

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DOS CONSTRUTOS TEÓRICOS E A PRÁXIS NA FORMAÇÃO DO DISCURSO*

Organizational communication: analysis of theoretical constructs and praxis in the formation of discourse

Isaura Mourão**

Ivone de Lourdes Oliveira****

RESUMO

O presente artigo propõe uma reflexão sobre os construtos teóricos da Comunicação Organizacional, levantando uma discussão epistemológica sobre o tema. Ao observar seu desenvolvimento conceitual, especialmente nas duas últimas décadas, percebe-se um fortalecimento epistemológico dos estudos na área, fundamentados no paradigma interacional.

* O presente artigo teve uma primeira versão apresentada ao Grupo de Trabalho “Comunicação em Contextos Organizacionais” no XXIII Encontro Anual da Compós, na Universidade Federal do Pará, em 2014, e, em 2015, foi revisado e ampliado para a revista *Conexão Comunicação e Cultura*.

** Doutoranda em Comunicação e Informação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Bolsista da Capes e integrante do Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder (GCCOP). Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social: Interações Midiáticas da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas). Jornalista pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). *E-mail*: isaura@pontofinalci.com.br.

*** Pós-Doutora pela Université de Toulouse III – França., Doutora em Comunicação e Cultura pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Mestre em Ciências da Comunicação pela ECA-USP Professora no Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social – Interações Midiáticas da PUC-Minas e líder do Grupo de Pesquisa “Comunicação no contexto organizacional: aspectos teórico-conceituais” (PUC-Minas/CNPq). *E-mail*: ivonepucmg@gmail.com.

Revisão técnica e ortográfica: Isaura Generoso Mourão

Data da submissão: 10/3/2016

Data da aprovação: 4/5/2016

Contrapondo a tal encadeamento teórico percebe-se, a partir do discurso dos profissionais, forte influência do paradigma clássico-informacional no desenvolvimento das atividades de comunicação no contexto das organizações. Pode-se dizer que a *práxis* e os hábitos institucionalizados são fundamentados nesse paradigma que se mostra hegemônico.

Palavras-chave: Construtos teóricos. *Práxis*. Discurso da Comunicação Organizacional. Epistemologia.

ABSTRACT

This paper proposes a reflection on the theoretical constructs of organizational communication, raising an epistemological discussion on the topic. By observing its conceptual development, especially in the last two decades, one sees an epistemological strengthening grounded in interactional paradigm. Opposed to such theoretical thread is noticed from the professional discourse a strong influence of the classical paradigm in the development of informational communication activities in the context of organizations. The praxis and institutionalized habits are grounded in this paradigm that it shows hegemonic.

Keywords: Theoretical constructs. *Práxis*. Organizational Communication discourse. Epistemology.

Introdução

Este artigo traz para o debate algumas questões levantadas a partir de pesquisa¹ empírica, desenvolvida por uma das autoras. Para a pesquisa foram ouvidos dez profissionais de comunicação, com formação e níveis hierárquicos distintos, que atuavam em quatro diferentes organizações: uma da iniciativa privada, uma de capital misto, outra do setor público e uma Organização Não Governamental, todas com sede em Belo Horizonte, no Estado de Minas Gerais. Foi também critério para a realização da pesquisa empírica o fato de a área de comunicação ocupar a posição mínima de gerência no organograma das organizações nas quais esses profissionais trabalhavam – lugar da comunicação em duas delas e, nas outras duas, a área de comunicação tinha posição de diretoria. Dentre os profissionais ouvidos, quatro têm formação em Jornalismo, quatro em Relações Públicas e dois em Publicidade; dois são gerentes, cinco são

¹ Dados de pesquisa de campo realizada para compor o *corpus* da dissertação *Comunicação Organizacional, teoria e práxis: um estudo sobre o discurso da comunicação no contexto das organizações*, defendida por Isaura G. Mourão, em fevereiro de 2014, na PUCMinas.

coordenadores ou gestores, e três, analistas. Todos foram ouvidos por meio de entrevista aberta, a partir de roteiro semiestruturado, no período de setembro a novembro de 2013. A pesquisa teve como inspiração elementos da análise arqueológica do discurso (FOUCAULT, 2012a) com o objetivo de conhecer as regularidades e irregularidades dos construtos teóricos do campo pesquisado e a fundamentação da *práxis* a partir dos discursos coletados.

Inspirar-se na arqueologia para promover a reflexão acerca do saber da Comunicação Organizacional e seu discurso significa buscar identificar elementos das formações discursivas e dos enunciados que atravessam as obras² e são revelados por um conjunto de regras anônimas, determinadas no tempo e no espaço, constituindo a unidade de análise do discurso. Trata-se, portanto, de buscar compreender uma prática discursiva e não proceder à interpretação de um discurso. Nesse sentido, essa perspectiva não se limita à interpretação ou à formalização do discurso, mas à análise das condições históricas que fizeram aparecer, num determinado momento, um e não outro enunciado. Ao fazer a associação entre a construção teórica da Comunicação Organizacional e sua *práxis*, acredita-se chegar a determinados conjuntos de enunciados que se apoiam em um mesmo sistema de formação e, com isso, podem constituir elementos do que aqui denominaremos a prática discursiva (ou o discurso) da Comunicação Organizacional, fazendo aparecer alguns dos enunciados dessa formação discursiva, a começar pelos elementos que constituem a tessitura conceitual desse saber.

O interesse pela pesquisa, especialmente em relação à comunicação, aumenta com a velocidade das mudanças no mundo contemporâneo e suas interferências na sociedade e, conseqüentemente, no contexto organizacional. A noção de tempo e espaço influencia por diferentes formas de ser, viver e compreender o mundo, no qual a existência e a ação de uma série de dispositivos sociotécnico-discursivos³ agenciam “a conformidade de novos procedimentos de comunicação, alterando, substancialmente, dinâmicas de interação que se apoiavam em lógicas determinísticas e lineares”. (FAUSTO NETO, 2010, p. 87). Então, se antes o receptor tinha perfis formatados e era percebido como o estágio final do processo comunicacional, hoje ele é detentor de perfis em constante transmutação, nos quais a fluidez é a característica marcante, e assume a coprodução da mensagem, a ressignifica e a coloca novamente em circulação. Esse sujeito historicamente situado conquistou mais liberdade

² Compreende-se obra, a partir de Foucault (2012a), como a materialização de um discurso nas suas mais diferentes formas.

³ Termo utilizado por Fausto Neto (2010, p. 87), como uma das características do que denomina “sociedade midiaticizada”, que instaura outra lógica de enunciação, afetando e modificando os processos interacionais.

de ação e passou a abrigar grande variedade de valores, crenças e opiniões. (GIOIA, 1998). Tornou-se autônomo e dependente ao mesmo tempo, porque se adapta ao contexto e ao papel que lhe for conveniente em função de um cenário ou interesse, em consonância com um universo de crenças e valores, tornando a comunicação ainda mais complexa.

Somam-se a essas mudanças o avanço das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) nas duas últimas décadas e o conseqüente acesso às informações gerando cobrança por parte da sociedade em relação às atitudes e ações, posturas e posicionamentos das organizações. Nesse cenário de complexidade e instabilidade, é conferida à comunicação uma grande importância devido à necessidade de as organizações se relacionarem com diferentes grupos no sentido de estabelecer diálogo e entendimento sobre suas políticas, atitudes e projetos. Para isso, promovem ações e desenvolvem canais e alternativas que possam contribuir com a interação e a construção de sentidos em relação a elas.

No âmbito da pesquisa e dos estudos relativos à Comunicação Organizacional percebe-se um encadeamento teórico mais aprofundado, especialmente na última década, estabelecendo interface com os estudos da perspectiva interacional e midiática. No confronto entre o encadeamento teórico e a *práxis*,⁴ no entanto, percebe-se ainda um foco na divulgação de ações e de informações, com ênfase no caráter instrumental da comunicação sem, contudo, promover relações que propiciem o diálogo e a interação.

Tais questões trazem à tona a necessidade de compreender a Comunicação Organizacional a partir de seu encadeamento teórico e a repercussão – ou não – desse na prática profissional. Trata-se de uma discussão epistemológica, que consiste em identificar os construtos teóricos e paradigmas que sustentam a *práxis* da comunicação no contexto das organizações. Ao fazer a associação entre a construção teórica da Comunicação Organizacional e sua *práxis*, chega-se a conjuntos de enunciados e/ou acontecimentos⁵ que se apoiam em um mesmo sistema de formação e, com isso, contribuem para a construção do discurso da Comunicação Organizacional. Nesse sentido, essa pode ser compreendida como a “prática que tem suas formas próprias de encadeamento e sucessão”. (FOUCAULT, 2012a, p. 206).

Nesse percurso reflexivo, o presente artigo busca, num primeiro momento, situar a escolha teórica e a utilização de elementos da arqueologia na

⁴ Deve-se ressaltar que o conceito de *práxis* está relacionado às ações dos homens, a partir de Vizer (2011) e, no caso desta pesquisa, busca-se observar a relação entre o referencial teórico-conceitual e as ações – ou *práxis* – dos profissionais de comunicação.

⁵ Os enunciados, também considerados acontecimentos segundo Foucault (2012a), atravessados por um feixe de relações, constituem regras que condicionam um determinado sistema de formação e, assim, uma prática discursiva.

análise, passando, na sequência, pelo encadeamento dos construtos teórico-conceituais da Comunicação Organizacional e os enunciados que nele se revelam. No momento seguinte, traz à tona os conceitos que fundamentam a atuação profissional e, a partir desses, faz o cotejamento entre teoria e *práxis*, buscando revelar enunciados que formam o discurso desse saber.

O discurso da Comunicação Organizacional a partir da arqueologia

Foucault (2012a) inspira esta reflexão ao afirmar que por meio de uma prática discursiva se reúnem objetos, tipos de formulação, conceitos e escolhas teóricas, que estão em constante relação de forças e de poder constituindo um saber. A partir desse raciocínio, parte-se da premissa de que a Comunicação Organizacional pode ser compreendida como um saber, que pode ser explicado e revelado pela prática discursiva. Trata-se, ainda, de um saber transdisciplinar cujos aportes teóricos encontram-se no próprio campo da comunicação, porém interfacial com os construtos da administração e também da semiótica, da psicologia, da sociologia, da linguística e de outras áreas que trazem enunciados que se apoiam numa mesma formação discursiva, que não têm uma unidade retórica ou formal, mas que podem constituir um discurso. Assim, o saber da Comunicação Organizacional, compreendido a partir de Foucault, “é constituído de um número limitado de enunciados para os quais podemos definir um conjunto de condições de existência” (2012a, p. 143) e uma prática discursiva.

Sendo assim, destaca-se o potencial multiplicador da perspectiva arqueológica da análise de discurso que liberta “o jogo das analogias e das diferenças, tais como aparecem no nível das regras de formação”. (FOUCAULT, 2012a, p. 196). Dessa forma, o discurso, na perspectiva arqueológica, não é compreendido como uma tradução exterior, mas como lugar de emergência dos conceitos, ou seja,

não associamos as constantes do discurso às estruturas ideais do conceito, mas descrevemos a rede conceitual a partir das regularidades intrínsecas do discurso; não submetemos a multiplicidade das enunciações à coerência dos conceitos, nem esta ao recolhimento silencioso de uma idealidade meta-histórica; estabelecemos a série inversa: recolocamos as intenções livres de não contradição em um emaranhado de compatibilidade e incompatibilidade conceituais; e relacionamos esse emaranhado com as regras que caracterizam uma prática discursiva. (FOUCAULT, 2012a, p. 73).

Dessa forma, compreende-se que a arqueologia considera a diversidade discursiva, não se restringindo à interpretação da teoria, mas identificando práticas discursivas que atravessam a teoria e fazem com que determinados enunciados – e não outros – tenham sido possíveis (FOUCAULT, 2012a), trazendo à tona as relações entre formações discursivas⁶ (objeto da descrição arqueológica) e domínios não discursivos, tais como: as instituições, os acontecimentos políticos, as práticas e os processos econômicos. Conforme interpretação de Foucault por Castro (2009, p. 40), “a arqueologia é uma história das condições históricas de possibilidade do saber”, que considera a existência de uma ordem anterior às palavras e às percepções, fixando as condições históricas de possibilidade dos saberes. Dessa maneira, as formações discursivas são descontínuas, diversas e, por vezes contraditórias, embora possam estabelecer relações e dependências entre elas. Na análise arqueológica, não se deve opor a regularidade de um enunciado à irregularidade de outro, mas identificar as regularidades presentes em diferentes enunciados e suas condições de existência, constituindo uma prática imposta pelos acontecimentos que conformam o discurso.

Vale destacar que os enunciados, na análise arqueológica, não podem ser confundidos com frases ou proposições, embora possam também sê-los, se forem considerados a partir de sua existência. Conforme ressalta Foucault (2012a, p. 103), “se não houvesse enunciados, a língua não existiria; mas nenhum enunciado é indispensável à existência da língua”. Para compreendê-los, deve-se entender a modalidade de existência de um conjunto de signos – ou de uma formulação – que permite ao enunciado ser algo mais que um simples conjunto de signos, mas se referir a objetos e a sujeitos, entrar em relação com outras formulações e ser repetível. Sendo assim, os enunciados e sua existência devem ser analisados como um jogo de posições possíveis para um sujeito, em um campo de coexistência que lhe permite relacionar-se com outros enunciados – de um mesmo grupo ou de grupos distintos de discursos.

Nesse sentido, para compreender o saber da Comunicação Organizacional e seu respectivo discurso, investiga-se o encadeamento⁷ teórico da comunicação: discute-se o paradigma interacional para compreender melhor o que se convencionou denominar Comunicação Organizacional, a partir da década de 1990. Para cotejar tal encadeamento conceitual, utilizam-se os discursos dos dez profissionais entrevistados, buscando

⁶ Formações e práticas discursivas são usadas por Foucault (2012a) como sinônimos e se constituem no tempo e no espaço, a partir dos enunciados e de um conjunto de regras anônimas.

⁷ Para Foucault (2012a, p. 42), não existe uma mudança ou evolução nas ciências ou nos saberes, mas um encadeamento que define o grupo de relações entre os enunciados de um discurso num dado contexto social, econômico e político.

identificar os aportes que usam para conceituar Comunicação Organizacional, acreditando que são esses aportes que fazem fazer e dão materialidade e visibilidade aos enunciados. Nesse viés, tais construtos podem fundamentar a *práxis*, uma vez que, atuando na área, os profissionais, compreendidos como detentores do papel de “autor-função”,⁸ tornam-se sujeitos que “retêm sentido enquanto atividade constituinte, recolhadora, unificadora” (FOUCAULT citado por DELEUZE, 1988, p. 25) de um determinado discurso.

Tessitura e encadeamento teórico da comunicação organizacional

A atividade profissional de Relações Públicas no Brasil acaba de marcar, em 2014, seu centenário e se pode dizer que, dela, nasceu, mais recentemente, o pensamento acerca da Comunicação Organizacional. Apesar de ter atividades registradas há um século, a profissão de Relações Públicas só foi regulamentada em setembro de 1968, um ano depois de implantado o primeiro curso, na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. Foi a partir daí que teve início a construção acadêmica do campo.

Na década de 1980, “as organizações remodelam suas estruturas e um processo estratégico começa a se instalar na gestão da comunicação, que passa a adotar uma perspectiva mais integrada”. (OLIVEIRA, 2010, p. 183). No encadeamento desse processo, tomam pulso, na década de 1990, os estudos acerca da Comunicação Organizacional, que trazem uma redefinição teórica para os estudos, assim como interferências nas práticas de comunicação *nas* e *das* organizações. “O atual cenário das Relações Públicas e da Comunicação Organizacional é resultado de decisões e tendências que fazem parte da trajetória da atividade profissional, da produção acadêmica, evolução das teorias, metodologias e pesquisas” (OLIVEIRA, 2010, p. 182) e também dos modelos social, político e econômico adotados nesse período e da forma de gestão das organizações.

Nesse percurso histórico, a Comunicação Organizacional, assumida como um saber, é revelada por uma prática discursiva cujos conceitos e enunciados, oriundos dos campos da comunicação e da administração,⁹ são organizados e articulados dialeticamente. Por um lado, constituem-se

⁸ A expressão “autor-função” ou “posição-sujeito” é utilizada por Foucault, citado por Lima (2012) para tratar do sujeito como função, dentro de um contexto social específico, autor ou coautor na construção de um discurso.

⁹ Apesar de receber influência de outros campos, a comunicação e a administração são os que mais fornecem aportes teóricos para a construção do saber e do discurso da Comunicação Organizacional.

pela complexidade decorrente do processo de interação e, por outro, pela busca constante de objetivos e metas organizacionais. Com isso, “no âmbito da *práxis*, a noção de comunicação tende a ser simplificada para dar conta das ideias de urgência e economia” (BALDISSERA, 2008, p. 31), presentes na gestão e nos objetivos das organizações.

Pode-se dizer, ainda, que a prática discursiva da Comunicação Organizacional, “na forma em que se acha configurada hoje, é fruto de sementes lançadas no período da Revolução Industrial”. (KUNSCH, 2006, p. 169). As mudanças decorrentes do novo formato das relações de trabalho, a partir de então, levaram as empresas a buscar formas de se comunicar com seus empregados e também com públicos externos. (KUNSCH, 2006). Emerge, assim, de uma necessidade de mercado, uma atividade profissional que desenha um modelo de comunicação sustentado na produção de publicações dirigidas.

Com isso, a Comunicação Organizacional se desenvolveu calcada no valor da informação, seja ela publicitária, ou não, e com um formato funcional e dualista intermediado pela mensagem e pelos canais. De um lado, a produção e divulgação de informações e, de outro, os públicos, considerados receptores de interesse da organização. Assim, ela cresce como instrumento estratégico de informação para ajudar no controle e na gestão. Recorrendo à noção de formação de uma prática discursiva segundo Foucault (2012c), pode-se dizer que o encadeamento da Comunicação Organizacional se dá a partir de “fórmulas, textos, conjuntos ritualizados de discursos que se narram, conforme circunstâncias bem determinadas”. (FOUCAULT, 2012c, p. 21). Soma-se a tais fatores o fato de que o construto teórico da Comunicação Organizacional teve um encadeamento histórico subsidiado pelo paradigma clássico-informacional cuja característica, segundo Oliveira e Paula (2007), é a bipolarização entre emissores e receptores, que têm papéis fixos, evidenciando a tendência passiva do receptor, considerado um receptáculo de informações.

Recorrendo aos construtos do paradigma da complexidade¹⁰ (MORIN, 2011a) e os acrescentando à reflexão, percebe-se que o paradigma clássico-informacional foi o fomentador para tornar a *práxis* da Comunicação Organizacional um procedimento mecanicista e simplificador, restringido à transmissão da informação, sem considerar a construção, desconstrução e reconstrução de sentidos (BALDISSERA, 2008), bem como todo o contexto envolvido *por* e *nesse* processo.

¹⁰ O paradigma da complexidade, postulado por Morin (2011a), surge onde o pensamento simplificador falha e segundo o autor, só ele permitirá civilizar nosso conhecimento: “A um primeiro olhar, a complexidade é um tecido (*complexus*: o que é tecido junto) de constituintes heterogêneas inseparavelmente associadas: ela coloca o paradoxo do uno e do múltiplo. Num segundo momento, a complexidade é efetivamente o tecido de acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações, acasos, que constituem nosso mundo fenomênico.” (MORIN, 2011a, p. 13).

A institucionalização de um paradigma na construção de um saber parece automatizar ações e atitudes que podem ser realizadas de forma inconsciente, de maneira inercial, impulsionadas pela força de um hábito ou de um fazer, sem a clareza do que provoca esse agir. Conforme Morin (2011b, p. 25), “o paradigma instaura relações primordiais, que constituem axiomas, determina conceitos, comanda discursos e/ou teorias”, priorizando certas relações lógicas em detrimento de outras, revelando e controlando a lógica do discurso.

Em sendo assim, pode-se inferir que, a partir do paradigma informacional da comunicação, formam-se axiomas que adotam a informação e a transmissão da mensagem como a essência da comunicação, determinando conceitos e orientando discursos e teorias. Soma-se a tais axiomas o fato de a Comunicação Organizacional se amparar também nos construtos do campo da administração, o que reforça a noção de ferramenta de suporte à gestão das organizações. Deve-se ressaltar, no entanto, que a ideia de transmissão da informação faz parte do processo comunicacional, mas que não se pode reduzi-lo a isso.

Estudos mais recentes ampliam a compreensão da Comunicação Organizacional, como “fluxos multidirecionais de significação/comunicação, de diferentes intencionalidades, somente detectáveis/observáveis no acontecer”. (BALDISSERA, 2008, p. 32). Pode-se acrescentar, a partir de Braga (2012), que a comunicação acontece na escuta, atravessada por circuitos sociais que impactam a construção de sentido. É a partir do acontecer e dos feixes de circuito em circulação que ocorre o processo de disputa, construção e reconstrução de sentidos, compreensão e não compreensão, inerente à comunicação e ao ser humano.

Em consonância com essa perspectiva teórica, Oliveira e Paula (2007, p. 23) afirmam que o paradigma clássico-informacional é “insuficiente para administrar a abundância dos fluxos e demandas informacionais e a crescente rede de relacionamentos que se estabelece entre organização e atores sociais”. Tal perspectiva evidencia um encadeamento conceitual para o paradigma interacional, que compreende a comunicação como um processo complexo, decorrente da circulação, construção, desconstrução e reconstrução de sentidos. Se antes se enfatizava o caráter instrumental, tendo como objeto de estudo as mensagens, a transmissão de informação, os códigos, o emissor, o receptor e os canais; no mundo contemporâneo, com tantas transformações, aumentou a abrangência da comunicação como processo e prática social que ocorre a partir da relação entre os interlocutores num determinado contexto.

A partir da década de 1990, no Brasil, os construtos teóricos sobre Comunicação Organizacional se ampliam e passam a ser sustentados pela

noção de relação complexa e interacional da comunicação,¹¹ inaugurando outro momento de pesquisa. Já neste século, um olhar diferenciado na construção teórica da Comunicação Organizacional busca considerar a complexidade da sociedade, do ser humano e a construção de sentidos, sem perder de vista, no entanto, sua função informacional. Paralelamente a esse movimento, Deetz (2010, p. 84) destaca que “a comunicação, cada vez mais, vem sendo reconhecida como o processo fundamental pelo qual as organizações existem e como ponto central para a análise da produção e reprodução organizacionais”.

Vale ressaltar outra vez que os construtos teóricos da Comunicação Organizacional têm como fundantes os aspectos da prática, o que “exige uma reorientação intelectual, um rompimento com os vínculos sociais. E uma reestrutura da experiência passada”. (Bosi, 1997, p. 100). Essa situação pode levar o profissional ao desconforto e, antagonicamente, ao conformismo no desenvolvimento de suas estratégias e ações de comunicação, já sustentadas por um discurso hegemônico – oriundo do paradigma informacional – de onde emergem os conceitos e a *práxis* desse saber. Nesse sentido, os profissionais podem tornar-se

“prisioneiros do presente” oscilando ao sabor dos episódios, ou apegando-se a um quadro rígido de referência para se protegerem da desorientação, resistindo arbitrariamente a qualquer mudança. O medo da desagregação traz impenetrabilidade a novas significações, tornando-os ao mesmo tempo rígidos e instáveis. (BOSI, 1997, p. 100).

O discurso da Comunicação Organizacional: seus enunciados

Na tessitura na qual se desenvolvem os aportes teóricos, que fundamentam o saber da Comunicação Organizacional, revelam-se enunciados que constituem a formação do seu discurso. O encadeamento teórico desse discurso foi afetado pelas relações de poder e pelas transformações econômicas, sociais e culturais da sociedade. Afinal, compreende-se a comunicação como prática social, resultado de interações que obedecem a regras e demandas sociais. Nesse sentido, é possível revelar um conjunto bem determinado de enunciados que têm relações descritíveis entre si e vão conformando o discurso da Comunicação Organizacional em função da série de elementos que o abarca.

¹¹ Dentre os brasileiros, devem-se destacar autores como Antônio Fausto Neto (Unisinos), Ciro Marcondes Filho (USP), José Luiz Braga (Unisinos), Maria Ângela Mattos (PUCMinas), Muniz Sodré (UFRJ) e Vera França (UFMG), que trabalham a partir da perspectiva da interação. Aliada a essa perspectiva – ou ao paradigma relacional –, está a noção de complexidade, presente de alguma forma nesses autores, e a importância de se analisar a circularidade, definida por Fausto Neto (2009) como o lugar de construção de sentido da comunicação.

A partir do encadeamento teórico realizado na pesquisa que fundamenta este artigo, foi possível identificar cinco enunciados que se relacionam entre si e, em função de suas condições de existência, constituem a formação discursiva da Comunicação Organizacional. São enunciados oriundos dos campos da comunicação e da administração e das falas dos profissionais entrevistados, que podem estar dispersos no tempo, às vezes se reverberando, outras se contradizendo, mas são enunciados que aparecem num feixe de relações, configurando uma prática discursiva, a saber:

- a) relação biunívoca e fixa emissor/receptor;
- b) necessidade de transmissão de informações por parte das organizações;
- c) surgimento de elementos oriundos do paradigma interacional como forma de se compreender os processos de comunicação;
- d) a perspectiva de complexidade em contraposição à da simplicidade – da sociedade – e a apropriação dessa noção para a de comunicação; e
- e) o processo de construção de sentidos como inerente à comunicação.

Esses enunciados foram atravessados por uma série de fatores exteriores e fazem aparecer os acontecimentos discursivos¹² que podem constituir a formação discursiva da Comunicação Organizacional. Ao cotejá-los aos conceitos que orientam a prática profissional, apreendidos por meio de entrevistas abertas com profissionais de comunicação, pode-se compreender como apareceu um enunciado e não outro nessa formação discursiva, restituindo a ele sua singularidade de acontecimento e constituindo uma prática discursiva.

Nessa perspectiva, o enunciado não está restrito à palavra, ao sentido e à sua existência; ele pode estar no campo de uma memória, na história vivida ou na materialidade de um registro, uma política ou uma orientação da gestão. À luz de Foucault (2012a), ressalta-se que os enunciados do discurso estão ligados àqueles que o precedem e àqueles que o seguem. Ao mesmo tempo que é único – assim como o é todo acontecimento –, o enunciado também pode ser repetido, transformado e reativado. Assim, se pode dizer que os enunciados revelados por meio da pesquisa constituem uma formação discursiva, com modalidades particulares de existência, dispersos ao longo do tempo em contextos distintos – e talvez até contraditórios –, relacionados ao objeto e ao discurso e atualizados pelos profissionais de comunicação.

¹² Acontecimentos discursivos, segundo Foucault (2012c, p. 55), devem ser tratados como “séries homogêneas, mas descontínuas umas em relação a outras [...]. Trata-se de censuras que rompem o instante e dispersam o sujeito em uma pluralidade de posições e de funções possíveis”. Na interpretação de Foucault por Castro (2009, p. 25), acontecimento, muitas vezes sinônimo de enunciado, é a modalidade de análise histórica da arqueologia.

Numa primeira análise, no processo de pesquisa empírica, já se pode dizer que os profissionais utilizam a Comunicação Organizacional e estratégica como sinônimos, sem se estabelecer um limite conceitual. Nesse sentido, ao definir Comunicação Organizacional e/ou estratégica, os dez profissionais entrevistados associam, em suas falas, o conceito à divulgação, à necessidade de “levar” ou “dizer” aos públicos de interesse da organização o que eles precisam saber sobre ela.

É a forma que a empresa utiliza pra dizer pro mercado, pra dizer pro público interno, pra dizer pros *stakeholders*¹³ o que ela quer dizer, divulgar. [...] Então, existe uma preocupação muito grande, ainda mais hoje, em fazer com que a comunicação, com que a informação chegue de forma uniforme para todos os *stakeholders*. (Profissional 1).¹⁴

É a comunicação da empresa com seus diversos públicos de interesse, [...] como a empresa leva suas mensagens tanto pra fora quanto [sic] pra dentro. [...] A gente desenha as formas, a gente desenha as mensagens, utiliza as ferramentas mais apropriadas pra conseguir levar aquela informação até o receptor. (Profissional 2).¹⁵

Pode-se dizer, a partir da fala dos profissionais 1 e 2, que o conceito se fundamenta no ato de informar, transmitir, falar para o *stakeholder*, apreendido como *público-alvo*, as mensagens que a organização deseja. Revela-se, dessa forma, a relação biunívoca, na qual a organização assume, a partir dos enunciados presentes nas falas dos profissionais, o papel fixo de emissora no processo de comunicação.

Outros enunciados presentes nas falas dos profissionais reforçam a noção de comunicação como instrumento e ferramenta de suporte à gestão, revelando aportes teóricos do campo da administração, segundo o qual a comunicação é utilizada como ferramenta e instrumento de controle do planejamento estratégico. (MINTZBERG, 2004). Nesse sentido, a comunicação é fundamental “para buscar o apoio tangível, e também moral, dos influenciadores” (MINTZBERG, 2004, p. 280), nos planos definidos pelas organizações, noção presente nas falas dos profissionais.

¹³ *Stakeholder* é o termo usado comumente nas organizações para se referir aos públicos de seu interesse, ou seja, que afetam ou são afetados pela organização.

¹⁴ Dados de entrevistas que constituem o *corpus* da pesquisa na qual o presente artigo se fundamenta.

¹⁵ Dados de entrevistas que constituem o *corpus* da pesquisa na qual o presente artigo se fundamenta.

Quando você busca comunicação estratégica, acho que o profissional busca que a gestão da empresa use a comunicação de forma estratégica para haver os ganhos. [...] É trabalhar para que a empresa, independentemente do que faça, possa utilizar a comunicação para atingir seus objetivos. (Profissional 7).¹⁶

O que a gente quer [...] é fortalecer a cultura organizacional, fortalecer a nossa imagem, fortalecer a nossa marca. [...] Hoje o foco da comunicação está muito ligado em divulgar estrategicamente, seja através dos veículos de comunicação, seja através da assessoria de imprensa. Então, o que a gente quer é fortalecer a comunicação e não ser só o setor que faz o jornal-mural, faz o jornal interno, sair um pouco do setor operacional pra que a instituição entenda que nós somos o setor estratégico que tem que estar aliado à diretoria, munido de informações pra que a gente consiga divulgar pro mercado e fazer com que através disso a instituição cresça. [...] Criar estratégias de divulgação que possam ser rentáveis em algum momento pra instituição, através da divulgação bem feita. (Profissional 1).¹⁷

A comunicação é uma área de facilitação para poder [...] agregar mais participação do empregado, uma área extremamente estratégica dentro desse processo na corporação [...]. Comunicação Organizacional é a gestão da comunicação estratégica. (Profissional 8).¹⁸

Em consonância com tais construtos, os profissionais associam a comunicação à ideia de alinhamento e de busca por engajamento dos públicos à organização. As palavras *alinhar*, *alinhada*, *alinhamento* estão presentes nas falas de todos os entrevistados, reforçando a ideia de comunicação como instrumento e ferramenta, refletindo, mais uma vez, a lógica informacional.

Alinhamento é uma forma de trabalhar e disseminar as informações de maneira que todos tenham conhecimento daquilo que deve ser feito da forma mais adequada. [os públicos] devem estar alinhados ao que foi estabelecido. A empresa deve se comunicar com o [público] externo da maneira mais adequada para que eles percebam a empresa como ela deseja ser percebida. (Profissional 9).¹⁹

¹⁶ Dados de entrevistas que constituem o *corpus* da pesquisa na qual o presente artigo se fundamenta.

¹⁷ Dados de entrevistas que constituem o *corpus* da pesquisa na qual o presente artigo se fundamenta.

¹⁸ Dados de entrevistas que constituem o *corpus* da pesquisa na qual o presente artigo se fundamenta.

¹⁹ Dados de entrevistas que constituem o *corpus* da pesquisa na qual o presente artigo se fundamenta.

De maneira geral, os dez entrevistados reverberam e atualizam a relação biunívoca e dualista e, dessa forma, em seu lugar de fala, fortalecem enunciados constituindo regularidades do discurso da Comunicação Organizacional, demonstrando a força de um paradigma consolidado e os axiomas na sua construção. Deve-se ressaltar que a perspectiva presente no encadeamento teórico desse saber, introduzindo os elementos da interação, do diálogo e da construção de sentidos, não foi percebida na fala da maioria dos entrevistados.

Em contraponto, ainda que de maneira incipiente e partindo de um entre os dez entrevistados, emerge a ideia de construção de sentidos, deixando claro o conhecimento de que somente a transmissão da informação não se mostra suficiente para que a comunicação ocorra. Percebe-se, também, em algumas falas, a presença da ideia de interação a partir de uma lógica informacional e não dialógica: “Cada público tem uma visão diferente da instituição. É lógico que eles vão ter porque eles interagem conosco de forma diferenciada. Mas o quê que a gente quer que eles entendam?” (Profissional 1).²⁰

Importante mencionar que dois entrevistados relataram que os construtos conceituais que fundamentam a *práxis* da comunicação, nesse contexto, têm relação com a formação dos profissionais que atuam na área, ainda sedimentada por uma base funcionalista e reducionista do processo de comunicação, apontando a outra questão importante na análise desse discurso: o distanciamento entre teoria e prática para se pensar a Comunicação Organizacional. Tais depoimentos indicam outra questão que leva a articular a formação acadêmica aos conceitos que subsidiam a *práxis*.

Eu me formei por uma grade de comunicação mais antiga [há oito anos] e eu acho que os profissionais [...] não saem da faculdade prontos para a Comunicação Organizacional. [...] Pelo que converso com algumas pessoas que estão no mercado há menos tempo, dois, três anos, elas têm a mesma sensação e saíram um pouco órfãos pra trabalhar com Comunicação Organizacional. (Profissional 3).²¹

Deve-se destacar que é perceptível, na fala dos profissionais, o distanciamento desses em relação aos construtos mais recentes acerca da comunicação e da comunicação no contexto das organizações. Pode-se

²⁰ Dados de entrevistas que constituem o *corpus* da pesquisa na qual o presente artigo se fundamenta.

²¹ Dados de entrevistas que constituem o *corpus* da pesquisa na qual o presente artigo se fundamenta.

dizer que o que fundamenta os enunciados de seus discursos são os construtos conceituais amparados pelo paradigma clássico-informacional, que se tornou hegemônico, criando axiomas e influenciando a prática da comunicação nesse contexto.

Dessa forma, cotejando os construtos teóricos à fala dos profissionais, conclui-se que dos cinco enunciados anteriormente revelados como regularidades do discurso da Comunicação Organizacional, apenas dois deles estão presentes na *práxis*: a relação biunívoca emissor/receptor e a necessidade de transmissão das informações (Quadros 1 e 2).

Quadro 1 – Elementos que formam os enunciados relativos aos conceitos de Comunicação Organizacional e Comunicação Estratégica

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL / COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA
<p>Curvas/regularidades manifestadas nos enunciados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicação organizacional e estratégica como divulgação de informação para públicos de interesse da organização
<p>Relação entre formações discursivas (encadeamento conceitual e <i>práxis</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posição fixa emissor/receptor; • Necessidade de transmissão da informação; • Comunicação Estratégica como viés do planejamento estratégico, a partir do campo da administração.
<p>Procedimentos de controle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicação como instrumento e ferramenta de controle no processo de gestão organizacional.

Fonte: Mourão (2014).

Quadro 2 – Palavras e expressões dos profissionais que conceituam Comunicação Organizacional e Comunicação Estratégica

PALAVRAS E EXPRESSÕES DOS PROFISSIONAIS QUE CONCEITUAM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL/ COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA
<ul style="list-style-type: none"> • Dizer/divulgar/comunicar/informar/informar as ações/levar suas mensagens/divulgar estrategicamente
<ul style="list-style-type: none"> • Receptor/público de interesse/Objetivos/atingir objetivos estratégicos/atrelar às atividades da empresa/comunicação para atingir os objetivos da empresa/usar a comunicação para atingir seus objetivos/estar ligada à estratégia da empresa/ações para atingir um objetivo
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação da empresa com seus públicos/especificidades de cada público/definir a forma, a mensagem-chave que vamos passar de acordo com cada público
<ul style="list-style-type: none"> • Ferramenta/instrumento/meio/Alinhamento/alinhar/alinhando/entendimento de todos

Fonte: Mourão (2014).

Pode-se inferir, com isso, que o encadeamento do paradigma interacional sinaliza um grande desafio para a *práxis*. Recorre-se a Berger e Luckmann (2012) para melhor compreender um desses desafios que diz respeito à atuação profissional, pois a pesquisa mostra a necessidade de uma reorientação conceitual da comunicação no contexto das organizações o que implicaria o rompimento com um fazer consolidado e praticamente hegemônico da realidade cotidiana, que já aparece objetivada. Já a partir de Goffman (2011), pode-se dizer que os profissionais se fundam em valores culturais consolidados para determinar sua atuação e a forma como se sentem e se posicionam em relação ao discurso da Comunicação Organizacional, estabelecendo um quadro de referência de aparências.

Dessa forma, a realidade cotidiana (BERGER; LUCKMANN, 2012) da comunicação no contexto das organizações, fundamentada no paradigma clássico-informacional, apresenta-se como a realidade por excelência dentre as múltiplas que constituem o mundo, uma vez que a atividade humana está sujeita ao hábito. Isso explicaria o fato de o modelo informacional ser predominante na prática discursiva, embora a visada do paradigma interacional e as discussões acerca dele já estejam presentes nos construtos teóricos do saber da comunicação nos dias de hoje. Tal raciocínio pode ser trazido à análise arqueológica do discurso da Comunicação Organizacional, segundo a qual o profissional que exerce a atividade de comunicador torna-se, inspirado em Foucault (2012c, p. 25), o “princípio

de agrupamento do discurso, como unidade e origem de suas significações, como foco de sua coerência”.

Reflexões finais e a perspectiva de novos estudos

Desenvolve-se, neste artigo, uma primeira aproximação que permite fazer com que apareçam as relações que sustentam a prática discursiva da Comunicação Organizacional. Encontram-se enunciados dispersos e heterogêneos, mas que coexistem num sistema de formação discursiva, apoiando-se uns nos outros, transformando-se num jogo de revezamento, substituição e transformação, sustentando o que aqui se denomina discurso da Comunicação Organizacional. Tanto na tessitura histórica do encadeamento conceitual como na *práxis*, que fornecem elementos constituintes desse saber e sua prática discursiva, pode-se dizer que a transmissão da informação é a regularidade (conforme apontado no Quadro 1), ou a curva, que atravessa a construção dos enunciados dessa formação discursiva, uma vez que:

a) na relação entre diferentes enunciados, ao longo do tempo, permanece a ideia de se trabalhar a transmissão das informações no contexto das organizações;

b) na relação entre os grupos de enunciados dos dois campos – comunicação e administração –, mais uma vez se encontra o discurso da transmissão da informação nas organizações, associado à ideia de estratégia e da comunicação como ferramenta;

c) nas relações entre os enunciados ou grupos de enunciados dos diferentes campos, os acontecimentos fazem emergir a concepção da transmissão da informação como perspectiva indispensável no contexto das organizações.

Essa regularidade permanece ainda que ocorra, conceitualmente, o encadeamento da perspectiva informacional para a interacional, que, no entanto, não suplanta a primeira, mas incorpora a questão da informação e da transmissão da mensagem para a interação, amplificando sua abrangência.

Acreditava-se, a princípio, que os cinco enunciados revelados a partir do encadeamento teórico subsidiassem os enunciados do discurso da Comunicação Organizacional. No entanto, quando se buscou contrapor esses aos enunciados presentes nos discursos dos profissionais entrevistados, percebeu-se certo distanciamento entre o encadeamento dos construtos teóricos e os enunciados presentes nas falas, que repercutem formulações oriundas do modelo clássico-informacional e do campo da administração, com enunciados incipientes que levam à ideia de interação e de construção de sentidos. Pode-se dizer, com isso, que, embora o encadeamento histórico-conceitual da comunicação caminhe em direção

ao paradigma interacional, o clássico-informacional mantém-se hegemônico, reforçado e atualizado pelos profissionais, parecendo conduzir grande parte das ações e iniciativas da comunicação no contexto das organizações. Tais questões podem suscitar novas pesquisas e estudos buscando identificar as condições que têm levado à manutenção desse paradigma e seus axiomas nessa posição hegemônica, mesmo já sendo conhecidas as suas limitações e a complexidade do processo comunicacional, especialmente nos dias de hoje.

Diante disso, vive-se um paradoxo: a *práxis* encontra-se ancorada em um paradigma de comunicação simplificador, difícil de sustentar diante das grandes mudanças contemporâneas. Paralelamente, os construtos teóricos estão fundamentados no paradigma interacional, que não se repercute na *práxis*. Ressalte-se que, ao mesmo tempo que é necessário considerar o contexto no qual se pensa a comunicação: o da organização, que possui suas regras, normas e objetivos definindo e direcionando a *práxis* desse saber, é preciso incorporar os construtos recentes acerca da Comunicação Organizacional, dada a complexidade desse processo, a fluidez e as demandas da sociedade atual. Em contraponto, já se faz presente, entre os profissionais, a ideia de insuficiência do paradigma clássico-informacional, embora pareça não haver clareza em relação aos elementos que caracterizam o paradigma interacional.

Enfatiza-se que as palavras *interlocução* e *interlocutor* não foram mencionadas, espontaneamente, por nenhum dos entrevistados. Nesse sentido, pode-se concluir que a organização – e os profissionais de comunicação que nela atuam – parecem não considerar o processo de interlocução e a circularidade da comunicação. Em muitos momentos, os profissionais parecem estar sendo orientados por construtos mais recentes em relação à sua atividade, mas que não permanecem na construção de suas falas. Recorrendo a Foucault (2012c), talvez isso decorra do fato de que o novo – compreendido no presente artigo como o encadeamento conceitual da perspectiva informacional para a interacional – não está no que é dito, mas no que acontece à sua volta e na reverberação dos axiomas de um paradigma.

Nesse sentido, pode-se inferir que, do ponto de vista teórico da Comunicação Organizacional, os acontecimentos foram se modificando ao longo do tempo, embora tais mudanças não tenham sido capazes de alterar a prática discursiva consolidada e hegemônica, que permaneceu ao longo do tempo. Com isso, se conclui que não foi a escolha teórica que regulou a formação dos conceitos que constituem os enunciados, mas o jogo de relações e de forças que se deu entre eles. São reflexões que podem contribuir para novos estudos da Comunicação Organizacional.

Referências

- BALDISSERA, Rudimar. Por uma compreensão da Comunicação Organizacional. In: SCROFERNEKER, Cleusa M. A. (Org.). *O diálogo possível: Comunicação Organizacional e paradigma da complexidade*. Porto Alegre: Edipurs, 2008. p. 31-50.
- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom*, São Paulo, v. 10-11, 2009.
- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. Trad. de Fernandes, Floriano de Souza. *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. 34. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.
- BOSI, Eclea. A opinião e o estereótipo. *Contexto*, São Paulo: Hucitec, n. 2, mar. 1997.
- BRAGA, José Luiz. Interação como contexto da comunicação. In: ENCONTRO DA COMPÓS, 21., 2012, Juiz de Fora. *Anais...* Juiz de Fora, Universidade Federal de Juiz de Fora, 2012.
- CASTRO, Edgardo. *Vocabulário de Foucault: um percurso pelos seus temas, conceitos e autores*. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2009.
- DEETZ, Stanley. Comunicação Organizacional: fundamentos e desafios. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010. p. 82-102.
- DELEUZE, Gilles. *Foucault*. São Paulo: Brasiliense, 2005.
- FOUCAULT, Michel. *A arqueologia do saber*. Trad. de Luiz Neves. 8. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2012a.
- FOUCAULT, Michel. *Microfísica do poder*. 25. ed. São Paulo: Graal, 2012b.
- FOUCAULT, Michel. *A ordem do discurso: aula inaugural no Collège de France, pronunciada em 2 de dezembro de 1970*. 22. ed. São Paulo: Loyola, 2012c.
- GIOIA, Dennis A. Do indivíduo à identidade organizacional. In: WHETTEN, David A.; GODFREY, Paul C. *Identity in organizations: building theory through conversations*. Califórnia: Sage Publications, 1998. p. 17-33.
- GOFFMAN, Erving. *A representação do eu na vida cotidiana*. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação Organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene

(Org.). *Faces da cultura e da Comunicação Organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão, 2006. p. 167-190.

MINTZBERG, Henry. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MORIN, Edgar. *Introdução ao pensamento complexo*. 4. ed. Porto Alegre: Sulina, 2011a.

MORIN, Edgar. *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. 2. ed. rev. São Paulo: Cortez, 2011b.

MOURÃO, Isaura. *Comunicação organizacional, teoria e práxis: um estudo sobre o discurso da comunicação no contexto das organizações*. 2014. Dissertação (Mestrado) – PUCMinas, Belo Horizonte, 2014.

FAUSTO NETO, Antônio. Espistemologia do zigue-zague. In: FERREIRA, Jair; FREITAS, Luiz Antonio Signartes; PIMENTA, José Paoliello (Org.). *Estudos da comunicação: transversalidades epistemológicas*. São Leopoldo: Ed. da Unisinos, 2010.

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

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Evolução e perspectivas do campo acadêmico da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas. In: CASTRO, Daniel; MELO, José Marques de; CASTRO, Cosette (Org.). *Panorama da comunicação e das telecomunicações no Brasil*. Brasília: Ipea, 2010. p. 181-192.

ORLANDI, Eni Puccinelli. *Análise de discurso: princípios e procedimentos*. 5. ed. Campinas, SP: Pontes, 2003.

VIZER, Eduardo Andrés. *A trama (in)visível da vida social: comunicação, sentido e realidade*. Porto Alegre: Sulina, 2011.