

# **Interações Comunicacionais no contexto organizacional: As novas mídias no processo de trabalho de *call centers***<sup>1</sup>

Valéria Raimundo<sup>2</sup>

Universidade Federal de Minas Gerais-UFMG

## **Resumo**

Este artigo é uma discussão preliminar do meu projeto de doutoramento em sociologia. Buscando a interdisciplinaridade com os campos da Comunicação Organizacional e a Sociologia do Trabalho, a proposta é realizar um estudo sobre como a mediação do processo de trabalho feita pelas novas mídias influencia os padrões interativo-comunicacionais nas organizações, sobretudo daquelas que se intitulam flexibilizadas no seu processo de gestão pelo uso de tecnologias de comunicação. O ponto de partida é o reconhecimento da centralidade das novas tecnologias de comunicação, aqui entendidas como novas mídias na conformação das interações comunicacionais do processo de trabalho das equipes de *call centers*.

**Palavras-chave:** Comunicação organizacional; novas mídias; interações comunicacionais; processo de trabalho.

## **1. Apresentação**

A pergunta norteadora deste estudo é como a mediação do trabalho feita pelas novas mídias influencia os padrões interativo - comunicacionais no processo de tomada de decisões das equipes de *call centers*. O pressuposto é que, vistas da perspectiva interacional, as novas mídias, funcionam como mediadoras do trabalho e dão conformação de dialogicidade aos padrões interativo - comunicacionais existentes no processo de tomada de decisões das equipes de *call centers*. O diálogo e a flexibilidade característicos das interações comunicacionais midiáticas, neste contexto, tendem a imprimir maior autonomia aos trabalhadores das equipes na resolução de questões relativas às suas rotinas

---

<sup>1</sup> Trabalho Apresentado ao GT ABRAPCORP 3 - Comunicação digital, inovações tecnológicas e os impactos nas organizações do III ABRAPCORP 2009, congresso celebrado no 28, 29 e 30 de abril de 2009, em São Paulo (SP).

<sup>2</sup> Graduação: Comunicação Social/Relações Públicas

Mestre em Comunicação e Sociabilidade (Universidade Federal de Minas Gerais)

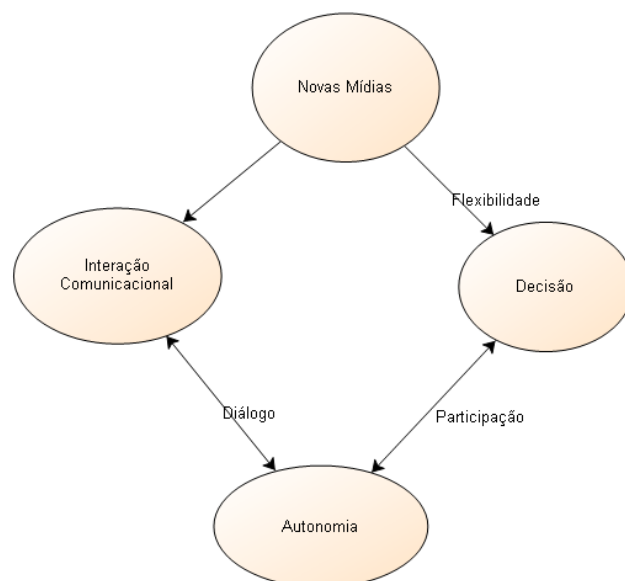
Doutoranda em Sociologia (Universidade Federal de Minas Gerais)

Endereço eletrônico: [vraymundo@gmail.com](mailto:vraymundo@gmail.com)

de trabalho. O aporte teórico que apoiará a análise dos dados centra-se nas discussões sobre o paradigma interacional, travadas nas esferas comunicacional e sociológica.

Dois objetivos serão estruturantes deste estudo: o primeiro consiste em descrever e caracterizar a constituição dos espaços mediados de expressão e voz entre as equipes e as dimensões decisórias na esfera das organizações internas e externas ao grupo. Neste sentido será necessário avaliar as condições gerais de produção envolvendo o aspecto material, ergonômico, bem como os suportes tecnológicos como elementos constituintes das interações comunicacionais. O segundo objetivo é desvendar a forma como esses trabalhadores representam, organizam e classificam as experiências que envolvem a tomada de decisões na resolução de questões relativas ao exercício das suas funções nas equipes. Com isto, pretendemos compreender as implicações da mediação feita pelas novas mídias no processo de trabalho nas interações comunicacionais e na subjetividade dos trabalhadores.

Os desafios passam, pois, por buscar compreender a dinâmica das interações comunicacionais mediadas entre os indivíduos nas organizações, bem como desvendar a natureza dos espaços de conversação e de voz instituídos no processo de trabalho como lugares de construção de subjetividades. As categorias de análise escolhidas são: novas mídias, interação comunicacional, diálogo, flexibilidade, participação e autonomia.



Os dados de cada etapa da pesquisa serão analisados no âmbito dessas categorias com base nas construções teóricas desenvolvidas para cada uma delas. A partir da revisão bibliográfica, foi-nos possível desenvolver, mesmo que preliminarmente, já que o trabalho empírico ainda não foi feito, proposta de modelo de relações entre essas categorias.

O que está implícito neste modelo é a compreensão de que a natureza dialógica das interações comunicacionais é construída pelos sujeitos participantes do processo comunicacional. O diálogo é instituinte da ação comunicativa e, como tal, favorece a construção de um sentido de autonomia que se manifesta com a participação efetiva dos sujeitos no processo de tomada de decisão. As novas mídias funcionam como fomentadoras das interações comunicacionais e da flexibilidade necessárias ao processo.

Neste estudo, os *call centers* serão as unidades de análise em duas organizações de médio porte da área de serviços: uma organização de economia mista e outra de capital 100% privado. Genericamente, os *call centers* representam uma evolução das antigas centrais de atendimento e funcionam como elos entre as organizações e os seus públicos. A comunicação mediada por artefatos tecnológicos é determinante para a integração dos consumidores com o ambiente organizacional e se dá mediante o uso de suportes que vão dos mais tradicionais, aos mais sofisticados, sobretudo quando nos referimos aos recursos disponibilizados pela informática. Trata-se de uma estrutura montada pelas organizações cujo principal objetivo é apoiar o desenvolvimento dos negócios das organizações.

Considerando-se que os *call centers* operam tanto com tecnologias mais remotas quanto com as mais sofisticadas, chamamos a atenção para a assertiva de que uma das implicações da adoção de recursos informacionais cada vez mais sofisticados no processo de trabalho nas organizações é a conquista dos trabalhadores de uma maior fluidez no processo decisório dessas organizações. Resta-nos saber se, de fato, estas tecnologias favorecem a descentralização do poder decisório tornando, pois o processo de tomada de decisões mais ágil, já que uma das premissas é de que esta iniciativa teria conferido maior autonomia a eles.

A importância da chamada revolução tecnológica na sociedade contemporânea tem sido discutida, exaustivamente, sob o enfoque de diversas matrizes disciplinares. Entretanto, cabe aqui destacar a ressalva feita por Barbero (in Moraes, 2006, p.54), com a qual coadunamos de que o foco não deve ser apenas na quantidade e sofisticação do aparato tecnológico introduzido nas sociedades. Antes, trata-se da existência de

um novo modo de relação entre os processos simbólicos - que constituem o cultural - e as formas de produção e distribuição de bens e serviços: um novo modo de produzir, confusamente associado a um novo modo de comunicar que transforma o conhecimento numa força produtiva.

De forma genérica observamos que a presença de novas tecnologias de comunicação nas organizações tem impingido também novas características aos padrões de interações comunicacionais nos seus processos de trabalho, notadamente, naquelas que se definem como flexibilizadas no seu processo de gestão. A noção de interação comunicacional adotada neste estudo está ancorada na concepção de Braga (2001) de tratar-se de relações constituídas de processos simbólicos e práticos que, organizando trocas entre os seres humanos, viabilizam as diversas ações e objetivos em que estes se vêm engajados.

As reflexões sobre a centralidade da mídia têm, historicamente, marcado os estudos da comunicação e é inegável a importância destas análises para o campo acadêmico. Neste trabalho partimos das análises de alguns estudiosos deste tema, que em sua maioria versam sobre os processos midiáticos e o seu imbricamento com a constituição das sociedades, para uma proposta de hibridização desta discussão com os estudos da comunicação nas organizações.

O artigo constitui-se de duas partes: a primeira faz um cotejamento das idéias de autores que se dedicam aos estudos dos processos mediáticos e sua relação com as interações sociais e comunicacionais. Na segunda parte esta discussão se desdobra para o contexto das organizações, sobretudo, na articulação dos seus processos de trabalho.

## 2. Interatividade em processos comunicacionais mediados

Braga (2001) apresenta três razões para termos a mídia como elemento central nos estudos da comunicação. A primeira refere-se ao fato de que sobre os meios audiovisuais é possível a construção de questões problematizáveis de pesquisa com ênfase na percepção histórica do processo comunicacional. A segunda é o reconhecimento da importância expressiva do aparato mediático e outras interações extra-midiáticas existentes na constituição da comunicação social contemporânea. A terceira, porém não menos importante é considerar que as características de inclusividade e penetrabilidade atribuídas aos meios favorecem a interferência e a interação com os espaços não-midiáticos. Para Braga (*apud* Neto, 2008, p.92) as novas mídias geram uma “proceduralidade interacional de referência” e é com base nestas reflexões que ele justifica a sua afirmativa de que vivemos numa sociedade de comunicação ou mediática.

As novas mídias são para Neto (2008, p.92 e 96) fatores sócio - tecnológicos que nas três últimas décadas provocaram mudanças profundas na forma de vida dos indivíduos e suas interações sociais. Dentre outras contribuições importantes neste debate, destacamos aqui as suas reflexões sobre o conceito de analítica da mediação onde ele defende que o desenvolvimento das novas mídias apresenta um novo “feixe de relações, engendrado em operações sobre as quais se desenvolvem novos processos de afetações entre as instituições e os atores sociais.” Para o autor:

Não se trata mais de reconhecer a centralidades dos meios de comunicação na tarefa de organização de processos interacionais entre os campos sociais, mas de constatar que a constituição e o funcionamento da sociedade - de suas práticas, lógicas e esquemas de codificação - estão atravessados e permeados por pressupostos e lógicas do que se denominaria a “cultura da mídia”. Sua existência não se constitui um fenômeno auxiliar, na medida em que as práticas sociais, os processos interacionais e a própria organização social, se fazem tomando como referência o modo de existência desta cultura, sua lógica e suas operações.

Diversas abordagens das novas mídias são trazidas à discussão tais como a de Sodré (*apud* Neto, 2008, p.92) que preconiza a existência de um bios mediático instaurador de “uma nova forma de techno - interação”, de Gomes (*apud* Neto, 2008) para quem os processos

mediáticos contemporâneos constituem uma nova referência da “inteligibilidade social” e Verón (*apud* Neto, 2008) que discute a interveniência das mídias em toda esfera social mediante as complexidades das interações entre elas, as instituições e os indivíduos.

Segundo Neto (2008, p.92) esta diversidade de abordagens demonstra que

as mídias deixam de ser uma “variável dependente”, um “subsistema a serviço de uma ação organizada”, conforme situam os funcionalistas. Ou ainda “aparelhos”, “instrumentos de poder”, como preferiam as percepções estruturais. Conceitos novos aparecem para tornar mais inteligível este fenômeno.

Uma de suas inferências é de que estamos vivendo uma era diferente da intitulada “dos meios em si”. Em seu lugar temos outra realidade fundada na lógica contemporânea da comunicação midiática.

Uma nova visibilidade mediada é como Thompson (2008) avalia as implicações do advento das tecnologias na esfera da comunicação. As suas discussões estão ancoradas nos princípios postulados por ele resultantes de suas análises dos meios de comunicação a partir de uma teoria social da mídia. Para ele as novas mídias explicitam padrões de ação e de interação consonantes com a sua natureza tecnológica e comunicacional e conseqüentemente cria uma nova visibilidade mediada a partir da qual os acontecimentos ganham a cena pública de maneira instantânea e não aleatória, portanto, de forma estratégica e de difícil controle.

Na abordagem sobre a visibilidade mediada Thompson (2008, p.17) discute a transformação da natureza da interação social provocada pelo surgimento das novas mídias. O autor destaca alguns tipos elementares de interação: a face - a - face que é “dialógica e implica num fluxo comunicativo e informativo de duas vias”; a interação mediada na qual os interlocutores não necessariamente compartilham o mesmo espaço - temporal; a quase - interação mediada em que “as formas simbólicas são geradas visando um número indefinido de receptores potenciais”- ela tem, em outras palavras, um final relativamente aberto.” O autor também destaca as tecnologias de comunicação que segundo ele proporcionam uma diversidade de interações diferenciadas, ou seja, as que são mediadas por computador. Semelhante ao ato de

escrever uma carta ou e-mail é dialógico, não nos moldes da face -a- face, já que envolve a palavra escrita e não a falada. O seu uso proporciona uma compreensão temporal mais expressiva, as “instituições mediadoras e as condições de uso (incluindo os recursos materiais e culturais).

Barbero (2001) é um dos autores que também considera ser incontestável a centralidade que os meios de comunicação ocupam na sociedade contemporânea muito embora para ele, seja possível perceber a lógica paradoxal impressa neste fenômeno, sobretudo quando confrontado com o aumento generalizado das desigualdades sociais. As reflexões do autor sobre as interações comunicacionais centram-se na compreensão do imbricamento e da constituição das relações entre comunicação cultura e política. Barbero (2001, p.21) advoga que “os meios de comunicação constituem hoje espaços-chave de condensação e interseção de múltiplas redes de poder e de produção cultural.” Entretanto, ele questiona a existência de um pensamento único que dá à tecnologia o estatuto de “o grande mediador entre as pessoas e o mundo”. Antes, o que estaria sendo mediado pela tecnologia seria a transformação da sociedade em mercado que, por sua vez, seria convertido no “principal agenciador da mundialização”.

Na sua discussão sobre a passagem dos meios às mediações Barbero (2001, p.16) propõe a configuração de um modelo estruturado em dois eixos. O primeiro que ele define como diacrônico, ou histórico de longa duração que vai em direção à relação entre Matrizes Culturais (MC) e Formatos Industriais (FI) e “remete à história das mudanças na articulação entre *movimentos sociais* e *discursos públicos*, e destes com os modos de produção do público que agenciam as formas hegemônicas de comunicação coletiva” O segundo eixo é o sincrônico cujo movimento se dá entre Lógicas de Produção (LP) e de Competências de Recepção ou Consumo (CR). O autor explica que

as relações entre MC e LP estão mediadas por diferentes regimes de institucionalidade, enquanto as relações entre MC e CR estão mediadas por diversas formas de socialidade. Entre as LP e os FI medeiam as tecnicidades e entre os FI e as CR, as ritualidades. (BARBERO, 2001, p.16)

Neste trabalho destacamos a explicação de Barbero (2001, p.18) sobre o funcionamento das Lógicas de Produção por vislumbrarmos sua proximidade com as discussões sobre a interveniência das “tecnicidades” na conformação da comunicação no ambiente organizacional. Para o autor o referido modelo implica nos seguintes questionamentos: sobre a estrutura empresarial, que neste caso, engloba “suas dimensões econômicas, ideológicas profissionais e rotinas produtivas”, sobre a competência administrativa traduzida na “capacidade de interpelar/construir públicos, audiências e consumidores” e por fim, sobre a competitividade tecnológica, ou seja, os “usos que a tecnicidade dos quais depende hoje em grande medida a capacidade de inovar nos FI.

### **3. Trabalho em equipe: dimensão instituidora de interações comunicacionais nas organizações.**

A complexidade da sociedade contemporânea tem suscitado debates de várias áreas do conhecimento e conseqüentemente apresentado como resultado uma diversidade de interpretações com abordagens pluridisciplinares sobre este tema. O campo da Comunicação nessa discussão é visto não só como um *locus* de convergência de diversas matrizes disciplinares, mas também como uma referência na busca de orientações epistemológicas e metodológicas em pesquisas cujo objeto atravessa, hibridiza ou tem interface com este campo, de alguma maneira. Nesta perspectiva tem-se a comunicação organizacional como um tema recorrente das pesquisas em comunicação. Segundo Deetz (1992), a comunicação- em especial, na sua interface tecnológica-, organizações empresariais e mudanças são os elementos centrais constitutivos e caracterizadores da contemporaneidade.

Nesse contexto, a comunicação surge como um tema crescente de interesse. Decorrente disso foram desenvolvidos estudos a partir de vários enfoques (CHAPMAN, 1996; DEETZ, 1995; KUNSCH, 1997; PHILUPS, 1996; PUTNAM, 1996; REIS e COSTA, 2006) que, pode-se dizer, apresentam contribuições importantes não só para a área, mas também para uma melhor compreensão do que seja a especificidade que caracteriza a contemporaneidade. Apesar disso, pode-se perceber na literatura, um gap em termos de estudos e produção científicos relacionados à busca de uma melhor compreensão de como a Comunicação na

contemporaneidade influencia o contexto de trabalho das organizações. Este estudo pretende ser uma contribuição para o preenchimento deste gap.

Se as novas tecnologias de comunicação empregadas nas organizações as tornam mais flexíveis, interativas e democráticas, as relações interpessoais no trabalho adquirem contornos diferentes daqueles característicos dos modelos tradicionais de empresas. A organização do trabalho em equipe em voga nessas companhias é um exemplo de como os trabalhadores criam uma relação de dependência entre si, que os obriga a estabelecer um processo automatizado de confiança mútua e a criar formas de comunicação capazes de monitorar a performance de cada membro da equipe em benefício do todo. Cabe aqui destacar o que diz Goffman (1975, p.79) em sua discussão sobre equipes:

Um ator pode investir-se de seu próprio papel, ficando convencido de momento que a impressão da realidade que cria é a verdadeira e única realidade. Assim, o trabalho em equipe, ao mesmo tempo em que legitima uma situação interna à empresa, assegura ao trabalhador a condição de equilíbrio enquanto integrante deste universo.

Equipes, para Goffman (1975, p.99) são

Um conjunto de indivíduos cuja íntima cooperação é necessária para ser mantida uma determinada definição projetada da situação. Uma equipe é um grupo, mas não um grupo em relação a uma estrutura ou organização social, e, sim, em relação a uma interação, ou série de interações na qual é mantida a definição apropriada da situação.

Nas empresas flexíveis, o trabalho em equipe é imperativo como forma de organização dos trabalhadores por ser um elemento fundamental à sua sobrevivência no mercado. Mais do que se organizar em equipe para conquistar os objetivos empresariais, os trabalhadores são obrigados a se engajarem numa causa. O universo da empresa é uma realidade objetiva no cotidiano de seus trabalhadores. O trabalho em equipe é uma metodologia puramente institucional e, para o trabalhador, sobreviver a esta realidade significa entender e compactuar com as regras estabelecidas num jogo, onde a confiança é uma função tática. Eis o que Goffman (1975, p.80) nos diz sobre o comportamento dos trabalhadores numa equipe:

Cada um é obrigado a confiar na boa conduta e no comportamento de seus companheiros, e vice - versa. Há, por conseguinte, um vínculo de dependência recíproca unindo membros da mesma equipe aos outros. Quando estes membros têm posições e categorias formais diferentes numa situação social, como freqüentemente acontece, vemos que a dependência mútua criada pelo fato de que eles pertencem à mesma equipe provavelmente atravessará as clivagens sociais e estruturais na instituição, fornecendo desse modo uma forma de coesão para esta.

Para o autor, ao compactuar com a idéia de organização em equipes, o trabalhador está se preservando individualmente, uma vez que, para a empresa, o trabalhador ideal é aquele que tem a capacidade de se integrar à equipe. Ou seja: o indivíduo que, por algum motivo, se isola da equipe, “como objeto de amizade pode ser cuidadosamente ignorado, mas como ameaça à definição da situação não pode ser desprezado” (GOFFMAN, 1975)

No contexto das organizações também se destacam as importantes contribuições de Deetz (*apud* Reis, 2005) sobre as interseções entre processos comunicativos e as relações de poder nas organizações. Nas suas análises o autor procura desvendar a complexidade existente na relação entre a democracia política e os processos comunicacionais. No ambiente organizacional, uma de suas preocupações é com o comportamento antidemocrático e a ubiqüidade do controle que têm pautado as organizações corporativas na contemporaneidade. (REIS, 2005).

Para Deetz, (1997) as novas mídias, de fato, ocupam lugar central na sociedade. Elas influenciam a natureza das interações comunicacionais contemporâneas de maneira expressiva e impactam a sociedade nos moldes como os meios de comunicação de massa tradicionais impactaram, por ocasião do seu surgimento e desenvolvimento. Embora, como destaca o autor, uma boa parte dos estudos da comunicação nas organizações focalize o controle.

Numa perspectiva mais global o autor avalia que as teorias da comunicação surgiram a partir de análises de fenômenos ligados à persuasão, à capacidade de influência dos media, sobre os ganhos na redução de incertezas, na integração social e na transmissão de informações. Os resultados destas análises contribuíam muito mais para legitimar,

reproduzir e manter o consenso do que para avançar na direção de um processo de tomada de decisão construído mutuamente na interação entre os sujeitos envolvidos na ação comunicacional. De acordo com Deetz, (1997) a filosofia do controle imbricada nas concepções das ciências sociais e da comunicação e impressa nas sociedades democráticas é um dos desafios a serem superados para que a participação seja central e genuína no processo de tomada de decisões. Para o autor não basta que cada um argumente em favor do seu interesse para obter-se uma decisão “produtiva”.

A questão central consiste, pois, em descobrir formas de interações comunicacionais que garantam mais representatividade no processo de tomada de decisões. Para isto é preciso acontecer o deslocamento do foco no controle para o foco na participação, o que para Deetz (1997) implicaria na revisão de conceitos centrais de comunicação. Ele advoga que na maioria das vezes, quando o tema participação é tratado nos estudos da comunicação a sua abordagem é reduzida a questões liberais democráticas da liberdade de fala. A comunicação é vista muito mais como estratégica à administração de um mundo, do que propriamente sob a ótica de um processo de construção social fundado nas interações sociais dos sujeitos constituintes do processo comunicacional.

Deetz (1997, p.129) defende que na participação todas as posições relevantes devem ser desenvolvidas e conhecidas. Interações comunicacionais desta natureza permitem o movimento reflexivo na construção de sujeitos que se constituem e se transformam no contato com o outro que é diferente e, como tal, não pode ser negado. É condição para a capacidade de escapar da visão de uma sociedade homogênea. De outra forma, a comunicação é reduzida a apresentação de significados já determinados e não construídos na interação social. Assim, a noção de comunicação como “*fazer comum*” é substituída pela de “*fazer semelhante*”.

Reconhecidamente as novas mídias, sobretudo, quando destacamos a internet apresenta-se como um “imenso ambiente midiático no qual as grandes corporações da mídia tradicional se estabeleceram rapidamente, de maneira hegemônica, desde o início da popularização da rede.” (BRETAS: 2008 p.208). A percepção das novas mídias como um lugar de

construção de subjetividades também é destaque nas reflexões de (Wertheim, 2001), especificamente na suas abordagens sobre o ciberespaço. Para a autora ele é um território de mais rápido crescimento da história e que favorece a existência de uma diversidade de interações sociais. Ela também destaca que no ciberespaço, já em meados 1998, se encontravam conectados pela internet, aproximadamente cem milhões de pessoas sendo que para a década seguinte a previsão era de um bilhão de pessoas on-line. Nesta mesma linha de raciocínio (CASTELLS, 2003) defende que o desenvolvimento da internet trouxe a noção de espaço digital como um lugar de interações por meio e no qual as pessoas constroem as subjetividades. Este espaço constitui-se de uma geografia peculiar articulada em redes e nós que processam fluxos de informação gerados e administrados a partir de lugares descentralizados. Neste caso, da arquitetura e da dinâmica das múltiplas redes emanam significados e funções que são atribuídos para cada lugar.

A negociação é um dos elementos constituintes da interação comunicacional mediatizada. Nos moldes como ela vem sendo discutida neste trabalho torna-se, pois, necessária a abordagem sobre a existência de espaços que favoreçam a fluidez do processo comunicacional visto nesta perspectiva. Neste sentido, tem-se a prevalência de uma diversidade de lugares ou fóruns como prefere Deetz (1997) que funcionam como espaços de conversa e de vozes que correspondem à habilidade de exercitar a fala. O autor denuncia que a maioria dos estudos sobre os fóruns tem sido atrelada à produção do consenso mediante o exercício da liberdade de fala e em consonância com as idéias de mercado. Para ele, um lugar para fala deve oferecer a oportunidade para novas idéias e negociação e os fóruns, porém, oferecem pouca garantia disso. Um bom exemplo aparece nos resultados dos estudos de Deetz (1997) sobre a participação no local de trabalho em que ela raramente congrega os interesses dos participantes melhor do que outros lugares de manifestação das vozes. Para ao autor, a maioria dos projetos desta natureza tem sido usada para instigar os trabalhadores a aderirem às decisões tomadas por outros.

Como já havíamos destacado neste trabalho, a sociabilidade na internet tem sido alvo de estudos da comunicação, sobretudo por autores que buscam refletir sobre as transformações

nos padrões das interações comunicacionais mediatizadas, na sociedade contemporânea. Castells (2003, p.106), por exemplo, avalia que

O papel mais importante da internet na estruturação de relações sociais é sua contribuição para o novo padrão de sociabilidade baseado no individualismo. Cada vez mais, as pessoas estão organizadas não simplesmente em redes sociais, mas em redes sociais mediadas pelo computador. Assim, não é a internet que cria um padrão de individualismo em rede, mas seu desenvolvimento que fornece o suporte material apropriado para a difusão do individualismo em rede como a forma dominante de sociabilidade.

A internet é um importante fórum para a negociação, haja vista o fato de que muitas instituições se instalam no ciberespaço garantindo meios próprios de comunicação para a interação com seus públicos. (BRETAS, 2008). Entretanto, Deetz (1997) ressalva que concernente à participação ela não é suficiente. O seu argumento é que apesar de todo seu potencial é preciso reconhecer que o acesso a ela, à mídia de massa ou mesmo o desenvolvimento de programas de interação comunicacional para os empregados, como por exemplo, os de participação, não significa a efetivação de um processo democrático no ambiente organizacional. Para o autor o acesso às novas mídias é somente o começo para entender a complexidade das interações comunicacionais na sociedade contemporânea e que, a meu ver, se desdobra numa dimensão micro para o ambiente das organizações sociais. É necessário, pois, buscar uma compreensão dos processos comunicativos através dos quais os significados são construídos. Deetz (1997) é categórico ao afirmar ser preciso indagar quais os significados estão explicitados na fala das pessoas. A liberdade e os locais de expressão oferecem pouco se os significados são resultados de processos formativos distorcidos neste sentido, adquirir voz é fundamental neste processo.

À noção de interação comunicacional nos moldes como foi aqui desenvolvida agregamos o pensamento de Lévy, (1993, p.22, *apud* Raimundo, 1998, p.43) que, ao propor a sua teoria hipertextual da comunicação considera que:

(...) as modelizações sistêmicas e cibernéticas da comunicação em uma organização são no mínimo insuficientes. Elas consistem quase sempre em designar um certo número de agentes de emissão e recepção e, depois, em

traçar o percurso de fluxos informacionais com tantos anéis de retroação quanto se desejar.

Na esfera das interações comunicacionais midiaticizadas, ressaltamos que a compreensão dos processos comunicativos e seu imbricamento com a construção de significados implica o reconhecimento de que há um espaço de produção e de recepção comunicativas que, notadamente, se reconfiguram no processo das interações a partir de um sistema móvel de relações na construção sentido comunicacional .

Na contramão do determinismo tecnicista, que por vezes pauta reflexões desta natureza, também consideramos que as discussões sobre a técnica devem extrapolar a dimensão dos aparatos e abarcar a percepção e as “destrezas discursivas” constituintes das interações comunicacionais. Como diz Barbero, (2001, p.18) o contrário disto seria confundir comunicação com as técnicas, o que representaria um equívoco de expressiva grandeza. Ele defende que “as perguntas geradas pela tecnicidade indicam então o novo estatuto social da técnica, o restabelecimento do sentido do discurso e da práxis política, o novo estatuto da cultura e os avatares da estética.” Neste sentido, o cerne da discussão que propomos consiste no desafio de compreender os meandros do elo entre o sistema técnico e o arcabouço cultural que orientam as interações comunicacionais no ambiente das organizações. Para isso optamos por analisar como esta relação se estabelece nas equipes de *call centers*, por considerá-las um fórum de expressivas manifestações dos atores na construção coletiva de referências comunicacionais midiaticizadas.

#### 4. Bibliografia

BARBERO, Jesús Martín. **Dos meios às mediações: Comunicação, cultura e hegemonia.** Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2001.

\_\_\_\_\_. IN MORAES, Denis (org.). **Tecnicidades, identidades, alteridades: mudanças e opacidades da comunicação no novo século.** Rio de Janeiro, Mauad, 2006.

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

BRETAS, Beatriz. **A expansão do eu na vida cotidiana: a construção da subjetividade em territórios telemáticos.** Revista Comunicação e Sociabilidade-Cenários Contemporâneos. Rio de Janeiro, Mauad, 2008.

CASTELLS, Manuel. **A Galáxia da internet: Reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

DEETZ, Stanley. **Transforming communication, transforming business**. Cresskill, NJ/USA, Hampton Press, 1995.

\_\_\_\_\_. **Communication in the age of negotiation**. Journal of communication, 1997.

GOFFMAN, Erving. **A Representação do eu na vida cotidiana**. Petrópolis: Vozes, 1975.

KUNSCH, Margarida Maria khroling. **Relações públicas e modernidade: Novos paradigmas da omunicação organizacional**. São Paulo, 1997.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo, Atlas, 1996.

NETO, Antônio Fausto. **Fragmentos de uma analítica da mediação**. Revista Matrizes, Abril/2008.

PUTNAM, Linda;PHILLIPS, Nelson;CHAPMAN, Pamela. **Metaphors of communication and organization**. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Ed. Handbook of organization studies. London: Thousand Oaks: Sage Publications, 1996. p.375 - 408.

RAIMUNDO, Valéria. **Fissuras no diálogo e na interatividade das relações de trabalho: A comunicação institucional da Fiat Automóveis 1988 -1998**. Dissertação de Mestrado. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais/Fafich, 1998.

REIS, Maria do Carmo. **Um modelo para discussão da natureza comunicacional das práticas de comunicação das organizações**. 2005.

SODRÉ, Moniz. **Antropológica do espelho: Uma teoria da comunicação linear e em rede**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2008.

WERTHEIM, Margaret. **Uma história do espaço de Dante à internet**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.