

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL – PPGCOM
Área de Concentração: Práticas e Culturas da Comunicação
Linha de Pesquisa: Práticas Sociopolíticas nas
Mídias e Comunicação nas Organizações

**Em busca de uma cartografia dos (não/entre)lugares
da comunicação em multinacionais**

LIDIANE RAMIREZ DE AMORIM

LIDIANE RAMIREZ DE AMORIM

**EM BUSCA DE UMA CARTOGRAFIA DOS (NÃO/ENTRE)LUGARES
DA COMUNICAÇÃO EM MULTINACIONAIS**

Tese apresentada como requisito para
obtenção do grau de Doutor pelo
Programa de Pós-Graduação em
Comunicação Social da Pontifícia
Universidade Católica do Rio Grande
do Sul.

Porto Alegre | Madrid

2015

LIDIANE RAMIREZ DE AMORIM

**EM BUSCA DE UMA CARTOGRAFIA DOS (NÃO/ENTRE)LUGARES
DA COMUNICAÇÃO EM MULTINACIONAIS**

Tese apresentada como requisito para
obtenção do grau de Doutor pelo
Programa de Pós-Graduação em
Comunicação Social da Pontifícia
Universidade Católica do Rio Grande
do Sul.

Aprovado em: _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Eugenia Mariano da Rocha Barichello (UFSM)

Prof. Dr. Antônio Carlos Castrogiovanni (UFRGS)

Prof. Dra. Maria Inês Corte Vitória (PUCRS)

Prof. Dr. Roberto José Ramos (PUCRS)

Profa. Dra. Cleusa Scroferneker (PUCRS) – Orientadora

Porto Alegre | Madrid

2015

À minha **mãe**,
ao meu 'quase' **esposo**,
e à minha **orientadora**.

AGRADECIMENTOS

Meu cantor espanhol favorito, em um de seus versos, diz que "uno es los caminos recorridos, los lugares del amor, el lugar donde ha enterrado su ombligo". Somos os caminhos percorridos, os lugares do amor, da alegria e também das angústias, das frustrações, dos desafios. Somos um conjunto de (não/entre)lugares, e em nós habita um pouco de cada lugar que fez de nós o que somos hoje. Somos também um pouco de cada pessoa marcante encontrada em cada (não/entre)lugar que nos compõe. É a essas pessoas a quem devo agradecer, especialmente as que encontrei ao longo desses quatro anos, que tornaram possível tudo que vivi nesses últimos 48 meses, e àquelas que estão comigo desde antes desta travessia.

Em quatro anos um país muda (ou não) de governo, uma seleção se consagra (ou não) em uma copa do mundo, um estudante universitário conquista (ou não) seu diploma, um mestre se torna (ou não) um doutor, um (não/entre)lugar se torna (ou não) lugar. Nos últimos quatro anos, as escolhas que fiz me levaram a lugares jamais imaginados. Imersa em incertezas, talvez a única certeza que levo é que não fosse a opção por essa travessia, estes anos não teriam sido exatamente como foram: um conjunto complexo de desafios, superação, persistência, paciência, coragem, disciplina, (auto)descobertas, medos, poesia e lugares inesperados.

Escolhi conciliar o doutorado com a vida de assessora de comunicação de uma organização, e com a docência nas noites e finais de semana. Cheguei próximo a um não-lugar de excessos e cansaço, que me fez (re)pensar todas as partes do meu todo. Comprei minha casa própria. Noivei. (Re)teci sonhos. Consegui encontrar pontos de equilíbrio e alcei voos mais altos. Em quatro anos vivi parte dessa travessia científica em outro país, um (não/entre)lugar que se fez lugar em mim. Conheci o continente europeu pela primeira vez. Voltei a falar o idioma da minha infância. Encontrei as raízes do meu sobrenome. Visitei a cidade do meu poeta espanhol preferido. Fiz amigos de lugares que eu jamais imaginei. Vivenciei a multi/interculturalidade da qual eu mesma sou síntese. Reorganizei a travessia, recomecei o que foi necessário, retornei quatro meses depois diferente do que era, mais consciente do que sou.

Nestes últimos doze meses, tão intensos quanto todos os outros, mudei de cargo profissional, ganhei novos desafios, adotei um cachorro, organizei meu casamento, teeci e reteci inúmeras vezes estas páginas para finalmente cumprir com mais uma etapa dessa travessia. E ao aqui chegar, transbordo gratidão. O estágio doutoral no exterior só foi possível com o apoio da Capes e com o empenho do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da PUCRS, para a concessão da bolsa que viabilizou minha ida a um lugar onde jamais estivera. O estágio no exterior também só foi possível pela fundamental contribuição da Profa. Dra. Margarida Kunsch, a quem

devo o contato do meu co-orientador espanhol, Prof. Dr. Jesús Álvarez. Ao prof. Álvarez sou grata pelo acompanhamento e confiança, e pelo apoio quando Madrid ainda era um não-lugar, até configurar-se em um lugar de saudade.

Aos amigos que contribuíram para minha lugarização em terras espanholas, especialente à Alejandra, por acolher esta desconhecida em seu lar e em sua vida. Ao Douglas, meu 'quase' esposo, por apoiar minhas escolhas, compreender minha ausência e mesmo assim buscar ser presente. Por me fazer estabelecer pausas necessárias, por tornar qualquer não-lugar em um lugar repleto de sentido.

Para além destes quatro anos, por ter me apresentado um outro modo de compreender o mundo e a vida a partir da Complexidade, por saber extrair o melhor de mim, por sempre acreditar que daria certo mesmo quando eu duvidava, pelas escutas sensíveis, pelos cafés e conversações poéticas, pela partilha das inquietudes, por me resgatar de não-lugares teórico-empíricos e me levar a lugares de esperança. Pela sensibilidade, pelo afeto, pela presença transformadora agradeço à minha orientadora e amiga, Profa. Dra. Cleusa Scroferneker.

(Re)lembrando não apenas os últimos anos/lugares, mas todos da minha vida, não posso deixar de mencionar minha mãe, Rosa, que plantou em mim a semente da sede eterna por conhecimento, me preparou para qualquer (não/entre)lugar da vida, e foi quem, desde o princípio, me encorajou, me fez 'ir', para onde quer que fosse, me fez ver/viver para além-fronteiras, e sempre esteve lá, mesmo de longe. Boa parte do que sou é ela em mim.

Por fim, gostaria de registrar meu agradecimento aos professores Roberto Ramos e Antônio Carlos Castrogiovanni, por terem aceito participar da primeira e da última etapa da travessia, e por cada palavra de entusiasmo na banca de qualificação. À Prof. Dra. Eugênia Barrichelo, que ao aceitar o convite para a banca de defesa representa um lugar que habita em mim, onde ao longo de outros quatro felizes anos constitui muito do que hoje sou, a Universidade Federal de Santa Maria.

E sou grata também a cada parceiro de diálogo das multinacionais que aceitaram me receber. Pela confiança e pelo tempo de vida dedicado aos nossos diálogos sensíveis. Antes de concluir, queria deixar aqui registrado o trecho de um lugar literário que visitei pouco antes de entregar a tese. Por indicação da minha orientadora, em uma feliz coincidência no final da travessia, cheguei ao livro **Ourives das palavras**, de Amadeu de Almeida Prado (1975). E não saberia descrever melhor o que o que agora sinto sobre o lugar científico/empírico que percorri nestes quatro anos: "deixamos algo de nós para trás ao deixar um lugar. Permanecemos lá, apesar de termos partido. Há coisas em nós que só reencontramos ao voltar. Viajamos ao nosso encontro quando vamos a um lugar onde vivemos parte de nossa vida por mais breve que tenha sido". Espero voltar.

*"Porque eres tan buen director de comunicación con un equipo de 50 personas, como he llegado a tener, como con un equipo de 2 o 3. Lo que te **fija el valor** de comunicación no es el tamaño de tu area, sino la capacidad que tengas de dar a la empresa lo mejor dentro de las posibilidades que ofrecen".*

DIRCOM COMSA EMTE (ESPAÑA)

*"La comunicación implica no solo al proceso de recreación de los vínculos y del Lazo social. Implica su concreción en actos y en valores. La comunicación – en tanto praxis – debe ser el **lugar del sentido**".*

EDUARDO VIZER (2006)

RESUMO

Desenvolver uma cartografia da comunicação que nos auxilie a investigar seus níveis de *(não/entre)lugarização*, reconhecimento e legitimação no universo organizacional é o eixo principal da presente tese. A paisagem de estudo sobre a qual nos debruçamos é composta de dez multinacionais com atuação no Brasil e na Espanha e a base teórico-epistemológica que inspira nossas reflexões é resultado da tessitura das concepções de três dimensões essenciais em nossa travessia: *organizações, comunicação e (não/entre)lugar*. A cartografia é desenvolvida a partir dos *lugares institucional e empírico* da comunicação, propostos por nós como um caminho possível para investigar o *(não/entre)lugar* da comunicação no universo organizacional. Temos como objetivo também analisar as possíveis (in)coerências entre tais *lugares*, além de discutir as concepções de comunicação dos gestores da área. O método, nossa bússola do pensamento, está ancorado no Paradigma da Complexidade (MORIN, 1996, 2000, 2003, 2005). Já nosso mapa de ação é composto por momentos de conversação e escuta sensível, embasadas na metodologia da *Abordagem Transversal*, de Barbier (1998, 2007). Os diálogos e escutas nos possibilitaram tecer considerações (ainda que provisórias) acerca do *(não/entre)lugar* da comunicação nas multinacionais investigadas, bem como a influência das (in)compreensões nos processos de legitimação, reconhecimento e *(não/entre)lugarização* da comunicação. A investigação também evidenciou que, embora as multinacionais apresentem práticas comunicacionais profissionalizadas e diferenciadas, as percepções sobre comunicação todavia apresentam reminiscências cristalizadas na teoria clássica – instrumental – da comunicação. Ainda assim, confirma-se o relevante papel da comunicação nos processos de significação cotidianos, enquanto trama (in)visível de sentidos, especialmente no contexto de organizações multinacionais imersas em cenários de fronteiras reconfiguradas, de noções de espaço e tempo transitórias e (re)tecidas nas dinâmicas dos processos globalizatórios.

Palavras-chave: comunicação organizacional, organizações, multinacionais, complexidade, lugar, entre-lugar, não lugar.

RESUMEN

Desarrollar una cartografía de la comunicación que nos ayude a investigar sus niveles (no / entre) lugarización, reconocimiento y legitimidad en el universo organizacional es el eje principal de esta tesis. El paisaje en el que miramos en nuestro estudio se compone de diez multinacionales que operan en Brasil y España, y la base teórica y epistemológica que inspira nuestro pensamiento es el resultado de la articulación de tres dimensiones esenciales de nuestro cruce: *organizaciones, la comunicación y (no/entre) lugar*. La cartografía se desarrolla a partir de los lugares *institucionales y empíricos* de comunicación, propuestos por nosotros como una posible manera de investigar el *(no/entre) lugar* de la comunicación en lugar universo organizacional. Nuestro objetivo es examinar también las posibles (in)coherencias entre esos lugares, y discutir las concepciones de comunicación de los directores del área. El método, nuestra brújula de pensamiento, está anclada en el Paradigma de la Complejidad (Morin, 1996, 2000, 2003, 2005). El mapa de acción consiste en momentos de conversación y escucha sensible, basado en la metodología del Abordaje Transversal de Barbier (1998, 2007). Los diálogos y escuchas nos permitieron hacer consideraciones (aunque temporales) sobre el *(no/entre)lugar* en la comunicación en las multinacionales investigadas y la influencia de la (in) comprensión en los procesos de legitimación, reconocimiento y *(no/entre) lugarização* de la comunicación . La investigación también mostró que a pesar de las multinacionales presentaren prácticas profesionalizadas de comunicación, las percepciones acerca de la comunicación todavía tienen reminiscencias cristalizadas en la teoría clásica – Instrumental – de la comunicación . Aún así, se confirma el importante papel de la comunicación en los procesos diarios de significación, en cuanto trama (in)visible de sentidos, especialmente en el contexto de organizaciones multinacionales, inmersas en escenarios de fronteras reconfiguradas, y de nociones de espacio y tiempo transitorios, (re)tejidas en las dinámicas de los procesos globalizatórios.

Palabras-clave: comunicación organizacional; organizaciones, multinacionales, lugar, entre-lugar, no-lugar.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Espaços de trabalho da Liberty Seguros	54
Figura 2 – Sede do Google Espanha	55
Figura 3 – Lua na água, de Paulo Leminski.....	97
Figura 4 – Dimensões da Comunicação Organizacional	108
Figura 5 – A posição da comunicação em relação à tomada de decisões	121
Figura 6 – Atividades de comunicação mais presentes, prioritárias e valorizadas nas organizações	123
Quadro 1 – Pilares da certeza da ciência clássica	129
Figura 7 – Cartografia dos lugares	144
Figura 8 – Organizações que compõem a amostra espanhola	152
Figura 9 – Perfil da amostra	156
Figura 10 – Lugar institucional ideal da comunicação	163
Figura 11 – Entre-lugar da comunicação	170
Figura 12 – Desafios da Comunicação	180
Figura 13 – Processo de lugarização da comunicação	181

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Relação das organizações que compõem a amostra	154
Tabela 2 – Quadro-resumo do lugar da comunicação nas multinacionais	182
Tabela 3 – Perspectiva geográfica da comunicação	202

SUMÁRIO

1. PAISAGENS DO PRESENTE.....	14
2. ESPAÇOS E LUGARES DE FALA	24
2.1 DO ESPAÇO AO (NÃO/ENTRE)LUGAR	29
3. ORGANIZAÇÕES, UM (NÃO/ENTRE)LUGAR	43
3.1 LUGAR DE FORMAS QUE COMUNICAM.....	50
3.2 LUGAR DE PESSOAS, RELAÇÕES E VÍNCULOS	61
3.3 LUGAR DE (MULTI/INTER)CULTURALIDADE	74
4. (NÃO/ENTRE)LUGAR DA COMUNICAÇÃO NOS ESPAÇOS ORGANIZACIONAIS	84
4.1 DIMENSÕES COMPLEXAS DA COMUNICAÇÃO.....	86
4.2 A TRAMA (IN)VISÍVEL DE SENTIDOS.....	93
4.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL, ORGANIZAÇÕES COMUNICACIONAIS.....	101
4.4 EM UM ENTRE-LUGAR TEÓRICO-EMPÍRICO.....	109
5. BÚSSOLA DO PENSAMENTO	127
5.1 A COMPLEXIDADE DO PENSAR PARA TRANSGREDIR	133
5.2 CARTOGRAFIA DOS LUGARES E MAPA DE AÇÃO	142
5.3 PAISAGENS, DESTINO DA TRAVESSIA	149
6. (DES)ENCONTROS ENTRE O <i>LUGAR INSTITUCIONAL</i> E O <i>LUGAR EMPÍRICO</i>.....	157
6.1 LUGAR INSTITUCIONAL IDEAL E EMPÍRICO	162
6.2 O ENTRE-LUGAR QUE EMERGE DO LUGAR	169
6.3 NÃO/ENTRE-LUGAR INSTITUCIONAL E EMPÍRICO.....	178

7. DA (IN)COMPREENSÃO AO (NÃO/ENTRE)LUGAR	184
7.1 (IN)COMPREENSÃO DOS PROFISSIONAIS DE COMUNICAÇÃO.....	189
7.2 A (IN)COMPREENSÃO E A PERSPECTIVA GEOGRÁFICA	199
7.3 (IN)COMPREENSÃO DAS LIDERANÇAS E O IMPACTO NOS NÍVEIS DE LUGARIZAÇÃO	207
7.4 POSSÍVEIS DIMENSÕES À LUGARIZAÇÃO	220
8. PAISAGENS DO PRESENTE E FUTURO	228
REFERÊNCIAS	239
ANEXO 1 – Cartas-convite aos entrevistados.....	255
ANEXO 2 – Guia dos momentos de conversação.....	257

1. PAISAGENS DO PRESENTE

*Todo paisaje existe únicamente para
la mirada que lo descubre.*

(AUGÉ, 2003)

Pesquisar, investigar, estudar determinado objeto, caso, certa realidade e/ou situação é, invariavelmente, escolher ângulos de olhar. É posicionar-se em um ou mais pontos de referência e, ancorados em alguns territórios teóricos pré-escolhidos, observamos, nos entranhamos para compreender, desvelar. Sabemos que a nossa perspectiva, os ângulos que escolhemos, dependem do *lugar* em que estamos. Assim é para observações cotidianas, como quem estaciona em um paradoro para vislumbrar uma paisagem, e também para quem se dedica a aventuras científicas como esta.

Nas palavras de Santos (2006), paisagem é a história congelada, mas que participa da história viva. É uma realidade provisória, efêmera, que está sempre em formação. Significa o que cabe em um olhar, é “[...] tudo aquilo que nós vemos, o que nossa visão alcança” (SANTOS, 2006, p. 41). Paisagens não são definitivas, assim como não o são os pensamentos tecidos e retecidos em estudos e pesquisas. São fruto das percepções, do que toca os nossos sentidos, e assim também compreendemos ser a ação de pesquisar, de buscar e construir/desconstruir conhecimento.

A metáfora da *paisagem* está presente, junto a outras, ao longo destas páginas ou, como preferimos denominar, no percurso da nossa *travessia científica*. Porque acreditamos que o conjunto de ideias aqui tecidas e reveladas são, como a paisagem, uma realidade provisória, fragmentos da vida congelada em palavras, desenho daquilo que nosso olhar nos permitiu sentir e alcançar. Das reflexões às considerações (inconclusas), (re)tecemos pensamentos por vezes transitórios que são como um quadro de devir: nunca estão plenamente prontos e podem mudar a cada novo instante (SANTOS, 2006), seja pelo curso natural da vida, seja pela mudança do lugar de onde se vê.

No centro da paisagem sobre a qual escolhemos debruçar-nos, à primeira vista, estão as *organizações*. Ao nos aproximarmos um pouco mais da paisagem escolhida, vislumbramos a *comunicação* e a *comunicação organizacional* com dimensões essenciais em nosso estudo. As *organizações*, assim como a *comunicação*, despertam a curiosidade de olhares diversos e têm se configurado em um campo de saber pluridisciplinar. As concepções de *lugar* constituem-se na terceira dimensão que completa a tríade que guia nosso estudo. *Organizações, comunicação e lugar*¹ são, portanto, nossos pontos de partida, eixos de nossa travessia.

O interesse em articular tais dimensões nasceu da inquietude provocada por compreender os *lugares* que a comunicação vem ocupando no espaço organizacional. Ao observarmos informalmente o cotidiano de algumas organizações, por atuarmos profissionalmente em comunicação organizacional, assim como nos encontros com colegas de trabalho e pesquisa, nos deparávamos, frequentemente, com questionamentos que envolviam o *lugar* da comunicação e do profissional da área diante de um cenário dialógico, híbrido, que mescla, de certa forma, entusiasmo e angústia. Por um lado, o universo organizacional se mostra promissor, pelo contexto de mudança e as possibilidades que se abrem para a atuação dos profissionais de comunicação. Por outro, a falta de clareza, legitimidade e as amarras conceituais acerca da comunicação evidenciam um panorama desafiador, uma paisagem todavia nebulosa, que requer olhares atentos, persistência e coragem para impulsionar as transformações necessárias.

As inquietações sobre os possíveis *lugares* da comunicação organizacional nos levaram a (re)pensar os sentidos da expressão *lugar* para além do viés cotidiano, de espaço físico ocupado ou de localização. Foi quando encontramos as reflexões propostas por Augé (2010, 2012a, 2012b) e sua perspectiva antropológica de *lugar*. Para o autor, o *lugar* é um espaço simbolizado, no qual podemos ler, em parte ou em totalidade, a identidade dos que o ocupam, as relações que mantêm e as histórias que compartilham. No

¹ A fim de diferenciar os distintos empregos da expressão lugar ao longo do texto, optamos por grifá-la em itálico sempre que estivermos nos referindo ao lugar antropológico e de experiência, na perspectiva de Augé (2012a) e Tuan (1997).

entanto, não foi apenas pelas concepções de lugar que Augé tornou-se reconhecido, mas, sobretudo, pela expressão criada por ele para denominar os lugares ausentes das dimensões acima citadas. No contexto que denomina de *supermodernidade*², assistimos à proliferação dos *não lugares*, espaços normalmente de circulação e de consumo, onde não se inscrevem relações sociais duradouras, onde não há espaço para a comunicação que não aquela prescritiva e normativa.

Junto à perspectiva de Augé, acrescentamos o olhar de Santos (1979, 1988, 2006) e também de Tuan (1997), que desenvolve o estudo dos lugares e ambientes a partir da perspectiva da experiência. Entre o *lugar* e o *não lugar*, está o *entre-lugar*, dimensão que adotamos a partir das concepções de Bhabha (1998) e Castrogiovanni (2004, 2007). Entre-lugar refere-se ao espaço intermediário, intersticial, ao *lugar* provisório, espaço de fronteira que deixou de ser *não lugar*, porém ainda não alcançou o estágio de *lugar antropológico e de experiência*.

Percebemos que o atual momento teórico-empírico da comunicação organizacional encontra-se em uma etapa de transição, em um *não/entre-lugar* (BHABHA, 1998; CASTROGIOVANNI, 2004, 2007), em que os sentidos sobre a comunicação buscam desvincular-se das concepções herdadas dos paradigmas clássicos, e emergem perspectivas dialógicas, complexas, sistêmicas, relacionais e outras contratendências³ que estão a emergir desde a década de 80 (SCROFERNEKER, 2008, 2012). Pesquisas de caráter mais empírico e prescritivo, fundamentadas no paradigma funcionalista, ainda se fazem presentes; no entanto, é crescente a emergência de perspectivas e abordagens que assumem e exploram outras opções paradigmáticas por meio das quais as concepções de comunicação e de organização são revistas e (re)atualizadas (ibid.).

² Para Augé (2010), a supermodernidade resulta dos excessos de tempo, espaço e de individualismo, traços da contemporaneidade, que acaba por transformar a experiência e compreensão de tais dimensões.

³ A expressão contratendências é adotada por Scroferneker (2012) e representa os novos olhares que buscam alternativas paradigmáticas às tendências predominantes atreladas ao paradigma funcionalista, estabelecendo outros contornos para a comunicação organizacional contemporânea brasileira.

Contudo, esses outros olhares encontram lugar no dia a dia das organizações? O avanço conceitual ecoa nas práticas profissionalizadas/profissionalizantes? Os paradigmas funcionalistas e a concepção instrumental de comunicação já foram superados no universo organizacional? Essas foram algumas das muitas inquietações que nos motivaram a desenvolver a presente tese doutoral. Muito se tem produzido sobre o fazer comunicacional, sobre as práticas, processos, dinâmicas da comunicação organizacional, e também avançam os estudos que dão conta de aprofundar as reflexões teóricas e epistemológicas da área. No entanto, percebemos que as reflexões, com frequência, permanecem entre os muros da academia, transitam em artigos, livros, congressos, mas não ganham vida para além dos papéis, páginas na *web* e dos discursos de pesquisadores.

Foram as lacunas encontradas ao longo de nossa trajetória, entre o que se estuda e o que se vive nas organizações, que nos levaram a ir em busca de outros ângulos para compreender as concepções que as organizações e seus profissionais têm sobre a comunicação que acabam por definir os *lugares* que ela ocupa nesse universo, assim como seus papéis, suas atribuições, seus espaços de fala e atuação. As interrogações se intensificaram, especialmente a partir do momento em que, além da atuação como profissional de comunicação organizacional, passamos a viver a experiência docente e sentimos reverberar entre os alunos, muitos deles já atuando profissionalmente, os (des)encontros entre as perspectivas teóricas e as realidades organizacionais.

Acreditamos que a legitimação e *lugarização* da comunicação organizacional passam pelo conhecimento, reconhecimento (ZIMERMAN, 2010)⁴ e compreensão (SODRÉ, 2006a, MORIN, 2001, 2012) da organização

⁴ Conhecimento e reconhecimento são dois dos quatro vínculos propostos pelo psicanalista David Zimerman (2010), junto aos vínculos do amor e ódio. No contexto do nosso estudo, com base nas concepções do pesquisador, o conhecimento e reconhecimento da comunicação pela organização são vínculos que possibilitam o sentido de pertencimento e legitimação nesse contexto e, conseqüentemente, sua *lugarização*. Os níveis de (não) *lugarização*, decorrentes do conhecimento e reconhecimento, podem interferir na atuação dos profissionais de comunicação organizacional, na medida em que definem seus espaços e lugares possíveis, assim como seus papéis e suas atribuições, nesse contexto.

acerca da importância da comunicação⁵ e das suas múltiplas dimensões no universo organizacional. A ausência desse (re)conhecimento seria um dos motivos pelos quais o entendimento (e conseqüentemente atuação) da comunicação nesse contexto ainda seja predominantemente instrumental e pautado pela perspectiva transmissiva.

Tal predominância revela-se também nas pesquisas, avaliações e auditorias em comunicação⁶, que costumam centrar-se na dimensão pragmática, empírica, nas práticas da área e também na avaliação do “funcionamento” das comumente denominadas “ferramentas” ou “instrumentos” de comunicação⁷. Esse cenário nos evidencia a necessidade de outros percursos teóricos que antecedem as práticas comunicacionais e que busquem encontrar caminhos e espaços de reflexão e discussão para além da sua dimensão empírica, tátil, materializada.

Foi nesse contexto que o percurso teórico-empírico por nós escolhido foi sendo tecido e retocado ao longo da travessia. Evidenciando a complexidade da vida, no decorrer da elaboração do projeto de qualificação, os rumos predefinidos deram lugar à necessária (re)organização, especialmente da pesquisa de campo. A possibilidade do estágio doutoral na Espanha⁸ viabilizou o desejo de estender a investigação para além das fronteiras organizacionais brasileiras. Por esse motivo, a amostra que integra nossa paisagem de estudo

⁵ Além das falas que emergem na convivência com profissionais da área, esse dado também é recorrente em pesquisas realizadas por instituições representativas, como a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) e o Instituto FSB Pesquisa.

⁶ Na literatura da área, assim como no ambiente empresarial, a auditoria em comunicação refere-se a metodologias avaliativas e à busca de soluções e melhorias no sistema de comunicação de uma organização (VARONA, 2004; BUENO, 2012).

⁷ Pela compreensão que temos da comunicação organizacional e, especialmente, pelo paradigma que orienta nosso olhar, costumamos evitar o uso de expressões como “funcionamento”, “ferramenta”, “instrumento”, por entender que elas reforçam o paradigma instrumental e funcionalista e reduzem a complexidade das dimensões e práticas da comunicação. Por esse motivo, os termos encontram-se grifados.

⁸ A Espanha foi o país escolhido para o estágio doutoral por lá se encontrar o grupo de estudos *ThinkCom*: Instituto de Pensamento Estratégico, com sede na Universidad Complutense de Madrid (UCM), que tem entre seus eixos de pesquisa a comunicação organizacional. No item 4.3 apresentamos mais detalhes sobre o estágio doutoral.

está composta, ao todo, por dez organizações multinacionais⁹ que possuem presença no Brasil e na Espanha. Possuir sede nos dois países foi um dos critérios de seleção dessas organizações¹⁰.

Para chegarmos às dez organizações, partimos de um total de 98 instituições contatadas. Foram inúmeros diálogos até configurarmos a composição inicial da amostra, que contou com 20 multinacionais de reconhecida atuação em diversos ramos de negócio, tais como Google, Renault, Nestlé, P&G, Leroy Merlin, Heineken, Unilever, Liberty Seguros, Danone e Siemens. Durante o estágio na Espanha, conseguimos dialogar com os gestores de comunicação das 20 multinacionais pré-selecionadas.

De volta ao Brasil, quatro meses depois, buscamos essas mesmas organizações. Contudo, diferentemente dos retornos que obtivemos na Espanha, encontramos mais dificuldade em conseguir contatar os gestores brasileiros. Tentamos contato com os gestores de comunicação das unidades brasileiras das 20 multinacionais e apenas cinco se colocaram à disposição. Desses, três conseguiram nos receber no prazo e nas datas de que dispunhamos. Sendo assim, não foi possível realizar um estudo comparativo com todas as organizações entrevistadas na Espanha (e, pela quantidade, talvez tampouco se tornasse viável). Diante disso, a análise comparativa foi realizada entre as três organizações com as quais foi possível dialogar com seus gestores de comunicação de ambas as unidades: brasileira e espanhola. Ainda assim, optamos por não abrir mão da riqueza das escutas e observações realizadas nas demais organizações e, por esse motivo, elas compuseram a amostra final e os dados que emergiram das conversas complementam a análise comparativa.

⁹ Por organizações multinacionais compreendemos as corporações que operam economicamente e comercialmente em diversos países, conforme Strenger (1998), e cujas marcas globais situam-se com mesma pujança em distintos mercados, mantendo em todos eles o mesmo conceito de marca e posicionamento. Complementar a essa perspectiva, nos ancoramos em Hofstede (2002), que compreende as organizações multinacionais como locais de contatos interculturais intensos, com uma ampla variedade de atividades e/ou produtos e mercados em numerosos países.

¹⁰ Os demais critérios, bem como todo o percurso até a configuração da amostra final, estão detalhados no capítulo 5, dedicado ao método e aos procedimentos metodológicos.

Para coleta dos dados, optamos por realizar o que Duarte (2008) chama de *momentos de conversação*, a partir de entrevistas em profundidade, compreendendo *conversação* a partir de Maturana (2001). As conversações eram complementadas pela *escuta sensível*, técnica que integra a metodologia intitulada *Abordagem Transversal*, de Barbier (1998, 2007), uma escuta que dá espaço à sensibilidade indispensável para apreender a trama dos sentidos que emergem do diálogo. Buscamos, com isso, evitar que os encontros com nossos parceiros de travessia se transformassem em interações contratuais, limitadas à dinâmica linear de perguntas e respostas. Com o intuito de analisar e apresentar os dados de modo fidedigno, sem comprometer os gestores entrevistados, foi necessário preservar sua identidade, bem como das organizações que compuseram a amostra final. Para tanto, ao longo dos capítulos de análise, optamos pela utilização de pseudônimos¹¹ para denominar as multinacionais.

Por meio das conversações, buscamos encontrar respostas, ainda que provisórias e não absolutas, às questões de pesquisa que, por sua vez, nasceram do conjunto de inquietações referidas anteriormente: Que compreensão/entendimento os gestores de comunicação possuem sobre comunicação? Que (não/entre)lugar a comunicação ocupa nas organizações? Qual o nível de lugarização da comunicação no universo organizacional? Motivadas por tais questões, (re)tecemos a cartografia da pesquisa que, posteriormente, delineou o roteiro das conversações e a análise dos dados.

Na cartografia, mapeamos, *a priori*, dois lugares possíveis que seriam explorados ao longo dos momentos de conversação e na análise. São eles o *lugar institucional* e o *lugar empírico*. Por *lugar institucional*, compreendemos as manifestações oficiais (institucionais), legitimadas pela fala autorizada/documentada sobre a comunicação no contexto das organizações analisadas. Esse lugar materializa-se, além dos relatos dos sujeitos organizacionais, em políticas, diretrizes, textos, organogramas, documentos de outra natureza, nos quais é possível identificar, entre outras dimensões, quais são as atribuições, os papéis, os princípios que regem a comunicação

¹¹ O detalhamento das organizações que compõem a amostra e seus respectivos pseudônimos encontra-se no item 5.3.

organizacional e seu lugar na estrutura organizacional. Já o *lugar empírico* se constitui diariamente, trata-se do *lugar* cotidiano, que se reflete nas rotinas dos profissionais de comunicação, nas atividades que ocupam seus dias, no espaço real concedido à área e nas relações que se estabelecem entre tais dimensões e as demais partes do todo organizacional.

Esses *lugares* aqui propostos levam essa nomenclatura, pois emergiram do anseio por colocar *em relação* o discurso (fala institucional) e a prática (que advém da empiria, experiência cotidiana), compreendendo que pode haver, ou não, um abismo (ou pontes) entre o que está (aparentemente) institucionalizado – como um lugar num organograma – e a realidade concreta – empírica – que se (re)tece dia após dia. Esses *lugares* configuram nosso mapa de ação e constituem uma proposta de cartografia da comunicação organizacional. Uma opção metodológica por nós desenvolvida para investigar e discutir as concepções de comunicação e as dimensões que proporcionam a sua (não) lugarização nesse contexto.

Para complementarmos os *lugares* da cartografia, ao longo do desenvolvimento da tese também propusemos dimensões para melhor apresentar nossa compreensão acerca da comunicação. Identificamos duas macrodimensões da comunicação organizacional: uma delas faz referência às práticas/técnicas comunicacionais, à qual denominamos de *dimensão empírica*; e a *dimensão orgânica* que enfatiza o caráter complexo da comunicação enquanto trama (in)visível de sentidos que (re)tece cotidianamente, num movimento recursivo, as relações e os vínculos organizacionais.

Com relação ao método, é o Paradigma da Complexidade a *bússola* que orienta o nosso pensar ao longo do percurso. Um paradigma que não nos aponta caminhos definitivos, mas que inspira o caminhar, permitindo a incerteza necessária em tempos de certezas relativizadas. Num presente que se faz de “ciclos imperfeitos” (MAFFESOLI, 2007), que se contrapõem à causalidade do real, já que não há direção segura e orientações lineares, encontramos na Complexidade a possibilidade do olhar sistêmico, subjetivo, aberto, por que não dizer “livre” (grifo nosso) do pensamento prescritivo de

paradigmas que já não dão conta da realidade organizacional, e tampouco do mundo da vida.

O paradigma nos dá liberdade para (re)tecer conhecimentos de diversas naturezas, para aceitar o caos e a desordem, o prosaico e o poético, mesmo em uma travessia que exige a (re)organização constante de ideias e pensamentos e uma certa normatização de formato e linguagem. Liberdade para (re)pensar fora da racionalidade lógica, para mudar de rumo caso a paisagem exija novos olhares de outros ângulos, para promover, em um trabalho científico, o encontro de teóricos e poetas, para nos incluirmos como parte do todo, pois não seria possível olharmos a paisagem despidos *de alma*.

O método combinado com a cartografia e o mapa de ação, ancorados nas opções teóricas que embasam nossa travessia, impulsionadas pelas questões de pesquisa, configuram um conjunto de escolhas – entre tantas possíveis – desenvolvidas para atender aos objetivos deste estudo: a) discutir as concepções de comunicação dos gestores da área; analisar as possíveis (in)coerências entre os lugares institucional e empírico da comunicação nas organizações analisadas; c) investigar o nível de (não/entre)*lugarização* da comunicação organizacional nas multinacionais e as dimensões que influenciam esse processo.

Esse percurso se revela na organização da presente tese, que emergiu dos inúmeros momentos de ordem/desordem/(re)organização das partes do todo que compõem nossa travessia. Inicialmente, apresentamos nossa reflexão sobre as organizações enquanto (não/entre)*lugares* de *peessoas, formas, relações, vínculos e (multi/inter)culturalidade*. Nossa compreensão de comunicação organizacional está detalhada no capítulo seguinte e se fundamenta no olhar sobre a comunicação como uma trama (in)visível de sentidos (VIZER, 2011), que perpassa o cotidiano, os relacionamentos, e (re)tece, diariamente, os processos organizacionais ao mesmo tempo em que é constantemente (re)tecida pelos sujeitos. Os delineamentos do método, da cartografia e da paisagem, destino da travessia, são apresentados na sequência. A segunda metade da tese se dedica à análise dos momentos de

conversação e, por fim, os desafios e horizontes que vislumbramos na paisagem do presente/futuro.

Em 2012, ao participarmos de um seminário proferido por Maffesoli, uma frase dita por ele inspirou não só o estilo textual, mas o modo de realizar/viver esta travessia. Em meio a uma fala sobre produção científica, ele instigou-nos a “escrever sem escrúpulos”. Tratava-se de um convite a romper com o que nos prendia à escrita racional, dura, prescritiva, comum a atividades desta natureza, devido a um modelo dominante de fazer ciência. Mais do que redigir, viver esta experiência *com alma* é a pulsão que motiva cada etapa deste estudo. Experiência que podemos chamar, à luz de Maffesoli (1998, 2007) e Barbier (1998, 2007), de *investigação sensível e complexa*, que se manifesta desde a escolha dos procedimentos metodológicos até o estilo de redação, o que talvez cause certa estranheza a olhares mais acostumados com o rigor da linguagem científica.

De acordo com Souza (2004), assim como toda “a” realidade, não há uma “realidade em si”, mas sim os infinitos sentidos de realidade que se apresentam a cada um. Os sentidos de realidade, assim como os olhares sobre as paisagens, dependem dos nossos lugares de fala, e da alma que sente, que vê, que (re)tece, que compreende. Buscamos, a cada escolha e a cada palavra combinada, (re)tecê-las com a sensibilidade necessária para sermos coerentes com o paradigma que nos guia, com a paisagem que buscamos compreender, e com a essência que caracteriza o nosso *lugar* de fala, de vida, sem, claro, deixar de lado os rigores acadêmicos, também necessários.

Conforme nos alerta Morin (2007), num universo de pura ordem não haveria inovação, criação, evolução. Não haveria experiência viva, nem humana, assim como nenhuma existência seria possível na pura desordem, porque não haveria nenhum elemento de estabilidade para se instituir uma organização. Estas páginas nascem em meio a esses e outros dialogismos, de caos e ordem, racionalidade e subjetividade, necessários para apreender a complexidade da vida, dos sujeitos, da comunicação, das organizações, dimensões em movimento em um momento de permanente mudança.

2. ESPAÇOS E LUGARES DE FALA

*A verdadeira viagem da descoberta
não é achar novas terras,
mas ver o território com novos olhos.*

(MARCEL PROUST, S.D.)

Espaço e lugar são expressões que, no uso cotidiano, confundem-se, por serem familiares, próximas, e denotarem, em certas circunstâncias, experiências comuns. É o que também ocorre com os inúmeros significados atribuídos às palavras *comunicação* e *organização*. De tão usuais, presentes, inseridas no cotidiano do sujeito comum, contemporâneo, as fronteiras entre um significado e outro diluem-se nas conversas descompromissadas do dia a dia e, quando tomadas em contextos científicos, acadêmicos, diante das inúmeras possibilidades de olhares, não desaparecem os riscos de cairmos no lugar-comum e/ou permanecermos presos a percepções dominantes.

Nosso exercício, ao longo destas páginas, é o que nos propõe Proust (s.d.): buscar ver o território com outros olhos. Comunicação e organizações não são “novas terras”, no sentido de recém-descobertas, mas são territórios que permitem olhares renovados. Por isso, num primeiro momento, evidenciamos nossos espaços e lugares de fala, de onde partimos em busca de compreendê-los, cientes da impossibilidade de apreendê-los por inteiro.

O ponto de partida do nosso raciocínio é o entendimento das organizações empresariais, multinacionais, de modo geral, como o lugar que abriga a atividade humana no contexto do mundo do trabalho. Compreendemos o mundo do trabalho a partir de Fígaro (2008), como um conjunto de fatores que engloba e coloca em relação à atividade humana, o meio ambiente onde ela ocorre, as normas que regulam tais relações, os produtos que delas decorrem, permeado pelas culturas, identidades, subjetividades e relações de comunicação que conformam esse conjunto. É um “mundo” (grifo nosso) que passa a existir a partir das relações motivadas pela atividade humana de trabalho e que permite ao sujeito criar algo em benefício de outro e de si mesmo (ibid.).

A centralidade do trabalho na vida cotidiana não é traço pertencente unicamente à sociedade contemporânea, uma vez que sempre esteve presente como aspecto central tanto na vida dos sujeitos como também da própria sociedade (ANTUNES, 1995, 1999; BAUMAN, 1998; CASTELLS, 1998). Pelos sentidos múltiplos e contrários que evoca, podemos ter, na expressão *trabalho*, no ofício diário, a condição plena do dialogismo, do encontro entre opostos: a satisfação e a frustração, a cooperação e a disputa, o moderno e o contemporâneo, os empoderados e os dominados, a alegria e a frustração, a (in)felicidade. Em síntese, o mundo do trabalho, afirma Fígaro (2008, p. 93), é o “lugar do encontro e do confronto dos diferentes e das diferenças”. Se por um lado, o filósofo Bertrand Russell, em 1935, tinha razão ao elogiar o ócio¹² diante dos malefícios do excesso de trabalho (o que permanece válido para os nossos dias), por outro lado, não menos verdadeira é a crença do filósofo suíço Alain de Botton (2009), para quem o trabalho é, ao lado do amor, nossa principal fonte de sentido da vida.

Embora o objetivo de nosso estudo não seja aprofundar a discussão acerca dos sentidos do trabalho, tal reflexão nos auxilia a recordar a sua importância, o impacto que exerce no cotidiano dos sujeitos e o (*não/entre*) *lugar* que as organizações – enquanto espaço onde se dá a atividade humana de trabalho – ocupam em suas (nossas) vidas. Maradola Jr. (2008) considera que cada pausa, em nosso espaço de vida, é a constituição de um *lugar*: a moradia, a escola, o trabalho, o *shopping center*, etc. Lugar no sentido de diferenciação do espaço indiferenciado, o que marca o envolvimento com o espaço e permite a sua qualificação. Adequando à nossa concepção de *lugar*, podemos dizer que nossa vida se desenrola no trânsito entre tais “pausas” que podem ser *lugares*, *entre-lugares* e *não lugares*, sendo o lugar de trabalho um *não/entre-lugar*, de acordo com a experiência e os sentidos que nele vivenciamos, as relações que ali estabelecemos.

Não há como dissociar os sentidos que emergem do trabalho do espaço onde ele acontece, e são eles, tais sentidos, um dos fatores que geram o (des)vínculo entre sujeito e organização. As organizações são, a nosso ver,

¹² *Elogio ao ócio (1935)* é o título da obra em que o filósofo e matemático Bertrand Russell trata do tema.

espaços de sentidos, de vínculos, de relações, de pessoas e sonhos, de dialogismos, de lugares, entre-lugares e não lugares que são (re)tecidos cotidianamente em/por comunicação. Revelamos, assim, nosso modo de apreender as organizações: inspirados em uma experiência sensível, complexa e tátil.

Para compreender o que chamamos de *espaço organizacional*, nos amparamos no pensamento de Santos (1979, 1988, 2006) para quem o *espaço* é um conjunto indissociável do qual participa um certo arranjo de objetos geográficos, naturais e sociais, junto à vida que os preenche e anima.¹³ É o lugar material da “possibilidade dos eventos”¹⁴, é linguagem, fruto do trabalho humano e onde ele ganha sentido. É meio onde a vida se torna possível.

Não há produção que não seja produção do espaço. Não há produção do espaço que se dê sem trabalho. Viver, para o homem, é produzir espaço. Como o homem não vive sem trabalho, o processo de vida é um processo de criação do espaço geográfico. A forma de vida do homem é o processo de criação do espaço (SANTOS, 1988, p. 88).

Nessa perspectiva, a compreensão de espaço vai além dos seus atributos físicos, assim como o espaço organizacional ultrapassa sua materialidade, sua configuração estrutural. O espaço, de modo geral, é formado não apenas por seu conjunto de dados naturais mais ou menos modificados pela ação (in)consciente do homem, mas também pela dinâmica social que preenche o território espacial, o conjunto de relações que o definem em um dado momento (SANTOS, 1998). Maffesoli (1996) também partilha desse pensamento, concebendo o espaço como um conjunto complexo constituído, ao mesmo tempo, pela materialidade das coisas (ruas, monumentos, tráfego) e pela imaterialidade das imagens de diversas ordens.

¹³ *Espaço* é um dos conceitos basilares da geografia tradicional, moderna e contemporânea e, além disso, foi tema de discussões desde a antiguidade clássica, passando também por outras áreas do conhecimento, como Filosofia e História. Optamos pelas concepções de Santos por acreditar que são as que mais se adequam à compreensão do espaço organizacional, além de ser reconhecidamente um dos geógrafos que se dedicou ao estudo do tema na contemporaneidade.

¹⁴ Importante esclarecer que a expressão *evento* não se trata, neste contexto, da sua concepção coloquial. Para Santos (2006), os eventos são partes do tempo presente, é um instante de tempo dando-se em um lugar no espaço. Ou seja, os eventos acontecem em um dado instante, qualificam uma fração de tempo; por isso, são, simultaneamente, a matriz do tempo e do espaço.

O espaço não é, portanto, “nem uma coisa, nem um sistema de coisas, senão uma realidade relacional: coisas e relações juntas”, como defende Santos (1998, p. 111). O espaço organizacional é um todo de partes em relação, que atuam por objetivos comuns, que se autoproduzem. Para compreendê-lo, é preciso que o façamos *em relação*, na intercompreensão entre as dimensões que o conformam: as concretas e, sobretudo, as simbólicas. No espaço organizacional o estático convive dialogicamente com a mobilidade característica de nossos tempos.

Também eles, os ambientes organizacionais, virtualizam-se, tornam-se espaços hiperconectados (SANTAELLA, 2010), cujos sentidos de localização, visibilidade, reputação e até de duração já não obedecem às certezas e às regras estanques do tempo em que tudo estava, aparentemente, sob pleno controle. Muito mais que em qualquer outra época, falar de espaço na contemporaneidade é falar de uma realidade em constante movimento e transformação. Eis a dinamicidade, que é inerente ao próprio fenômeno humano e se revela no espaço em que ele habita.

Nesse sentido, o espaço organizacional pode ser compreendido como a relação entre seu conjunto de atributos estruturais e físicos e as relações sociais, humanas, culturais, identitárias, históricas, trabalhistas, hierárquicas que se entrecruzam diariamente, em um cotidiano complexo e, por isso, incerto, ainda que repleto de repetições, de processos delineados e previsíveis. Um espaço que congrega a ordem e a desordem, objetividade e subjetividade, regularidade e caos, certezas e incertezas. Não se trata de um lugar que se esgota na sua funcionalidade e produtividade e/ou no seu impacto econômico, político e mercadológico na sociedade em que está inserido. É um espaço complexo e vivo, onde circula vida, onde habitam relações recursivas entre as partes que o compõem, assim como com o meio que o acolhe.

Partes de um todo que, além de estarem em constante relação, são indissociáveis. Assim como Santos (1979), ao pensar o espaço geográfico, defende a não disjunção entre os objetos e as ações¹⁵, a natureza e o homem,

¹⁵ “O espaço é resultado da inseparabilidade entre sistemas de objetos e sistemas de ações” (SANTOS, 2006, p. 61).

o conteúdo (a sociedade) da forma (objetos geográficos)¹⁶, Morin (2006), ao escrever sobre a “organização empresa”, também reforça a necessidade de se compreender a inseparabilidade das dimensões que estão em jogo:

Não há de um lado o indivíduo, do outro a Sociedade, de um lado a espécie, do outro os indivíduos, de um lado a empresa com o seu diagrama, o seu programa de produção, os seus estudos de mercado, do outro, os seus problemas de relações humanas, de pessoal, de relações públicas. Os dois processos são inseparáveis e interdependentes (2006, p. 86).

O espaço carrega em si, como num holograma, o conjunto de formas contendo frações da sociedade em movimento. Da mesma forma, o espaço organizacional pode ser compreendido como um produto social em permanente processo de transformação, que carrega frações do contexto social, econômico, político, cultural, histórico do tempo e do lugar em que se encontra. É uma teia complexa que é feita essencialmente por pessoas e, por isso, além de metas, projetos, processos, sistemas, também carrega sonhos, pulsões, expectativas, sentimentos, projetos de vida.

Foi em Maffesoli (2003) e no seu modo de perceber as cidades, que descobrimos a possibilidade do olhar sensível também para o espaço organizacional. A caracterização do espaço urbano como um território essencialmente relacional, onde circulam emoções, afetos e símbolos, parece-nos também revelar a realidade das organizações. Por serem espaços de vida, também são espaços múltiplos e sinestésicos, onde circulam emoções, afetos e símbolos, sentimentos diversos, pessoas de diferentes crenças, de perfis complementares e antagônicos. São palco da “teatralidade do cotidiano”, parafraseando o sociólogo, que se faz no entrosamento simbólico, material, emocional e ao mesmo tempo racional.

Maffesoli (1998, 2003) defende a existência de uma sinergia entre “o espaço e a sociabilidade”. Por ser o localismo uma das características centrais de nossa época, ele chama a atenção para o retorno de termos como “espaço”, “país”, “território”, os quais remetem ao sentimento de filiação e à partilha emocional. No espaço, em especial o espaço habitado, o *lugar*, (re)tecem-se

¹⁶ Conforme Santos (2006, p. 66), a ideia de forma-conteúdo “une o processo e o resultado, a função e a forma, o passado e o futuro, o objeto e o sujeito, o natural e o social”.

laços que não são abstratos, teóricos, e/ou puramente racionais. Trata-se de um vínculo “que não se constitui a partir de um ideal longínquo, mas, ao contrário, baseia-se organicamente na posse comum de valores enraizados” (MAFFESOLI, 1998, p. 11).

A língua, os costumes, a culinária, as posturas corporais são exemplos desses valores comuns, “coisas do cotidiano, concretas, que aliam, num paradoxo, não apenas aparente, o material e o espiritual de um povo” (ibid.). No espaço organizacional, também a sociabilidade é (re)tecida pela cultura e os sujeitos compartilham valores comuns como os citados por Maffesoli. Discursos, crenças, posturas, costumes que se revelam no ambiente de trabalho, traços da trama que sustenta, ao mesmo tempo em que revela, e (re)configura cotidianamente, a identidade organizacional. O espaço organizacional, assim como o da cidade, é um espaço *comum*, de coabitação cotidiana, do *être ensemble*, do *estar junto* (MAFFESOLI, 2006), espaço em que pessoas coexistem, coabitam (WOLTON, 2006, 2010), enquanto tornam possível a existência e sobrevivência da organização.

2.1 DO ESPAÇO AO (NÃO/ENTRE)LUGAR

O lugar onde nascemos, onde crescemos, onde nos encontramos, para onde queremos ir, onde queremos chegar. Um lugar marcante, um lugar de passagem, um lugar para voltar. Lugares profanos e sagrados. Lugares de fala, de memória, de vazios, de multidões, de saudades. Lugar de descanso, de trabalho, de lazer, de poesia, lugar pra morar. Lugar das expressões cotidianas: *em seu lugar, lugar ao sol, lugar comum, em qualquer lugar, para lugar algum*. De que lugar você é?

Lugares são espaços habitados, existenciais (NORBERG-SCHULZ, 2006) vividos, vetores do estar junto social (MAFFESOLI, 1996, 2006), onde se (re)tecem as tramas (in)visíveis do cotidiano que dão sentido à vida. Lá estão os laços, as memórias, os elos, os valores, os costumes, os aromas. São constituídos com tudo que configura o cimento da vida societal, a sociabilidade

e o (des)encantamento com o mundo. São a concreta manifestação do habitar humano (NORBERG-SCHULZ, 2006).

No decorrer da existência humana, os lugares que são marcantes em nosso percurso nos identificam, atuam como suporte da memória, versículos da nossa história. Como um cartão de visita, apresentam-nos, especialmente os espaços organizacionais ao se tornarem nosso *lugar*. É como resume Pitta (2004, p. 5): “Somos marcados pelos lugares e também, reciprocamente, os marcamos pela nossa presença”. As organizações, enquanto lugares existenciais e antropológicos, de experiência e de vida, são o reflexo dos sujeitos que ali atuam, da mesma forma que cada trabalhador, em um movimento recursivo, adquire traços da cultura e identidade organizacional no seu fazer cotidiano, enquanto (re)produzem, cotidianamente, recursivamente, essa mesma cultura.

Da Geografia à Arquitetura, passando pela Sociologia, Antropologia, História, entre tantas outras áreas do conhecimento, a palavra *lugar*, talvez ainda mais que a expressão *espaço*, recebe inúmeras conotações e é objeto de estudo de diversas disciplinas. Em nosso estudo, para abordar o *espaço organizacional* como *lugar*, colocamos em diálogo a perspectiva geográfica de Santos e Tuan (1997) com o olhar antropológico e sociológico de Augé (2010, 2012), Maffesoli (1996, 1998, 2003) e Bhabha (1998).

Pelo viés geográfico, Santos (2006) ressalta a posição central que o *lugar* adquire na contemporaneidade, um tempo de diluição de fronteiras e distâncias e (re)ligação global, em que os lugares são, à sua maneira, o mundo. Com uma frase de Morin, Santos lembra que assim como cada um de nós é como um ponto singular em um holograma que contém, em certa medida, todo o planetário, os lugares podem ser vistos como o intermédio entre o mundo e o indivíduo.

Cada lugar é distinto do outro e, ao mesmo tempo, claramente ligado a todos os demais e, para “apreender essa nova realidade do lugar, não basta adotar um tratamento localista, já que o mundo se encontra em toda parte” (SANTOS, 2006, p. 213). Quanto mais se mundializam, mais os lugares – e as

organizações – se tornam singulares e específicos (SANTOS, 2006). Por isso, a localidade não mais se opõe à globalidade, mas se confunde com ela. O lugar é o nosso “próximo” onde se superpõem o eixo das sucessões, que transmite os tempos externos das escalas superiores, e o eixo dos tempos internos, das coexistências, onde tudo se funde, enlaçando as noções de espaço e tempo (ibid.). Se o global desterritorializa, o local reterritorializa, e a menor agitação local é capaz de sacudir o universo inteiro, já dizia, na década de 30, o filósofo inglês Whitehead, citado por Santos (1998, p. 35). O geógrafo ressalta que o mundo sempre foi um conjunto de possibilidades, porém hoje todas se encontram interligadas e são interdependentes.

Vivemos a redescoberta da dimensão local, que provoca a necessidade de visitar o lugar e encontrar esses novos significados. Para Maffesoli (2003), trata-se de um tempo em que a perspectiva ótica, que nos mantinha distantes, longínquos, própria do progressismo, se opõe ao tátil, à proximidade, ao toque, próprios do localismo. O espaço homogêneo, funcional e linear da modernidade dá lugar aos espaços sociais, concretos ou virtuais, lugares barrocos e híbridos, territórios simbólicos que se constituem pelas dinâmicas socioespaciais dos sujeitos.

Além da relação entre lugares e entre os lugares e o mundo, o local e global, ressaltamos a relação que há entre todos os elementos que compõem um determinado lugar. O que o define é exatamente essa teia de objetos, ações, relações e símbolos e todas as variáveis que o rodeia e configura (SANTOS 1998, MAFFESOLI, 1996). Variáveis que são múltiplas, uma vez que, como explica Santos, “não existe um lugar onde tudo seja completamente novo ou velho” (1998, p. 98). O arranjo de um lugar – e também de uma organização – é uma combinação de elementos com idade diferentes que vai depender da aceitação e/ou rejeição ao novo na articulação de fatores de organização do lugar, como o espaço, a política, a economia, o social, o cultural.

E quais são os percursos do espaço ao *lugar*? Em que momento o *espaço organizacional*, pode ser considerado um (*não/entre*)*lugar*? De modo geral, o que começa como *espaço* pode transformar-se em *lugar* na medida em

que o dotamos de valor, de história, de sentimentos, de experiência, de sentidos. Sendo assim, o percurso da transformação [ou não] de um espaço em *lugar* depende da experiência, do que ali é vivido, diferentemente, por exemplo, da compreensão de Michel de Certeau (1994), que opõe o lugar ao espaço, como a figura geométrica ao movimento, a palavra calada à falada. Para o referido autor, o espaço é um “lugar praticado”, sendo o lugar apenas a ordem segundo a qual elementos são distribuídos em relação de coexistência, uma configuração instantânea de posições que se torna espaço na medida em que nele dimensões entram em movimento. Ele cita a rua como exemplo: geometricamente definida pelo urbanismo, a rua é transformada em espaço pelos pedestres.

Augé (2010), por sua vez, compreende o lugar no sentido inscrito e simbolizado, o *lugar antropológico*. É o signo e o símbolo juntos, em que os sentidos brotam dos percursos que ali se efetuam, nos discursos que se pronunciam, da linguagem que o caracteriza, das relações que ali se constroem, dos sujeitos que ali habitam. Complementamos a concepção de lugar com as contribuições de Tuan (1997), pesquisador reconhecido no âmbito da geografia humanística pelos estudos dos lugares e ambientes a partir da perspectiva da experiência. Tuan explica que a experiência é utilizada, em geral, para designar as várias formas pelas quais as pessoas conhecem e constroem a realidade. Tais formas variam entre os sentidos mais diretos e passivos do olfato, paladar e tato, a percepção visual até a maneira indireta de simbolização.

Experiência é um conjunto de percepções, sensações e conceitos, que inclui emoção e pensamento. Emoções “tingem” toda a experiência humana, incluindo os altos voos do pensamento. O pensamento também está em toda experiência humana, incluindo as sensações básicas de frio, calor, paixão e dor. A experiência é direcionada ao mundo exterior. Experiência é a superação do perigo. O perigo do novo, do desconhecido (TUAN, 1997, p. 8).

Santaella (2010), ao abordar as noções de espaço e lugar, sugere a concepção de Harrison e Dourish (1996), que entendem o espaço como estrutura do mundo, o ambiente tridimensional no qual objetos e eventos ocorrem e no qual eles têm posição e direção relativa, ao passo que *lugar* é

espaço investido de compreensão, de comportamento apropriado, de expectativas culturais. A autora complementa, lembrando-nos que, pela característica espacial e tridimensional do mundo, as noções de espaço perpassam nossas experiências cotidianas e os lugares estão ligados a eles, aos espaços. “Estamos localizados no espaço, mas agimos em lugares. O lugar é o modo como o espaço é usado. Portanto, é geralmente um espaço com algo que se lhe adiciona: sentido social, convenção, compreensão cultural sobre papéis, função, natureza, etc”, explica (SANTAELLA, 2010, p. 140). Ou seja, o sentido de lugar transforma o espaço, e os lugares, por sua vez, criam-se a partir das experiências.

Santaella também cita a contribuição de Agnew (1987) para a valorização do lugar. Para o geógrafo britânico, o lugar engloba três elementos complementares: localização, local e sentido de lugar. A localização é sua dimensão mais óbvia, diz a autora, já que os lugares possuem, via de regra, uma localização específica, um endereço geográfico que implica alguns traços físicos. No entanto, os lugares também possuem uma identidade histórica e cultural e são essas duas dimensões que facilitam a ligação dos sujeitos com um determinado lugar. Na abordagem dominante dos geógrafos culturais, lugares são socialmente construídos, o que significa que se constituem naturalmente (SANTAELLA, 2010; SANTOS, 2006).

O espaço se faz *lugar* pela familiaridade, pelos laços e vínculos que se estabelecem com o passar do tempo, ou em instantes. O termo “vínculo” tem sua origem no latim *vinculum*, que quer dizer atadura, união duradoura. Conforme Zimmerman (2010), a partir do olhar da psicanálise, a expressão também faz referência a uma forma de ligação relacional-emocional entre duas partes que se encontram unidas e inseparáveis, apesar de suas fronteiras estarem claramente definidas. Vínculo também significa um estado mental que se expressa de distintos modos e com múltiplas possibilidades de abordagens.

Nesse ponto, o pensamento de Augé (2010), Tuan (1997) e Santaella (2010) encontram-se, ao compreenderem o *lugar* pela produção de sentido, de história e pelas relações que ali se estabelecem. Na perspectiva *antropológica* de Augé (2010), o *lugar* é a construção concreta e simbólica do espaço, o

princípio de sentido para quem o habita e de inteligibilidade para quem o observa. São lugares onde “cada novo percurso, cada reiteração trivial, conforta-os e confirma sua necessidade” (2010, p. 51). Nessa perspectiva, o *lugar* se constrói em meio a sensibilidades e fragmentos identitários do sujeito e/ou da dimensão que ali se lugariza. Uma dimensão *lugarizada*, significa dizer que entre ela e o lugar há um vínculo constituído, uma ligação que a torna parte, uma sensação plena de pertencimento.

A duração da experiência de lugar, segundo Tuan (1980, 1997), também é um elemento fundamental. Ainda que o tempo vivido não seja determinante, uma vez que a intensidade também é um fator relevante quando se trata da constituição de um *lugar*, os sentidos mais profundos brotam a partir de experiências duradouras. Ao recordarmos o pensamento de Heidegger (2002), sobre o *habitar*, também encontramos a relação entre envolvimento com o lugar e o tempo de permanência.

Habitar envolve o *demorar-se*, afirma o filósofo, requer uma pausa necessária ao envolvimento, ao sentimento de pertença e ao resguardo da essência do *lugar*. “Habitar, ser trazido à paz de um abrigo, diz: permanecer pacificado na liberdade de um pertencimento, resguardar cada coisa em sua essência” (HEIDEGGER, 2001, p.129). O habitar, na concepção heideggeriana, é a expressão própria do ser-e-estar-no-mundo, e, por isso, lugares, territórios, espaços de vida constituem-se parte do ser-no-mundo. O próprio *dasein*¹⁷ é

¹⁷ A tradução literal de *dasein*, expressão de origem alemã, significa em português *ser-aí*. Na obra de Heidegger, porém, trata-se de um termo central, o que dificulta seu detalhamento em poucas linhas e sua própria tradução. Embora saibamos que na tentativa de esclarecer tal expressão em uma nota de rodapé possamos incorrer em reducionismos, diante da necessidade de uma breve contextualização do termo, trazemos alguns apontamentos da tradutora da edição mais recente de *Ser e tempo* (HEIDEGGER, 2012), Marcia Sá Cavalcante Schuback. Ressaltamos nossa ciência de que essa nota não dará conta dos múltiplos sentidos e tampouco de oferecer subsídios suficientes para um entendimento mais aprofundado. Por esse motivo, aconselhamos a leitura diretamente da obra original, especialmente a 7ª edição (2012).

De acordo com Schuback, diante das dificuldades em traduzir a expressão mantendo a fidelidade dos sentidos originais propostos pelo filósofo, na maioria das traduções dessa obra optou-se por utilizar a expressão original *dasein*. A fim de manter a dimensão fundamental do termo, Schuback (2012) o relaciona ao sentido de *presença*. Com base em entrevista de Heidegger para a revista *Tempo Brasileiro* (1977), a tradutora esclarece: “Presença não é sinônimo nem de homem, nem de ser humano, nem de humanidade. É na presença que o homem constrói o seu modo de ser, sua existência, a sua história, etc.” (2012, p. 561). *Dasein*, nesse contexto, é indicação de experiência, ser em si para além de si mesmo, a transcendência da existência como modo de ser no mundo. Conforme Schuback, *dasein* é um

“espacial”, afirma Heidegger, e a relação entre homem e espaço nada mais é do que um habitar pensado de maneira essencial. A existência acontece no habitar que, por sua vez, constitui-se na demarcação e transformação do espaço.

Contudo, nem sempre o tempo cronológico, que demarca a duração, é que proporciona o sentido de permanência e pertencimento. Viver muito tempo em um mesmo lugar pode deixar na memória poucas marcas e, por outro lado, uma experiência intensa de curta duração pode modificar todo o sentido produzido. Num primeiro momento, é mais provável que a relação com o lugar esteja atrelada à duração da experiência que se tem nele e com ele. Não por acaso se fala na dificuldade do homem contemporâneo em estabelecer raízes, em encontrar seu *lugar*, pelo excesso de movimento, de transitoriedade.

Vivemos em um tempo em que a mobilidade tornou-se praticamente uma regra (SANTOS, 2006), tempo em que os homens mudam de lugar como turistas ou como imigrantes, que a velocidade sobrepõe-se à duração e a liquidez da vida dilui suas formas e torna incertos seus rumos (BAUMAN, 2007). Nessa realidade líquida, o movimento se sobrepõe ao repouso, e tudo voa, dilui-se, escapa fluidamente, produtos, mercadorias, imagens, ideias, pessoas. Diante desse presente contínuo, podemos dizer que o homem contemporâneo vive mais em entre-lugares e não lugares (AUGÉ, 2012a), do que afixado a lugares de permanência, como os nômades pós-modernos de Maffesoli (1997)¹⁸ com sua sede de infinito e o desejo constante de um outro *lugar*.

Tal transitoriedade pode tornar superficial a percepção do lugar. “Sentir um lugar leva mais tempo”, reitera Tuan (1997, p. 203) e é fruto de experiências vivenciadas, dia após dia, repetidas através de anos. A familiaridade também depende do tempo e pode transformar as sensações

verbo substantivado que conjuga o “si mesmo” como “outro”, o “em-si” como “em-si e para além de si”, no sentido de conduzir-se para além de si, ser em si outro.

¹⁸ Em sua obra *Sobre o Nomadismo – vagabundagens pós-modernas*, Maffesoli (1997) caracteriza o sujeito pós-moderno como um nômade errante, que transita entre migrações de trabalho, de consumo, de turismo, que se caracteriza pela não fixação profissional, identitária, familiar, em um tempo em que o *Eu* é múltiplo, plural e liberto das amarras da modernidade.

para quem acaba de habitar uma casa nova que, anos mais tarde, torna-se “confortável e discreta como um velho par de chinelos” (idem.). Até os acontecimentos mais simples podem, com o tempo, transformarem-se em um sentimento profundo de *lugar*. Entretanto, como já dissemos, se por um lado leva-se tempo para sentir afeição por um lugar, a qualidade e a intensidade da experiência é que determinam essa relação. A possibilidade do não lugar está em qualquer lugar, inclusive naqueles em que permanecemos por mais tempo.

Não podemos perder de vista que a importância que um determinado espaço adquire está atrelada aos hábitos nele praticados, aos momentos ali vividos, às pessoas, às dinâmicas, às experiências e até mesmo aos objetos. Assim como a arquitetura confere sentido a um espaço antes vazio, os objetos ajudam a materializar as relações e o vínculo (RIVIÈRE, 1998; ZIMMERMAN, 2004; BAITELLO, 2008) com o *lugar*. É o que ocorre entre a linguagem e o sentimento. Sem palavras, o “sentimento atinge um máximo momentâneo e rapidamente desaparece” (TUAN, 1997, p. 119). O meio ambiente construído, como a linguagem, aperfeiçoa a sensibilidade, aguça e amplia a consciência de *lugar*. Sem eles, assim como sem a arquitetura, os sentimentos sobre o espaço permanecem fugazes (ibid.).

Objetos, relações, fatos, cheiros, memórias, são todas dimensões que configuram a percepção do *lugar*. O lar, por exemplo, é um lugar íntimo e, ao pensarmos nele como *lugar*, resgatamos na memória não apenas os cômodos, mas principalmente os objetos que aguçam os nossos sentidos, como o “sótão e a adega, a lareira e a janela do terraço, os cantos escondidos, uma banquetta, um espelho dourado, uma concha lascada” (TUAN, 1997, p. 160). Citando Freya Stark (s.d.), Tuan ressalta que é nos objetos mais familiares que a memória (re)tece as alegrias mais intensas:

Nas coisas menores e mais familiares, a memória tece as alegrias mais intensas e nos mantém à sua mercê através de ninharias, algum som, o tom de uma voz, o odor de piche e de algas marinhas no cais. Este é certamente o significado de lar – um lugar em que cada dia é multiplicado por todos os dias anteriores (TUAN, 1997, p. 160).

Após alguns dias de viagem, de distanciamento do lar, é comum escutarmos em conversas cotidianas que melhor que as travessias é o retorno

para onde é e está o nosso *lugar*. O retorno ao lar, assim como a saudade que ele desperta, é fruto dos vínculos e relações que construímos ao longo dos anos nesse espaço vivido, as quais cultivamos cotidianamente. Sair de lá é deixar para trás também um pouco de nós. Tuan cita o exemplo da cidade natal, que por mais simples ou falta de elegância arquitetônica, nos produz o sentido de lugar íntimo, que faz com que nos ofendamos se alguém ousar criticá-la. Tema do qual nos fala também Augé (2012a), lembrando que o lugar de nascimento é constitutivo da nossa identidade individual. Como exemplo, o autor cita o exemplo das crianças africanas que, ao nascerem por acidente fora da aldeia, recebem um nome particular emprestado de um elemento da paisagem que a viu nascer.

O sentido de *lugar* supera o senso estético racional, pois é um arquivo de lembranças afetivas, de trechos da nossa história. A memória do *lugar* se dá através do tato, dos sentidos, do coração que, nessa relação com os *lugares* que nos marcam, “colecciona seu monte de bugigangas sem a discriminação perceptiva visual ou inteligência” (TUAN, 1997, p. 160). Na descrição de Morin sobre um bairro de Nova Iorque, em 1984, citada por Maffesoli (2009), sentimos essa relação sinestésica que pode nascer entre o sujeito e um determinado lugar. Trata-se de uma “obra-prima”, exclama Morin sobre a paisagem novaiorquina, e prossegue: “Se você se deixar possuir pela cidade, se você se conecta ao fluxo de energia, se as forças mortais que estão ali para aniquilá-lo despertam em você querer viver, então Nova Iorque o psicodeliza” (ibidem, p. 84).

Sensações contrárias também podem produzir o mesmo efeito: uma experiência negativa pode arruinar o sentido de lugar de qualquer espaço. É o que Tuan retrata por meio da fala de Santo Agostinho, com relação a sua cidade natal que para sempre ficou marcada por ser o cenário da morte de seu amigo de infância.

Meus lugares familiares tornaram-se cenários de tortura para mim, e meu próprio lar tornou-se sofrimento. Sem ele, tudo que fizemos juntos tornou-se uma experiência insuportavelmente dolorosa. Meus olhos continuam procurando-o sem achá-lo. Odeio todos os lugares onde costumávamos nos encontrar, porque eles não

podem mais me dizer: 'Olhe, aí vem vindo ele', como faziam antes (SANTO AGOSTINHO citado por TUAN, 1998, p. 155).

Nessa situação, assim como a lógica que pauta as relações com os lugares, o valor do lugar está condicionado a uma relação humana particular, que é indissociável do significado que o lugar assume. Se o espaço, de acordo com Santos (2006) e Maffesoli (1998, 2003), é conformado por objetos, ações e relações, por materialidade e simbolismos, a significação do *lugar* é resultado das experiências que emergem desse espaço e dos sentidos produzidos pela relação entre tais dimensões.

Na perspectiva antropológica de Augé (2012a, 2012b), os *lugares* possuem, pelo menos, três características em comum: pretendem-se identitários, históricos e relacionais.

O projeto da casa, as regras da residência, os guardiões da aldeia, os altares, as praças públicas, o recorte das terras correspondem para cada um a um conjunto de possibilidades, prescrições e proibições cujo conteúdo é, ao mesmo tempo, espacial e social (2012a, p. 51).

O *lugar* é necessariamente histórico na medida em que, conjugando a identidade e a relação, ele se define por uma estabilidade mínima. Os que nele vivem podem reconhecer marcos que não são, em geral, objetos de reconhecimento. É histórico na exata proporção em que escapa à história como ciência (2012a, p. 53), preserva a memória de fatos, acontecimentos, relações. O habitante do *lugar antropológico*, segundo Augé, não faz história, vive nela. Lugar onde se conformam e se relacionam identidades, por isso é também identitário. Nas palavras de Castrogiovanni (2004, 2007), é uma porção do espaço apropriável para a vida, que é vivido, reconhecido enquanto cria/possui identidade.

É relacional por ser produto e produtor das relações humanas, sociais, culturais, espaço que as torna possíveis e que é constantemente transformado por elas. O *lugar* é essencialmente um produto humano que se produz e reproduz nas relações entre espaço e sociedade, entre o singular e o coletivo (CASTROGIOVANNI, 2007). Cada detalhe da estrutura e organização do lugar traduz seu estatuto de ocupação, as regras sociais que o regem, a cultura e os

valores que ali habitam e influenciam comportamentos, identidades, e a própria apreensão do lugar. As relações dão vida, cor, sentido aos lugares e talvez, entre as três características, esta seja a mais essencial e genuína.

Já os não lugares, ao contrário do lugar, pressupõem a ausência de vínculos (RIVIÈRE, 1998; ZIMERMAN, 2010; BAITELLO, 2008). É onde dificilmente as identidades, as relações e as histórias produzem sentido. Se o lugar é resultado do jogo da identidade e da relação, quando o caminho se dirige à ausência dessas duas dimensões, o não lugar se aproxima. É, portanto, a ausência de lugar em si mesmo (CASTROGIOVANNI, 2004, 2007).

O lugar e o não lugar são, antes, polaridades fugidias: o primeiro nunca é completamente apagado e o segundo nunca se realiza totalmente – palimpsestos em que se reinscreve, sem cessar, o jogo embaralhado da identidade e da relação (AUGÉ, 2012a, p. 74).

É pelos não lugares que Augé traduz sua crítica à supermodernidade, tempo de excessos, de superabundância factual e espacial, de individualização das referências, causando transformações das categorias de tempo, espaço e indivíduo. Sua hipótese é de que a supermodernidade é produtora de não lugares. São eles que preenchem um cotidiano de efemeridades, que começa nas clínicas e chega aos *shoppings*, aeroportos, supermercados, meros locais de passagem, superequipados, superpovoados, supermovimentados e ao mesmo tempo tão vazios de significado e de relações.

Augé designa duas realidades complementares, porém distintas, que se configuram em não lugares: espaços em relação a certos fins (transporte, trânsito, comércio) e a relação que os indivíduos mantêm com tais espaços, normalmente baseadas em contratos, com discursos prescritivos, imperativos, informativos.

Os não lugares da supermodernidade, aqueles que tomamos emprestados quando rodamos na autoestrada, fazemos compras no supermercado ou esperamos num aeroporto (...) definem-se, também, pelas palavras ou textos que nos propõem: seu modo de usar, em suma, que se exprime conforme o caso, de maneira prescritiva (“pegar a fila da direita”), proibitiva (“proibido falar”) ou informativa (“você está entrando em Beaujolais”) e que recorre tanto a ideogramas mais ou menos explícitos e codificados quanto à língua natural (AUGÉ, 2012a, p. 89).

São ambientes que dificultam o diálogo, os afetos, as trocas, a formação/negociação de identidades. As mensagens são dirigidas a todos, indiscriminadamente. “Assim como os lugares antropológicos criam um social orgânico, os não lugares criam tensão solitária” (AUGÉ, 2012a, p. 87). É o recanto do anonimato e da indiferença. A relação mais frequente em não lugares é a funcional, prosaica: a passagem que se compra, o cartão que se deve apresentar no pedágio (AUGÉ, 2012a), as regras estabelecidas e aceitas tacitamente por todos que ali se encontram. O não lugar diferencia-se do *lugar* pelo seu processo de constituição e não apenas pelas formas que o caracteriza. Ambos decorrem de construções sociais, no entanto, o não lugar é a *medida da época*, na leitura de Castrogiovanni (2004, 2007).

Em contraposição a essa perspectiva está Massey, citada por Santaella (2010), que defende a tese de um senso de lugar progressivo e global, que combina de novas formas os corpos, objetos e fluxos. No seu entendimento lugar é um evento marcado pela abertura e mudança e não pela fronteira e permanência. É híbrido, interconectado e possui rotas em vez de raízes, não sendo, portanto, algo ontologicamente seguro, enraizado em noções do autêntico.

Seja na perspectiva da autenticidade defendida por pensadores como Augé e Tuan, ou no olhar mais voltado para a mobilidade fruto da era globalizada e eletrônico-digital, como é o caso de Massey, para Santaella (2010), questões sobre espaço e lugar são centrais a qualquer entendimento da cultura moderna e extrapolam sua fisicalidade. Estão carregados de “identidades humanas e culturais que se relacionam com aquelas dos espaços, ou seja, das áreas que estão fora dos lugares específicos” (2010, p. 104).

Lugares são como palimpsestos em que se reinscreve, constantemente, o jogo da identidade e da relação (AUGÉ, 2012a). Quando há a sensação de um *lugar* provisório, onde não se estabelecem raízes concretas, porém não há a ausência plena de significação, trata-se do entre-lugar. Esse olhar sobre o lugar provisório está baseada na perspectiva de Bhabha (1998) e na (re)leitura

do termo por Castrogiovanni (2004), em sua tese de doutorado¹⁹ e posteriores artigos.

De acordo com Bhaba (1998, p. 20), entre-lugar trata-se de um terreno para a elaboração de estratégias de subjetivação “que dá início a novos signos de identidade”. Um espaço intersticial, que está entre duas partes, um tecer que já não é mais o que era no começo e ainda não se tornou o que será no fim. Bhabha fala em entre-lugares quando se refere aos locais de fronteira, como fronteiras culturais cujas identidades emergem no jogo de diferenças que se estabelece. É onde “as experiências intersubjetivas e coletivas de nação, o interesse comunitário ou o valor cultural são negociados” (BHABA, 1998, p. 20) e também onde se formulam estratégias de representação.

Castrogiovanni (2004, 2007) vê esse *terceiro espaço* como um espaço intermediário, em que não há a permanência do sujeito. Um espaço temporal que não existe na sua concretude material. É representativo e depende de cada sujeito, no momento em que ele estabelece relações entre o seu lugar com o lugar do outro. O espaço turístico, tema explorado pelo autor, exemplifica bem a relação que se estabelece nesse terceiro espaço, um lugar que é construído *entre* os lugares. Os turistas são, nesse contexto, nômades que durante sua permanência no entre-lugar, produzem “ações colonizadoras”, agindo na cultura, nos valores, nas formas, sobre e com os objetos existentes (2004, p. 100). O entre-lugar situa o sujeito entre seu lugar e o lugar do outro:

La creación del entre-lugar genera necesidades espaciales para que el sujeto sea feliz. Este tercer espacio parece ser un espacio temporal. Es representativo y depende de cada sujeto establecer relaciones entre su Lugar y el Lugar del otro (CASTROGIOVANNI, 2007, p. 21).²⁰

As organizações contemporâneas, especialmente as multinacionais, que são também “multiterritoriais”, extrapolam as fronteiras das concepções geográficas de lugar, uma vez que não estão circunscritas a limitações

¹⁹ A tese intitulada *A geografia do espaço turístico como construção complexa da comunicação*, foi defendida em janeiro de 2005 no Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).

²⁰ “A criação do entre-lugar gera necessidades espaciais para que o sujeito seja feliz. Esse terceiro espaço parece ser um espaço temporal. É representativo e depende de cada sujeito estabelecer relações entre seu lugar e o lugar do outro” (tradução nossa).

espaciais e temporais. Conforme Taylor e Casali (2010), as organizações estão, ao mesmo tempo, aqui e lá, operam além do tempo real, tanto no passado quanto no futuro, e não possuem um *locus* específico. Tal concepção é oportuna para pensar as organizações multinacionais, na medida em que existem, habitam e atuam em múltiplos espaços, nações, (não/entre)lugares, extrapolando *locus* específicos e concepções temporais homogêneas.

Para dar conta da complexidade do universo organizacional dessa natureza, em um contexto de virtualização de processos, relações e da própria economia, de hipermobilidade e plurilocalismo (SANTAELLA, 2010), é preciso (re)pensar as concepções de *lugar*, assim como de organizações e de comunicação. Nesse sentido, buscamos ancorar nossas reflexões na perspectiva antropológica e da experiência de *lugar*, encontrando, assim, outras possibilidades de reflexões sobre o espaço organizacional, que nos permite compreendê-lo como possível *lugar*, não lugar, entre-lugar. A nosso ver, o processo de tornar-se (não/entre)*lugar* está profundamente ancorado na compreensão e atuação da comunicação organizacional.

3. ORGANIZAÇÕES, UM (NÃO/ENTRE)LUGAR

O espaço fechado e humanizado é lugar. Comparado com espaço, o lugar é um centro calmo de valores estabelecidos. Os seres humanos necessitam de espaço e lugar. As vidas humanas são um movimento dialético entre refúgio e aventura, dependência e liberdade.

(YI-FU TUAN, 1997)

O espaço organizacional é por nós compreendido como um sistema vivo, (re)tecido por meio de relações, essencialmente composto por sujeitos, sobrecarregado de significações e simbolismos, e, com eles, se autoeco-organizam, num constante movimento recursivo. Esse universo comunicante e produtor de sentidos (VERÓN, 2004, OLIVEIRA e PAULA, 2008) por muito tempo permaneceu encerrado nas redomas de paradigmas mecanicistas, lineares, simplistas. Universo ao qual não cabiam as incertezas, uma vez que havia sido concebido para “funcionar” (grifo nosso) como máquinas eficientes, equilibradas, estáveis, confiáveis, previsíveis e precisas. Assim eram entendidas as organizações nas teorias e escolas clássicas da Administração.

Desde o surgimento dos primeiros estudos organizacionais, no início do século XX, inúmeras metáforas, imagens, paradigmas pretendem dar conta de representar, interpretar, classificar e compreender as organizações. A escola clássica, que perdurou por mais de 50 anos e deixou resquícios até hoje no modo de ver e entender os ambientes corporativos está baseada no paradigma mecanicista. Como a expressão sugere, essa corrente entende a organização como máquina, composta por partes e processos totalmente confiáveis e coerentes entre si, em que cada atividade, pessoa, relação é parte de uma engrenagem maior, dirigida por um “timoneiro” que deve guiá-la até a efetividade total e à perfeição (URIBE, 2007).

Posteriormente a ela, as organizações passam a ser analisadas a partir de correntes antropológicas e sociológicas, como o funcionalismo e estruturalismo, até a emergência da teoria dos sistemas, que foi um verdadeiro

divisor de águas na análise organizacional. Conforme Baldissera e Solio (2006), trata-se de um avanço que merece destaque, porém

deve-se atentar que a noção de sistema aberto implica em relações dialógicas e recursivas, fator que, em princípio, tende a ser rechaçado pela perspectiva da administração científica. Assim, é difícil imaginar que uma organização fragmentada em departamentos cristalizados consiga oxigênio (2006, p. 13).

A teoria sistêmica avançou, sobretudo, por admitir a relação entre a organização e o ambiente e por compreendê-la como um sistema social. Temos ainda, a partir dos anos 70, a Teoria da Contingência, o Participacionismo e inúmeras outras tendências que têm em comum a busca por modelos que, em grande parte, lançam olhares fragmentados e buscam compreender a parte isolada de um todo²¹.

Em geral, o que percebemos é que ainda há reminiscências cristalizadas no pensamento contemporâneo herdadas da teoria clássica e das correntes que nasceram na modernidade. É o que ocorre em inúmeras outras áreas do conhecimento em que, todavia, reverberam os princípios de legislar, disjuntar, isolar os objetos, priorizar o isolamento da objetividade e exclusão da subjetividade e a crença na validade das certezas absolutas. O paradigma da simplicidade recorre à fragmentação e ao ordenamento e ignora o todo que envolve o objeto, contextos e mediações que o produzem e que agem sobre ele (MORIN, 2003).

Segundo Uribe (2007), passados todos esses anos, ainda não presenciamos uma mudança paradigmática, mas sim um desenvolvimento acumulativo dentro de um mesmo paradigma. Para o pesquisador colombiano, mesmo na versão inicial tendo a máquina como metáfora, ou na atual baseada no desenvolvimento da cibernética, informática e da globalização, o mecanicismo não adquiriu mudanças profundas, apenas questionamentos ritualísticos e formais que contribuíram para mascarar e acentuar os efeitos dos seus dois princípios fundantes: a ruptura entre mão e cérebro e a coisificação do ser humano, ou seja, sua redução a uma coisa, a um mero recurso de

²¹ Mais adiante, retomaremos os estudos organizacionais para compreendermos de que forma a evolução das organizações e sua gestão se relaciona com o avanço teórico-empírico da comunicação organizacional.

produção, sem respeitar sua igualdade e a possibilidade de exercer a fala e construir sua identidade no ambiente organizacional.

Esse sujeito fragmentado, esse homem visto apenas como máquina física é, para Morin (2006), um vício da concepção tayloriana do trabalho. Com o passar do tempo, avançamos na compreensão da multiplicidade desse sujeito que, mais do que máquina, tem necessidades biológicas, sociais e psicológicas que necessitam ser levadas em consideração também no universo do trabalho. “A evolução do trabalho ilustra a passagem da unidimensionalidade para a multidimensionalidade”, explica Morin (2006, p. 91) e adverte: “Estamos apenas no início deste processo” (ibid.).

Admitimos que, racionalmente, as organizações podem ser percebidas como uma combinação ordenada de produção e cooperatividade, conforme define Srour (2012, p. 69):

As organizações podem ser definidas como coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço. Elas combinam agentes sociais e recursos e forma a economizar esforços e tornar seu uso eficiente. Potencializam a força numérica desses agentes e convertem-se em terreno preferencial das ações cooperativas coordenadas.

Contudo, ao adentrarmos nesse universo a partir do pensamento complexo, compreendemos que junto à natureza normativa das organizações coabitam inúmeras outras realidades e cenários que não se restringem aos seus sistemas de produtividade e extrapolam a noção de ambientes racionalizados, lineares, ordenados. Organizações são sistemas complexos na medida em que abarcam, dialogicamente, um viés normativo, funcional, racional que está permanentemente permeado por dimensões subjetivas, humanas, simbólicas, relacionais e tudo que delas emerge. Reduzir a organização à sua parte “matematizada”, previsível, lógica, é, de certa maneira, fechar os olhos para o que lhe dá vida: a atividade humana que a constitui. Para Morin (2002, p. 106), a organização configura-se em uma

disposição de relações entre componentes ou indivíduos, que produz uma unidade complexa ou sistema, dotada de qualidades desconhecidas ao nível dos componentes dos indivíduos. A organização liga, de modo inter-relacional, elementos ou

acontecimentos ou indivíduos diversos que, a partir daí, se tornam os componentes dum todo.

Trata-se de um universo dialógico que sobrevive e se reorganiza a partir de relações recursivas entre as partes e o todo, o todo e a sociedade. Como uma tapeçaria de fios não dispostos ao acaso, os “fios” da organização são tecidos em função de uma unidade sintética, onde cada um contribui para o conjunto (MORIN, 2005). Uma unidade onde habita a diversidade, a desordem, a prosa e a poesia (MORIN, 1999, 2001), a incerteza inerente a todo fenômeno complexo.

Com licença poética e epistemológica, apropriamo-nos da metáfora da existência proposta por Morin (1999, 2001), para pensar o cotidiano complexo das organizações. O pensador entende a poesia como sendo tudo o que nos coloca em um estado segundo, em oposição ao primeiro, da prosa, das atividades práticas, técnicas, materiais, racionalizadas, necessárias à existência. A prosa e a poesia da vida, do cotidiano, da existência humana é parte da trama que faz da organização *lugar* espaço vivido e habitado. A dimensão poética da vida, além da poesia em si mesma, compreende nossas facetas errantes, pulsantes, da música, do gozo, do amor, da paixão, o lado irracional, sentimental, afetivo, subjetivo da existência. Poesia e prosa constituem o tecido da nossa vida, assim como o *homo sapiens, ludens e demens* andam de mãos dadas em nosso ser uno, múltiplo e complexo (MORIN, 2001).

Para Morin e para quem vê o mundo e a vida a partir do Paradigma da Complexidade, não há como separar o *homo sapiens-demens*. Foi o que tentaram realizar as teorias clássicas, perspectiva ainda presente em algumas organizações: aceitar e considerar apenas a faceta *sapiens, faber, economicus* do sujeito organizacional, fechando os olhos para sua afetividade, subjetividade, suas emoções. Contudo, esse mesmo sujeito não é somente *sapiens*, uma vez que nem mesmo as atividades racionais são destituídas da afetividade (MORIN, 2005). Sabedoria e loucura, racionalidade e demência não convivem “sabiamente” (grifo nosso) em nós e talvez por isso não seja possível delimitar claramente as fronteiras entre *sapiens* e *demens*, exatamente por não

haver um limite definido entre a afetividade, a paixão, o delírio, e essa é a dialógica da existência poética.

A ideia de sabedoria, reduzida à ideia de razão, comporta uma contradição. Uma vida puramente racional seria, no limite, uma ausência de vida; a qualidade da vida comporta emoção, paixão, gozo. Seria sábio desviar-se da qualidade de vida? Seria uma loucura aspirar à plenitude do amor? A eliminação do não racional seria uma demência (MORIN, 2005, p. 135).

Convivemos com a certeza da incerteza em um universo que é um “coquetel de ordem, desordem e organização” (MORIN, 2005a, p.89), onde habitam o acaso, o incerto, a poesia. A ordem, explica Morin, é tudo aquilo que é repetição, constância, invariância, tudo que pode ser posto sob a égide de uma relação altamente provável, enquadrado sob a dependência de uma lei. As dimensões automatizadas de uma organização estão sob essa ordem, porém, até mesmo as máquinas são falhas e sujeitas ao acaso, ao inesperado, fogem ao nosso controle.

A ordem é parte da dimensão prosaica e, quando ela se sobrepõe ao todo, domina o cotidiano organizacional, e o não lugar emerge. A desordem, por outro lado, é tudo que é irregularidade, desvios com relação a uma estrutura dada, acaso, imprevisibilidade. A desordem é fundamentalmente poética e confere às dimensões ordenadas da organização, do homem, da vida, a vivacidade da existência. É nos (entre)lugares que a desordem é admitida: “Num universo de pura ordem, não haveria inovação, criação, evolução. Não haveria existência viva nem humana” (MORIN, 2007, p. 89).

“Não aguento ser apenas um sujeito que abre portas, que puxa válvulas, que olha o relógio.” O trecho da poesia de Manoel de Barros²² retrata o cotidiano prosaico, das tarefas estabelecidas, exigidas, que se sucedem dia após dia, para além da nossa vontade e não satisfazem o homem, essencialmente insatisfeito e incompleto por natureza. As rotinas organizacionais também possuem seu grau de prosa, de certa forma necessário, como as obrigações diárias, os processos que dependem de quem

²² A poesia intitulada *Teorema da Incompletude* está no livro *Retrato do artista quando coisa* (1998), do poeta cuiabanense Manoel de Barros.

puxa a válvula, de quem faz o pão, de quem aperta os botões, de quem presta serviços, de quem dirige o ônibus, de quem prepara as refeições.

Mas é também a essência do cotidiano que confere à organização sua dimensão poética, lugarizante, ao compreendemos cotidiano, conforme Bretas, como “uma ambiência carregada de elementos contraditórios, ocupado por sucessões e irrupções que podem alterar essas sucessões” (BRETAS, 2006, p. 30). Repleta de incertezas e dialogismos, a vida diária, apesar da ordenação, “permite práticas de desvio e a diversidade de experiências. O cotidiano é, em si, uma maneira de experimentar a vida” (ibid.).

A cotidianidade da organização também se configura de antíteses e acasos causados pelas experiências de quem a mantém viva. Ao lado da ordem, do fazer que se repete todos os dias, está a incerteza, o inesperado a surpresa que quebra a rotina e torna o cotidiano vivo e pulsante. O modo de compreender o cotidiano proposto por Bretas, como um palco de “oscilações que comporta deslocamentos e abre-se para novas experiências, constituindo-se como realidade multicultural que compreende vários saberes (sensos) comuns” (ibid.) nos auxilia a compreender o cotidiano organizacional (das organizações *lugares*), que se mescla ao cotidiano da vida.

Em um momento bio-antropo-histórico-cultural-digital no qual nos encontramos, em que a hiperprosa de um desenvolvimento técnico desenfreado, de um cotidiano cronometrado, de um tempo mecânico requer que busquemos cotidianamente a hiperpoesia (MORIN, 1999). A hiperprosa, segundo Morin, se articula à expansão de um modo de vida monetarizado, parcelarizado, compartimentado, atomizado, que vai ao encontro da supermodernidade criticada por Augé (2010), repleto de não lugares. A hiperprosa cria a necessidade de uma hiperpoesia, assim como os não lugares criam a necessidade de lugares. À sua busca está o sujeito organizacional, também social, mundano, errante, coletivo, familiar, passional, *sapiens-demens-ludens* que, quando submerso em rotinas hiperprosaicas de não lugares, tem sede da hiperpoesia dos lugares complexos e poéticos, lugares de existência.

Organizações hiperprosaicas tendem a ser não lugares. Seu cotidiano ainda se move no ritmo das fábricas taylorianas, onde o sujeito é considerado apenas por seu desempenho produtivo, onde ele é máquina e não homem, onde prevalece a comunicação imperativa, da ordem e das regras, e a comunicação humana é privada de acontecer. Compreendemos que nelas dificilmente há espaço para as dimensões poéticas, identitárias, históricas, relacionais.

Por outro lado, talvez possamos perceber como entre-lugares as organizações contemporâneas que se abrem a novas perspectivas, mas que ainda carregam, em partes do seu todo, traços do passado de origem burocrática e mecanicista. Estão em um estágio intermediário, deixam de ser não lugares, mas todavia não se configuram em *lugares antropológicos e de experiência*. No entre-lugar, a hiperprosa ora prevalece, ora dá espaço para a hiperpoesia.

Já as organizações *lugares* admitem a ordem e desordem, são compostas de dimensões objetivas, racionais, mas também subjetivas e simbólicas, de certezas e incertezas, de planejamentos e acasos. É *lugar* não por ser ausente de metas e ambições, mas por admitir também a existência de sentimentos e sonhos. No *lugar* admitem-se disputas, mas também a existência da colaboração. Organizações, ao serem *lugares*, dão espaço a dialogismos e percebem-se como sendo feitas de pessoas, de relações, de comunicação, de concretude e imaginário, de mitos e heróis.

A organização pode ser definida como um local onde diferentes agentes contribuem com seus recursos para a produção de objetos e serviços. É também o lugar que cada indivíduo explora, adapta e habita, a fim de realizar seus próprios objetivos (FISCHER, 2010, p. 89).

Compreendemos a organização como *lugar*, pois ela guarda em si o *modus vivendi* da sociedade em que está inserida, e a influencia, recursivamente, gerando mais ou menos impacto no entorno, na comunidade, na vida dos sujeitos que a constituem. É *lugar* porque é espaço de produção de sentidos e, enquanto produz sentido, se autoproduz por meio deles. É território de identidades e de experiências humanas, onde se estabelecem vínculos e

relações de diversas naturezas, o que a torna um espaço relacional, histórico e identitário, um *lugar* essencialmente de/em comunicação.

3.1 LUGAR DE FORMAS QUE COMUNICAM

Pensar as organizações como (não/entre)lugares não se restringe à sua dimensão humana. Inclui também suas partes objetivas e concretas, como a organização do espaço, a disposição e tipos de mobiliário, a “moldura edificada”, nas palavras de Fischer (2010), ou seja, o ambiente físico e os objetos que o compõem. Esse olhar nos convida a perceber que nessas formas aparentemente estáticas e silenciosas há muito sendo dito e comunicado sobre as dimensões não concretas, sobre quem é essa organização, como ela se comporta e no que ela acredita. A natureza social do espaço também se traduz por suas formas e nelas estão inscritos e reproduzidos não somente funções materiais, mas também valores sociais (idem).

Além de ser uma experiência social, o espaço e o lugar também são experiências sensoriais, que emergem a partir de suas dimensões comunicantes, produtoras de sentidos. Santaella (2007, p. 167) recorda que algumas vezes a experiência perceptiva do espaço, que Bachelard (2008) chamou de “poética do espaço”, pode ser tão impressionante, intensa e tocante a ponto de “nos intoxicar os sentidos”. O significado que cada lugar possui para nós está intimamente baseado nas experiências que nele vivenciamos. Espaço, sentido e experiência são, por assim dizer, indissociáveis.

Para compreender os espaços como estruturas comunicantes é preciso aceitar que a organização é capaz de estabelecer vínculos comunicativos (FERRARA, 2008) não apenas pelos discursos produzidos, ou seja, pelos ditos, pela fala oficial verbalizada, mas também pelos não ditos (ROMAN, 2009), por dimensões comunicativas não verbais. Para Ferrara (2008, p. 74), “o espaço enquanto meio faz-se notar, mediativamente, através das espacialidades que o representam”.

Concordamos com Fischer (2010) quando ele afirma que a dimensão concreta do espaço é também um constructo social, ou seja, é produzida socialmente, já que é o resultado de um conjunto de processos pelos quais se operam a ocupação e a transformação de um território. Por meio desse autor, acrescentamos outro ponto de vista na paisagem que observamos e (re)desenhamos neste estudo: o olhar da Psicologia Ambiental, área do conhecimento que estuda as relações entre os indivíduos e seu ambiente, o seu papel e suas múltiplas influências sobre o comportamento humano. Campo de estudo que se constitui em um conjunto teórico que apreende o espaço como um objeto social²³.

Trata-se de um olhar que não separa o ambiente do homem e tampouco o espaço edificado e simbólico da ação humana. Ao contrário, estuda as relações recíprocas entre a pessoa e o ambiente com o objetivo de compreender a construção de significados e os comportamentos relativos aos diversos espaços de vida (CAVALCANTI, 2011). Também se debruça sobre as modificações e influências suscitadas por nossa subjetividade nesses ambientes.

O ambiente, nessa perspectiva, é um conceito multidimensional que vai ao encontro da compreensão de Santos (1998, 2006) sobre as noções de espaço e lugar, já detalhadas em parágrafos anteriores. É o ambiente, o espaço percebido como meio físico concreto em que se vive, natural ou construído e, principalmente, indissociável das condições sociais, econômicas, políticas, culturais e psicológicas do seu contexto específico.

Tudo que estiver presente em um determinado ambiente – inclusive as pessoas – é parte que o constitui. Alterações sofridas em qualquer de seus componentes acarretam modificações nos demais conferindo ao ambiente uma nova feição. Portanto, sua configuração é dinâmica e unitária, incorporando mudanças que

²³ Área de estudo e pesquisa que floresceu na Europa e Estados Unidos a partir da metade do século XX e trouxe como novidade a ênfase do espaço físico para o interior do campo psicológico sem, entretanto, deixar de considerar as dimensões sociais, econômicas e culturais dos diversos estudos. No Brasil, despontou no início da década de 70 a partir da tradução e publicação de alguns livros seminais e editados no exterior, mas foi somente nos anos 1990 que seus estudos tomaram corpo nas universidades do país (CAVALCANTI, 2011, p. 11).

são assimiladas pelo ambiente como um todo (CARVALHO et al, 2011, p. 28).

Podemos dizer que não há neutralidade em contextos ambientais e também em espaços organizacionais. Mesmo um ambiente cotidiano e habitual influencia e é influenciado pelo modo como as pessoas o percebem, sentem-se e comportam-se nesse espaço. E ainda que, na maioria das vezes, não tenhamos consciência plena dessa influência, não significa que não estejamos sendo afetados pelo ambiente em que nos encontramos. Igualmente, mesmo sem falar e agir, a nossa presença pode modificá-lo (CARVALHO et al., 2011).

O espaço organizacional, ao ser um lugar de pessoas e relações, pode ser compreendido como um vetor das interações sociais, por conta de dois princípios: primeiramente porque toda organização estrutura mais ou menos diretamente as comunicações de tal espaço; em segundo lugar, a organização constitui um mensageiro social sobre o grupo ou sociedade que a ocupa, seu modo de vida e seus valores (FISCHER, 2010).

As relações que emergem nesse espaço a partir das suas dimensões concretas (e simbólicas) não são apenas de orientação ou de informação, mas também de ordem social, imaginária e comunicante. “Os corredores ou trajetos utilizados para chegar a meu escritório não constituem unicamente um sistema funcional de deslocamentos”, exemplifica Fischer (2010, p. 83), são também lugares reconhecidos como “facilitadores de certos encontros e utilizados para evitar outros” (Ibid.). Nesse contexto os espaços incorporam representações e condutas e comunicam limites e fronteiras.

Ao longo da travessia empírica, essas dimensões ficaram ainda mais evidentes na medida em que percorríamos as organizações que compuseram a amostra de estudo com um olhar atento a tais perspectivas. Entre as organizações visitadas, há as que possuem um edifício próprio, outras estão alocadas em edifícios comerciais e geralmente ocupam um ou mais andares inteiros. Nas primeiras, a identidade institucional torna-se evidente desde a entrada. Fachadas imponentes sinalizam que ali é território da organização. Cores, elementos gráficos, os espaços são configurados para indicar, a todo momento, onde você está, a quem pertence aquele ambiente. Já os edifícios

comerciais, num primeiro olhar, indicam um não lugar, uma vez que os espaços de ingresso e acesso são aparentemente neutros e sem identidade visual marcante, são nitidamente um lugar de passagem.

Organizações instaladas nesses espaços buscam criar seu *lugar* neste aparente não lugar. A porta de entrada dos escritórios das multinacionais divide o espaço frio, sem “alma” e personalidade, de um ambiente totalmente constituído para que, assim como as organizações com sede própria, saibamos onde estamos. Novamente paredes, cores, quadros, recursos diversos sinalizam ao visitante que, a partir daquela porta, ingressamos no universo daquela organização. A seguir, escolhemos dois exemplos de organizações que visitamos que evidenciam tais aspectos.

A primeira delas, o edifício e ambientes da Liberty Seguros (figura 1), que recentemente passou por uma reforma completa dos ambientes de trabalho, de todos os edifícios-sede na Espanha. Segundo o arquiteto responsável e o gestor de Comunicação, que participou da gestão da reforma, os espaços foram totalmente projetados para ser um reflexo da cultura e valores da organização e também para estabelecer vínculos entre os profissionais que atuam na companhia e seu ambiente de trabalho²⁴. Podemos dizer que foi um projeto que, de certa forma, buscou a *lugarização* dos sujeitos organizacionais por meio da configuração espacial dos ambientes. Em todo o edifício, frases inspiracionais de diversos autores, escolhidas pelos empregados, estampam as paredes, além de soluções projetadas para oferecer bem-estar, privacidade e ampliar as relações entre os colegas de trabalho.

²⁴ Informações concedidas na entrevista realizada para a tese doutoral.



Figura 1 – Espaços de trabalho da Liberty Seguros

Fonte: elaborado pela autora com fotos da empresa de arquitetura Unifica, responsável pelo projeto

Como exemplo de organizações instaladas em edifícios comerciais que (re)configuram seus ambientes de trabalho para caracterizar marcadamente seu território, escolhemos o Google, reconhecido internacionalmente pelos escritórios tematizados que combinam a cultura e identidade organizacional com símbolos típicos do país em que se encontram²⁵. Nas duas primeiras imagens (figura 2) está a Torre Picasso, edifício onde se encontra a sede do Google em Madrid, um dos mais altos da capital espanhola, com 47 andares. Está localizado no centro financeiro de Madrid. O restante das imagens mostram detalhes do espaço. Destacam-se as salas de reuniões que trazem símbolos das principais cidades espanholas (na foto, está a sala de Barcelona com uma obra de Gaudí), a recepção e os arcos em madeira que fazem referência à arquitetura tradicional espanhola²⁶.

²⁵ “No hay dos oficinas de Google iguales”, afirma o site da companhia, não existem dois escritórios iguais em todo o mundo. Quem visita os ambientes encontrará algumas características comuns, presentes em todos os escritórios, como as clássicas paredes ou quadros para reuniões de “chuvas de ideias”, salas de jogo e cafeterias, mas cada espaço é singular na medida em que é decorado com traços que expressam a cultura local, do país-sede. Informações disponíveis em: <http://www.google.com/intl/es/about/company/facts/locations/>. Acesso em outubro de 2014.

²⁶ As informações e imagens são do site <http://diariodesign.com/>, que traz em detalhes o projeto da *Jump Studios*, empresa londrina responsável pelo desenho dos escritórios.



Figura 2 – Sede do Google Espanha

Fonte: elaborado pela autora com imagens da Jum Studio, responsável pelo projeto

Importante ressaltar que os espaços organizacionais, compreendidos a partir da Psicologia Ambiental e da perspectiva antropológica de *lugar*, não são espaços neutros. Ao contrário, são repletos de sentidos. Cada detalhe de sua organização tende a revelar significações acerca das intenções e valores daqueles que os construíram, os habitam e os lideram. Por outro lado, geram expectativas sobre quem são ou serão seus sujeitos, assim como o comportamento que se espera deles e de quem por ali passar (CARVALHO et al., 2011). Isso nos mostra o quanto os ambientes, em suas tramas (in)visíveis refletidas em sua materialidade, como em sua estrutura física e na organização dos seus espaços, situam a pessoa social, cultural e economicamente, exatamente por estarem inseparavelmente relacionados aos sistemas social, econômico, político e cultural nos quais se encontram (MOSER, 2005; RIVLIN, 2003).

As regras impostas pelos/nos ambientes evidenciam também a relação entre a organização do espaço e a organização espacial da Comunicação (FISCHER, 2010). Relação que revela o aspecto de domínio exercido pelas organizações, capaz de torná-las (não) lugares ao não permitir espaços de interação. A maneira como o espaço organizacional está constituído é capaz de orientar a comunicação humana, ao impor vias de circulação ou diluir barreiras e aproximar pessoas, ao disponibilizar possibilidades formais de

comunicação ou, em decorrência de sua ausência ou pelo seu mau gerenciamento, estimular os informais.

O dispositivo espacial permite verificar que as pessoas não se comunicam com quem querem. Devido às posições relativas, as pressões do meio organizacional orientam mais ou menos fortemente as comunicações. Assim, o princípio da autoridade mutila a comunicação, fechando-a em sujeições cuja estrutura formal revela toda a pregnância (FISCHER, 2010, p. 92).

De acordo com Fischer, “toda organização submete o espaço a uma utilização estrita, fazendo-o de algum modo despojado para moldá-lo num programa de atividades” (ibidem, p. 90). Em seus estudos, o autor identificou as organizações como um espaço dividido, imposto e controlado. Espaço dividido por tratar-se de um domínio de ruptura com o meio e o ambiente social mais amplo, um espaço relativamente fechado que estrutura a relação dentro-fora. Seus espaços correspondem a critérios de especialização que determinam localizações, distâncias, relações de vizinhança, separação de funções, entre outras formas de controle.

O espaço organizacional é também concebido como um espaço imposto, ou seja, um “sistema de atribuição de lugares que consiste em repartir categorias de indivíduos em locais definidos, segundo uma escala social rigorosa” (FISCHER, 2010, p. 90). Significa que a organização atua com mecanismos de fixação que designa cada trabalhador a seu campo de inserção, os lugares a que tem acesso, os que lhe são mais ou menos obrigatórios até os que lhe são proibidos formalmente ou psicologicamente.

Grande parte dos espaços organizacionais é pensado em torno desses princípios, que consistem em fixar cada pessoa em um determinado lugar, segundo suas atribuições e importância no contexto organizacional. Essa designação se dá a partir de outro aspecto essencial das estruturas sociais: o sistema hierárquico que, por sua vez, também determina aspectos do ambiente físico das organizações, como tamanho da sala, sua posição na estrutura edificada, os objetos decorativos, o estilo dos móveis, e também são os fatores hierárquicos que autorizam mais ou menos o sujeito a transitar livremente pela organização.

O sistema hierárquico está implícito nos tipos de arrumação que buscam tornar visíveis os que têm de executar tarefas. O princípio da visibilidade nos espaços está ligado à necessidade de dominação inerente à organização do trabalho. “A organização funciona como um jogo de espaços em que a própria arrumação desses revela-se como uma estrutura de vigilância baseada na visibilidade dos indivíduos” (FISCHER, 2010, p. 91), retomando a concepção do panóptico²⁷ de Bentham (1977), e dos dispositivos disciplinares e de vigilância que encontramos em Foucault (1987, 2005).

Características que denotam que as organizações, assim como ocorre na sociedade, possuem sua pirâmide social que se materializa em cargos e atribuições, salários e também na segmentação e ordenação dos espaços. Nesse cenário, ambientes construídos a serviço do controle, que coíbem tacitamente o diálogo por meio da ordenação dos ambientes, tendem a ser não lugares, sobretudo aqueles que são regidos por modelos clássicos de gestão.

A arrumação interior dos espaços organizacionais igualmente tende a revelar diversas etapas que marcam a desestruturação progressiva de um tipo de organização espacial caracterizada pelo empirismo a favor de outra, baseada na eficácia e na produtividade.

[...] mesas apertadas em fileiras compactas, padronização dos equipamentos, concentração do pessoal num espaço totalmente banalizado e transparente. Estamos tratando com um universo mecanizado onde o espaço é de algum modo achatado e inteiramente dependente da lógica da produção. Esse agenciamento estrito traduz ao mesmo tempo um modelo de relação social no qual um controle social total domina (FISCHER, 2010, p. 92).

Se a organização dos espaços revela opções de gestão, na medida em que os processos de gerenciamento das organizações evoluem, também conseguimos perceber sinais dessa evolução na organização do seu ambiente físico. Um exemplo disso são as transformações pelas quais passou um clássico espaço organizacional: os escritórios. Na história das atividades

²⁷ O panóptico é uma concepção arquitetônica de um sistema penitenciário criado no século XVIII, por Jeremy Bentham, construído em formato circular, com uma torre ao centro, que permitia ao observador vigiar permanentemente os presos, sem que eles percebessem. À época, Bentham já previa que o modelo poderia ser aplicado em escolas e ambientes de trabalho. Já Foucault (2005) se debruça sobre a sociedade disciplinar, em que a implementação do poder disciplinar se dá pela demarcação de lugares, como as salas de aula e quartéis, que possibilitam a vigilância.

humanas, o escritório é, inicialmente, um lugar reservado para funções administrativas e o tratamento de documentos. Com a era industrial, esse espaço foi organizado a partir da visão taylorista do trabalho: “racionalização, divisão das tarefas, operações padronizadas” (FISCHER, 2010, p. 92). Já o arquétipo do escritório moderno passou a ser a fábrica.

Foi após a Segunda Guerra Mundial que um outro conceito de escritório foi criado em sintonia com uma nova maneira de trabalhar. Um espaço aberto, ausente de paredes, tabiques ou qualquer tipo de separação, com o intuito de favorecer a comunicação e aproximar as relações entre os trabalhadores. O princípio dessa organização do espaço baseia-se em uma ideia de comunicação, abertura e aparente desaparecimento dos níveis hierárquicos.

A concepção desse modelo de escritório mostra como os componentes de um tipo de arrumação são objetos de um código simbólico que valoriza, por exemplo, tudo aquilo que se aproxima da supressão de obstáculos ou de fronteiras físicas, como equivalentes culturais de um espaço positivo no qual o espaço aberto tem a conotação de espaço eficaz. Como vemos, o estatuto do próprio espaço funcional é determinado pela presença de elementos culturais que tendem a apresentá-lo como funcional (FISCHER, 2010, p. 93)

Ao analisarmos essas transformações, é possível relacionar a passagem do tempo e a evolução dos modos de trabalho e gestão, retratadas na configuração de tais ambientes: no escritório de antigamente as atividades estavam atreladas à decisiva importância do papel (documentos, cartas, fichas, etc.); posteriormente, o surgimento de prédios-escritórios que desenharam um novo ambiente de trabalho concebido a partir de normas de espaços próprias às atividades dos empregados, gerentes e dirigentes; por fim, a realidade atual, que desmaterializa o escritório da modernidade em decorrência das transformações globais do mundo contemporâneo, especialmente as que se referem à evolução tecnológica. Das paredes que protegiam os papéis evoluímos para escritórios móveis, (*ciber*)espaços de trabalho, cada vez menos atrelados a espaços geográficos, mas sim a lugares (materiais e/ou virtuais) de produção, criação, negociação. Os *home offices*²⁸, por exemplo, crescem ano a

²⁸ Expressão que designa quando o profissional desenvolve suas atividades em sua própria casa, sem a necessidade de um local de trabalho externo.

ano. Em 2012, a pesquisa *The World of Work*²⁹, realizada pela Ipsos/Reuters³⁰ apontou que cerca de 20% dos empregados em todo o mundo trabalham nessa modalidade.

Parece-nos claro que a configuração dos espaços de trabalho não está apenas ligada às características das atividades laborais, ao deixarem transparecer os valores, a cultura e a identidade organizacionais. Sendo assim, a organização dos espaços de trabalho revela-se como artifícios de (não)lugarização, na medida em que as escolhas na conformação dessa paisagem não são de todo ingênuas e isentas de sentido e intencionalidade. Podem significar uma maior e/ou menor abertura à comunicação, determinam, em maior e/ou menor grau, os relacionamentos, as condutas, os acessos, as possibilidades de circulação das pessoas, sinalizam as relações de poder, os níveis hierárquicos e também materializam a história, memória, cultura, valores e o próprio modelo de gestão da organização. “O lugar faz o elo”, nos lembra Maffesoli (2004). Os contornos concretos do espaço organizacional são indissociáveis da sua dinâmica social e das interações que nascem desse espaço, e tais relações, por sua vez, também são capazes de transformá-lo em lugar, não lugar ou entre-lugar.

A lugarização no espaço organizacional também pode ser percebida pelas manifestações do sujeito nesse ambiente, na demarcação que ele realiza no seu espaço de trabalho, no comportamento territorial por meio do qual ele delimita, em meio ao todo, a parte que lhe cabe, seu espaço pessoal. “Para quem trabalha, o espaço que lhe é destinado é progressivamente investido como um local pessoal”, explica Fischer (2010, p. 94). O espaço pessoal nasce em meio ao espaço social da organização, como delimitação de fronteiras, mas também como demonstração de afeto, de sentidos em relação ao lugar. Na Psicologia Ambiental, o espaço pessoal é considerado uma área carregada de conteúdos emocionais que cercam o corpo dos sujeitos. Para Sommer (1973),

²⁹ “O mundo do trabalho” (tradução nossa). O estudo ouviu 11.383 profissionais que trabalham fora de seus escritórios em 24 países, incluindo o Brasil. A pesquisa completa está disponível em <http://www.ipsos-na.com>.

³⁰ Grupo especializado em pesquisas nas mais diversas áreas, está entre as três principais companhias de pesquisa do mundo.

além de regular o espaçamento entre os sujeitos e de representar a zona carregada emocionalmente que gravita ao redor de cada pessoa, o espaço pessoal também se refere aos processos de delimitação e personalização dos espaços habitados.

É tendência essencialmente humana habitar um determinado lugar, familiarizando-se com ele e, a partir disso, transformá-lo. Processo que fica mais evidente no espaço organizacional, nos postos de trabalho, que passam a ser investidos de sentido como um lugar que nos pertence, a parte da organização do qual somos, de certa forma, proprietários. Um espaço de trabalho é também um espaço pessoal que exprime a identidade de um indivíduo e seu estatuto no interior da organização.

Um espaço com o qual nos identificamos e que, ao mesmo tempo em que define o nosso lugar geográfico na organização, também transforma a organização em *lugar* antropológico. A maneira como, por exemplo, personalizamos nosso lugar na empresa pode denotar o quanto nos *lugarizamos* no espaço organizacional e nos apropriamos dele: ao lado do computador, um recipiente guarda canetas e lápis, uma pequena pilha de papéis importantes e documentos divide lugar na mesa com uma lembrança recebida de colegas de trabalho; ao lado de alguns livros, uma foto da família sorri e revela aos demais que aquele é nosso lugar, ao mesmo tempo em que mostra nesse lugar um pouco de nós.

(A apropriação) caracteriza fundamentalmente a fixação a um lugar e implica um domínio pessoal sobre um local. [...] é assim um fenômeno complexo pelo qual se realiza e se exprime a fixação a um local. Podemos interpretá-lo como um processo de nidificação, isto é, um estilo de ocupação que transforma determinado espaço na casa da gente (FISCHER, 2010, p. 97).

O contrário também pode evidenciar que, para certos sujeitos organizacionais, a organização é um entre/não lugar. Uma mesa que não deixa indícios de quem a habita, nenhum objeto pessoal, nenhum sinal de personalização, provavelmente indica que alguém está ali de passagem, que aquele é um lugar transitório, que possui apenas um valor funcional, racional: um conjunto de objetos que a organização nos fornece e que utilizamos exclusivamente para a realização de uma determinada atividade, aquilo que se

espera de nós; acionamos nosso intelecto, nossas habilidades e pelo que realizamos somos recompensados mensalmente; a relação com a organização é meramente trabalhista, um acordo de interesses, e esse lugar não representa nada além de um empregador com quem temos um contrato do qual depende, em certa medida, nossa sobrevivência.

Essas duas situações são exemplos de como a relação entre os sujeitos e as organizações podem ser representadas e percebidas pela maneira como habitam e transformam o espaço organizacional. A personalização do local de trabalho é uma atitude que pode apresentar-se de diversas formas: por meio da decoração, da disposição do mobiliário ou ainda da construção de barreiras mais ou menos visíveis. Pode também expressar a margem de liberdade, autonomia e poder detidos pelo indivíduo. Espaços pessoais em meio ao espaço organizacional retratam também um dialogismo, aspecto fundamental do ser humano em sistemas sociais: tendemos a criar uma esfera privada, um espaço essencialmente nosso em um sistema que não nos pertence (FISCHER, 2010). Num todo que não é nosso, personalizamos e nos apropriamos de parte do espaço que simbolicamente é de nossa propriedade.

3.2 LUGAR DE PESSOAS, RELAÇÕES E VÍNCULOS

Retomando as concepções de Augé (2010), o espaço se faz *lugar* ao ser identitário, histórico e relacional. Pensar as organizações como *lugares* significa ter clareza da importância das experiências sociais que brotam das relações com esse ambiente. A lugarização dos sujeitos no espaço organizacional passa pelas condições que permitem a criação de vínculos (RIVIÈRE, 1998; ZIMERMAN, 2010; BAITELLO, 2008), que despertem o sentimento de pertença, que motivem a realização pessoal e a paixão pelo trabalho desenvolvido. Um *lugar* que valorize e estimule as diversas dimensões da comunicação e onde haja sintonia entre os valores pessoais e os valores que orientam a conduta da organização.

Ao ser lugar de trabalho, a organização pode ter caráter de lar para um profissional que coloca seu ofício como centro de sua vida e/ou pode ser um lugar de passagem, de pouca importância, transitório e até mesmo ausente de sentidos mais profundos. As organizações podem ser, ao mesmo tempo, *lugar* para algumas pessoas e não lugar e entre-lugar para outras, dependendo das relações, do tempo, da intensidade das experiências e da importância que a organização assume na vida de cada sujeito.

As organizações que repousam sobre modelos de racionalidade que, conseqüentemente, racionalizam os lugares neutralizando as qualidades sensíveis do espaço, provavelmente tornam-se não lugares para quem ali trabalha. São não lugares porque a lógica que impera nesses espaços é prosaica, estritamente funcional, do botão que se aperta, do projeto que se redige, da planilha que se completa, sem que o trabalhador consiga vislumbrar que sentido possui no todo da organização, de que maneira o seu trabalho contribui para as metas e objetivos, que valor ele próprio possui para a organização.

Organizações que são não lugares tendem a ser marcadas pela indiferença e pelo anonimato, pelo fazer vazio de sentido repetidas vezes. A dimensão da comunicação é verticalizada, nem todos têm direito à fala e os que possuem a utilizam no imperativo, do dever fazer, do dever ser. Os diálogos são raros ou quase inexistentes. Seus espaços costumam não favorecer a comunicação entre as pessoas e tampouco as relações entre elas. O tempo é estritamente o tempo da produção, preferencialmente ininterrupta. Por outro lado, quando o ambiente organizacional possibilita a construção de vínculos e espaços de interação, quando a dimensão humana da organização é considerada relevante para a gestão, quando há um clima favorável para a cooperação e coabitação, a organização pode alcançar o status de lugar.

Importante ressaltar que entre tantas possibilidades de olhares sobre a organização, aqueles com os quais nos identificamos são os que enfatizam sua dimensão humana. Chanlat está entre os estudiosos que ressaltam a necessidade de perceber e compreender “o fato humano” das organizações. Em seus estudos de antropologia organizacional, o pesquisador entende o ser

humano como um ser que, inserido em um espaço sociohistórico, é um ser de ação e reflexão, um ser de palavra, de linguagem, de discurso, de desejo, pulsão e relação, que navega em um universo de signos, imagens, metáforas, mitos e alegorias (CHANLAT, 2010). É plural e complexo e trilha sua trajetória, dentro e fora do espaço organizacional.

Sujeitos organizacionais são, antes de tudo, sujeitos complexos, de raízes cósmicas, biológicas e dimensões psico-sócio-culturais. São, nas palavras de M. Morin (2007), portadores da cultura na sua universalidade humana e nas suas características singulares. A recursividade e o holograma presentes na trindade indivíduo/sociedade/espécie nos auxilia a compreender a relação indivíduo-organização. Cada um dos termos contém o outro, indivíduos estão na espécie, que, por sua vez, está nos indivíduos e o mesmo ocorre entre indivíduo e sociedade, indivíduos e organização.

E, por ser feito de pessoas, o espaço organizacional integra muito mais que relações econômicas, de trabalho, de propriedade, estruturais, de consumo ou de poder. É composto, sobretudo, de coletividades que definem seu *ethos* e sua natureza.

Fechado ou aberto, nebuloso ou claramente definido, personalizado ou anônimo, funcional ou labiríntico, significativo ou vazio de significado, o espaço organizacional, quaisquer que sejam suas características, constitui um dos pilares fundamentais do quadro da ação humana (CHANLAT, 2010, p. 109).

A organização é um microcosmo social, e, por isso, sujeita à instabilidade, fragilidade, complexidade, ao encantamento, à frustração e a todas as demais características intrínsecas a qualquer ambiente habitado por pessoas. Com base no pensamento de Morin, compreendemos que os sujeitos organizacionais carregam o todo da humanidade, da sociedade e da organização onde atuam, sem deixar de ser uma unidade elementar. É por conter o todo, “mesmo sendo parte desse todo, comportando não apenas o complementar da trindade indivíduo/sociedade/espécie, mas também seus antagonismos e contradições” (2007, p. 73) que cada sujeito carrega a forma inteira da condição humana.

Por muito tempo, de acordo com Chanlat (2010), grande parte dos pesquisadores que se dedicaram ao estudo das organizações concentrava seu interesse nas questões voltadas para a eficácia, desempenho e produtividade e a busca desenfreada pelo rendimento em curto prazo, reduzindo esforços de pesquisas a simples técnicas de controle. Recentemente, cada vez mais os estudiosos em geral, especialmente na cultura latina, contestam a concepção instrumental e “manipuladora do ser humano”, nas palavras do autor, passando a debruçar-se sobre as “dimensões esquecidas” e outras perspectivas teóricas, na busca por tornar compreensível a experiência humana nas organizações, a partir da sua complexidade e riqueza como campo de estudo.

Ainda as questões humanas permanecem à sombra no cotidiano de grande parte das organizações. São, novamente parafraseando Chanlat, “dimensões esquecidas” pelas lideranças da organização quando estabelecem as prioridades, o destino dos investimentos e direcionamento da sua atenção. Em um mundo essencialmente dominado pela racionalidade instrumental,

homens e mulheres que povoam as organizações são considerados, na maioria das vezes, apenas recursos, isto é, como quantidades materiais cujo rendimento deve ser satisfatório do mesmo modo que as ferramentas, os equipamentos e a matéria-prima. Associados ao universo das coisas, as pessoas empregadas nas organizações transformam-se em objetos. Em alguns casos, só acontecimentos extraordinários fazem emergir sua condição humana (CHANLAT, 2010, p. 25).

Em pleno século XXI, as organizações contemporâneas, em termos estruturais e tecnológicos, em nada se parecem com as indústrias do período pós-Revolução Industrial. Contudo, a herança da maneira de pensar o ser humano no mundo do trabalho, de modo coisificado e fragmentado, parece ainda pautar grande parte das organizações.

Foi durante a Revolução Industrial, no século XIX, que o trabalho passou a ser considerado uma atividade essencial do homem. Foi alçado à categoria de laço social por tornar-se modalidade essencial de aprendizagem de vida em sociedade (MÉDA, 1999). De acordo com Nardi (2006), o trabalho continua sendo central do ponto de vista da estrutura social e da construção material e

psíquica dos sujeitos. Tal é sua importância que pesquisas³¹ acerca do sentido do trabalho demonstram que a maioria das pessoas, mesmo que financeiramente tivessem a opção de abrir mão de seu ofício, não o fariam e seus argumentos estão ancorados na dimensão social do trabalho: as relações com outras pessoas, os sentimentos de vinculação e a necessidade de se ter um objetivo na vida. Conforme Morin (2001), para a seguinte pergunta: “Se você tivesse bastante dinheiro para viver o resto da sua vida confortavelmente sem trabalhar, o que você faria com relação ao seu trabalho?”, mais de 80%³² das pessoas respondem que trabalhariam mesmo assim.

Da escravidão, subsistência, repressão à libertação e realização, inúmeras são as discussões e concepções sobre o trabalho e as atividades produtivas que envolvem o ser humano. Evitando cometer o equívoco de minimizar a pluralidade de compreensões, ainda assim é possível perceber que os autores ora consideram-no apenas como um recurso que assegura a produtividade, ora o colocam como ponto central da existência humana. Preferimos acreditar que não se tratam de interpretações que se sobrepõem e/ou se anulam, mas coexistem dialogicamente e adaptam-se segundo a realidade, cultura, identidade de cada organização.

Concordamos com a compreensão de Kóvacs (2006), que percebe os dialogismos das dimensões do trabalho

³¹ Destacamos os estudos desenvolvidos pela pesquisadora canadense Estelle M. Morin, diretora do Centro de Pesquisa do Trabalho da escola de negócios, da HEC – *Ecole des Hautes Etudes Commerciales* – Montreal; e pela pesquisadora brasileira Roseli Aparecida Figaro Paulino, coordenadora do Centro de Pesquisa em Comunicação e Trabalho da Universidade de São Paulo (USP).

³² O resultado citado pela autora no artigo *Os sentidos do trabalho* (2001) é uma média elaborada com base em uma série de pesquisas relacionadas ao tema: KAPLAN, H. R., TAUSKY, C. *The meaning of work among the hard-core unemployed* (1974); MORSE, N. C., WEISS, R. C. *The function and meaning of work and the job*. *American Sociological Review* (1955); MOW. *The meaning of working* (1987); VECCHIO, R. *The function and meaning of work and the job* (1990); MORIN, E. M. *L'efficacité organisationnelle et le sens du travail* (1996); MORIN, E. M. *Le sens du travail pour des gestionnaires francophones* (1997); ENGLAND, G. W., WHITELEY, W. T. *Cross-national meanings of working* (1990).

A meu ver, o trabalho é ambíguo: constitui um ato compulsório, mas também de criação; é um meio de subsistência e de consumo, mas também é fonte de desenvolvimento, de satisfação e de identidade; pode ser submetido à racionalidade burocrática, ao poder autoritário, mas também pode constituir um espaço de autodeterminação, de intervenção e de autorrealização (KÓVACS, 2006, p. 44).

Fígaro (2008) complementa tal perspectiva, compreendendo o trabalho como uma atividade que tem como alvo a produção de valores de uso e é condição e necessidade física e social da vida humana, transcendendo seu enquadramento como relação de troca remunerada que abstrai da noção de trabalho a complexidade inerente à atividade humana. Para a pesquisadora, trabalho, assim como a comunicação, são eixos de uma mesma construção social, a da “humanidade”³³ do homem. No decorrer da história da humanidade, comunicação e trabalho aparecem como dimensões recursivas, vinculadas uma à outra.

De acordo com Fígaro (2008), a comunicação humana é uma conquista da espécie, efetivada pela condição do homem de sobrepor-se às infidelidades da natureza por meio de sua atividade de trabalho. Citando o psicólogo russo Léontiev (1976), a pesquisadora ressalta que no trabalho os homens entram inevitavelmente em relação, em comunicação uns com os outros, e desde a origem de suas ações, o trabalho e sua comunicação formam um processo único.

Trabalhar é gerir o uso de si por si mesmo e de si pelo outro, estabelecendo redes de comunicação, formando laços de confiabilidade, construindo valores. Se trabalhar é sempre trabalhar com o outro e comunicar é relação, troca, reelaboração, podemos afirmar que ambos, comunicação e trabalho, atuam na construção dos conjuntos de valores que se renovam ou se cristalizam a cada escolha feita, a cada decisão do uso de si por si mesmo (FÍGARO, 2008, p. 129).

A explicação que advém da psicologia do trabalho também vai ao encontro da perspectiva que adotamos, que considera que o trabalho, enquanto atividade humana que se faz por/em comunicação, constitui-se como eixo central que articula e estrutura (ou desarticula e desestrutura) a vida das pessoas e também das sociedades (ALCOVER DE LA HERA et al., 2004). No

³³ Grifo nosso.

contexto globalizado, competitivo, de permanente inovação no âmbito da técnica, o que provavelmente é consenso em meio a essa paisagem complexa e múltipla que são as abordagens sobre os sentidos do trabalho é a centralidade e a importância na vida humana.

Consultores, especialistas, teóricos contemporâneos têm reforçado a ideia de que o sucesso e/ou fracasso das organizações está diretamente ligado ao modo como percebem, compreendem, valorizam os sujeitos organizacionais.

Num contexto de forte competição em mercados globais, as empresas têm de melhorar simultaneamente a produtividade e a qualidade dos seus produtos, reduzir os custos e, ao mesmo tempo, adaptar-se rapidamente ao mercado incerto e variado. Para poder responder a estas exigências, as empresas têm de renovar o seu modelo de produção. Este novo modelo implica a valorização dos recursos humanos, nomeadamente o aumento do nível de qualificações, novas competências, responsabilidade e iniciativa, trabalho em equipe, bem como o abandono do clima de confronto a favor do diálogo e do envolvimento dos trabalhadores (KÓVACS, 2006, p. 42).

Parece-nos evidente que as organizações não são meros locais de trabalho, mas também lugares onde se desenvolve a identidade humana (MUMBY, 2010). Nesse contexto, Mumby lembra a descrição das organizações de Peter Frost (et al., 2000) como “locais de cura e dor diárias”. O espaço organizacional, a nosso ver, é um lugar em que a presença humana é central, intrínseca e determinante. Organização e pessoas se autoecoproduzem, desenvolvem-se, alimentam-se. O movimento recursivo é constante e a necessidade é mútua, simbiótica.

Essa abordagem reitera que as relações entre organização e sujeitos, na busca pela lugarização, vão além dos contratos de trabalho. Segundo Freitas (2006), na perspectiva psicanalítica, o indivíduo se liga a uma organização por vínculos não apenas materiais, mas também afetivos, imaginários e psicológicos. As grandes empresas exercem, no entendimento da autora, uma enorme “força gravitacional” sobre o indivíduo, e as fontes de motivação e prazer que ele encontra no espaço organizacional podem representar desejos e sensações infantis atualizados. Para Freitas, em situações como essas, a empresa acaba se configurando como uma caixa de ressonância de desejos,

capaz de absorver e estimular processos de transferência³⁴ de afetos que antes ligavam o indivíduo ao pai e à mãe, aos amigos, vizinhos, à comunidade.

Freitas acredita que “quanto mais as empresas se pretendem como o *lugar* que dá sentido e significado à vida, mais elas se tornam objeto dessas relações de transferência” (2006, p. 89). Provavelmente a autora não aplicou nessa frase a expressão *lugar* no sentido proposto por Augé (2012) e Tuan (1997). Porém, colocada da forma como está, e em meio ao contexto a que faz referência, a expressão *lugar* pode ser entendida dessa maneira. Organizações como *lugares* de vínculos, de produção de sentido, de significado, como lugares antropológicos e de experiência.

Lugares de vínculos nascem de espaços que possibilitam, motivam, estimulam a interação, lugares abertos à comunicação, pois comunicar-se é “criar ambientes de vínculos”. O autor dessa frase, Baitello (2008), defende que somos predispostos a favorecer ambientes que nos possibilitam realizar vínculos, e são eles que nos permitem sobreviver apesar das carências e fragilidades. Isso porque somos seres de incompletudes e dependentes desde o nascimento, e nossa sobrevivência depende dos vínculos que realizamos ao longo da vida.

Carregamos uma necessidade primordial de vinculação, “somos vocacionados para a interação com outros que preencham nossas faltas e necessidades, porque somos corpo” (BAITELLO, 2008, p. 99) e, por sermos corpo, temos alcance espacial claro, duração presumível e ao mesmo tempo infinita, pelo menos em nosso desejo. É a nossa finitude que nos faz buscar no outro a “união de durações finitas” (ibidem, p. 100) que permitam a construção de histórias infinitas que nos levem para além de nossas fronteiras.

O vínculo sana grande parte das nossas necessidades afetivas, nos complementa ao mesmo tempo em que expõe nossas lacunas, nossos vazios

³⁴ Na psicanálise, denomina-se transferência o processo pelo qual os desejos e as emoções inconscientes se atualizam em certos objetos num tipo de relação vivida no passado. Segundo Freitas (2006), trata-se de um “conceito universal que designa a projeção e reprodução que um indivíduo faz em um objeto atual, de uma atitude ou um afeto vivido numa relação antiga, importante, duradoura” (2006, p. 88). É uma reedição de algo ocorrido antes e que pode se manifestar de diversas formas, como do amor ao ódio, da simpatia à hostilidade, e em diferentes objetos, como é o caso do trabalho, da atividade profissional, da organização onde se atua. Para Lacan, a transferência está entre os quatro conceitos fundamentais da psicanálise. Os outros três são o inconsciente, a pulsão e a repetição.

que os vínculos têm a tarefa de preencher. Pelo vínculo nos unimos, nos atamos a outra pessoa, objeto, instituição e formamos com o ser a quem nos vinculamos, entendendo que este ser pode referir-se a organizações, uma série de nós, entrecruzamentos (BAITELLO, 2008). Tecemos tramas unidas por vínculos constituídos no ambiente organizacional e constituintes desse espaço. Por emanarem de pessoas, os vínculos são vivos e necessitam de alimentação constante, para permanecerem ativos.

É possível relacionarmos os quatro tipos primordiais de vínculos propostos por Zimerman (2010) – o amor, o ódio, o conhecimento e o reconhecimento – e suas manifestações no ambiente organizacional. Num cotidiano complexo, sinestésico, polissêmico, poético e prosaico dialogicamente, os sujeitos desenvolvem tais vínculos com o local de trabalho. Conforme ressalta Zimerman, não cabe analisar os diferentes tipos de vínculos separadamente, visto que estão imbrincados entre si e complementando-se mutuamente. Sujeito e organizações podem ligar-se pelo amor. Amor pela causa, pela proposta, pelo ofício, que nasce de um profundo sentimento de admiração, empatia, confiança e, claro, reciprocidade e reconhecimento.

Assim como nas relações amorosas entre sujeitos, amores não correspondidos, com desconfiança, atritos, colocam em risco o vínculo constituído. No ambiente organizacional, da mesma forma, o amor que gera dedicação e entrega ao trabalho, à organização, quando não reconhecidos e/ou quando tomados por sentimentos de decepção, frustração, insatisfação, o vínculo que antes era de amor, pode transformar-se em ódio, ira, raiva. Isso ocorre, por exemplo, quando o sujeito depara-se com uma atitude da organização que ele desaprova, e/ou quando organização e sujeito(s) entram em atrito, em dissonância de interesses, valores, opiniões.

São vários os exemplos cotidianos que encontramos sobre a configuração vincular entre sujeitos e organizações. O que nos leva a acreditar que as organizações, por serem *lugar* de pessoas, relações de comunicação, são também, eminentemente, *lugares* de vínculos emocionais e sociais, que se fazem por/e em comunicação. Complementamos as concepções de Zimerman

e Baitello com as contribuições de Pichon-Rivière³⁵ (1998), para quem o vínculo é sempre social, ainda que seja com uma só pessoa. É por meio da relação com essa pessoa que se constitui uma história de vínculos em determinado tempo e espaços.

Pichon-Rivière também admite o vínculo entre pessoas e objetos, que podem ser considerados instituições, organizações, com as quais se estabelece uma relação de maneira particular. Conforme o autor, é possível identificar três momentos que caracterizam qualquer grupo humano, e, portanto, dizem respeito também às organizações. O primeiro deles diz respeito aos fenômenos de afiliação e identificação, que podem transformar-se em pertença, quando há uma maior integração do indivíduo ao grupo, quando há lugarização. O segundo momento é o da cooperação, que compreende a contribuição do indivíduo para a tarefa grupal. O terceiro aspecto diz respeito à pertinência e consiste em centrar-se no grupo e na tarefa.

Conforme Kramer e Faria (2007), a identificação, o sentimento de pertença, a integração e a cooperação são componentes dos vínculos organizacionais e estão intimamente relacionados entre si. Para os pesquisadores, os vínculos organizacionais denotam, de certa forma, a ligação entre o indivíduo e a organização, o envolvimento com seus projetos e objetivos, assim como o comprometimento com seus problemas, desafios, desempenho e resultados.

Diante disso, entendemos que há uma estreita relação entre os processos de transferência e de lugarização, na medida em que as relações de transferências são concretizadas por meio dos vínculos que o sujeito estabelece com a organização. Nesse contexto, a organização torna-se *lugar* de transferência que, por sua vez, proporciona aos trabalhadores o sentimento de lugarização. Contudo, Freitas ressalta que o ato de tornar-se *lugar* de transferência pode ser um ato espontâneo ou induzido pela organização, ao estimular comportamentos com vistas ao alcance de seus objetivos. “Estimulam-se não só as relações de obediência, lealdade e devoção, mas

³⁵ Enrique Pichon Rivière é natural de Genebra, na Suíça, mas foi ainda quando criança, no início do século XX, para a Argentina, onde cresceu e tornou-se um reconhecido psiquiatra e psicanalista.

também as demonstrações narcísicas, agressivas e idealizadoras, tendo ambas sua utilidade produtiva”, ilustra a autora (FREITAS, 2006, p. 90).

A possibilidade de realizar desejos, a garantia de satisfação, admiração, reconhecimento, necessidades profundas que todo ser humano traz em si, são alguns dos motivos pelos quais os trabalhadores aceitam as consequências de uma rotina pesada de trabalho como o estresse, as altas cargas de preocupações, pressões psicológicas.

Nesse sentido, a organização oferece um sistema de crenças e valores, um ideal de vida, a possibilidade concreta de realizar alguns desejos, uma maneira de viver relativamente coerente, e tudo isso responde às necessidades profundas que todo ser humano traz em si (FREITAS, 2006, p. 100).

Poder dizer-se pertencente a um grupo, nesse caso, à organização, faz da dificuldade de ser nele admitido o melhor prêmio e, com isso, reforça o sentimento de pertença e a necessidade de filiação existente em todo o ser humano (idem). Na perspectiva crítica, Pagès (1993) compreende a presença de laços psicológicos entre sujeitos e organizações como meio de as organizações atuarem em nível simbólico, exercendo influências na vida emocional dos sujeitos organizacionais. Da mesma forma, Enriquez (1997) compreende que o vínculo é uma maneira de controle social e dominação exercida pela organização. Conforme Scroferneker (2010), o desejo de pertencer pode mascarar uma realidade negada, a de efetivamente não pertencer. Ao perceber-se excluído, embora incluído simbolicamente, o trabalhador assume seu não lugar, de maneira consciente ou inconsciente, e passa a atuar na busca de (re)definir seu lugar, estando, por ora, em um entre-lugar.

As concepções de Srour sobre as organizações, como lugar de relações econômicas, políticas e simbólicas, complementam nossa maneira de compreendê-las. Mais do que um espaço povoado de pessoas, as organizações são um universo de relações e o seu caráter essencial pode ser caracterizado a partir dessas três dimensões. Em termos econômicos, as relações de produção articulam uma espécie de *praça* em que se produzem e intercambiam bens e serviços. Em termos políticos, as relações de poder articulam uma espécie de *arena* em que se defrontam diferentes agentes

sociais. E, em termos simbólicos, as relações de saber articulam uma espécie de *palco* em que elaboram e difundem representações imaginárias (discursos e mensagens)³⁶.

Organizações são como sistemas vivos e campos de força que competem para absorver a energia e valores do ambiente externo, processar insumos e gerar produtos. Ao mesmo tempo, necessitam administrar pressões e apoios que dependem da credibilidade que constroem ao longo de sua trajetória. Inscrevem-se em um espaço “hostil e belicoso”, cujo caráter é político e no qual convivem de maneira permanente com outras tantas coletividades com interesses díspares. É por esse motivo que o ambiente externo exige das organizações enorme capacidade de adaptação e flexibilidade. Srour (2012, p. 126) também lembra que elas navegam em um mar tempestuoso que as cerca de uma complexa equação de interesses: “Se não conseguirem dar conta do desafio e preservar suas finalidades ou sua razão de ser, tendem a definhar a até soçobrar”.

No âmbito das relações que estruturam as organizações, Srour (2012) enfatiza três delas: as interpessoais, as relações de trabalho e as de propriedade. As relações interpessoais envolvem a subjetividades dos seus membros, normalmente assumem o caráter informal, face a face e são diferentes e distantes das relações coletivas embora coabitem. A nosso ver, as relações interpessoais são de fundamental importância no processo de lugarização e perpassam todas as demais dimensões do trabalho. Aquelas que, embora por vezes passem despercebidas, são determinantes para o bem-estar no espaço organizacional. Organizações em que as relações interpessoais são saudáveis tendem a possuir um clima favorável e positivo e normalmente estão mais próximas de se configurarem em um *lugar* para seus trabalhadores. Do contrário, relações interpessoais hostis, que não favorecem sentimentos de amizade e cooperação, estimulam a emergência de não lugares organizacionais.

³⁶ A dimensão simbólica das organizações será tema do próximo item, a partir das contribuições de Enriquez (1997).

As relações entre os sujeitos também se configuram em relações de trabalho, o que nos leva a crer que elas são pautadas por sua atuação e posição na estrutura organizacional. As relações de trabalho “situam os agentes da gestão e da execução, articulam quem comanda e quem opera, quem concebe e quem executa, obedecem ao molde da heteronomia ou da autonomia”, explica Srour (2012, p. 110). Tais relações estão diretamente ligadas à hierarquia e também à qualificação técnica dos trabalhadores.

A capacidade de apropriação dos excedentes econômicos que o trabalho gera é o que define as relações de propriedade. São as relações que abrangem o aspecto patrimonial do processo de produção, determinando as posições ocupadas pelos sujeitos e demarcando, em última instância, as posições sociais em jogo nesse cenário. Estão subordinadas a essas relações as relações de trabalho, formando, de acordo com Srour (2012), um par indissociável: as relações de produção e relações de haver.

Compreendemos que, em meio ao cotidiano organizacional, tais relações influenciam-se recursivamente. Coexistem nas suas inter-relações e na maneira como se autoeco-organizam. São produto e produtoras de si mesmas e integram outras tantas relações, como as de poder, de saber, relações de dependência e independência.

Inúmeras clivagens estruturam as sociedades e as organizações: não há uma única grande fratura, centro de gravidade de todas as explicações sociológicas. Ao contrário, o motor das transformações repousa no choque entre os interesses de variados tipos de coletividade, numa espécie de microdialética do cotidiano (SROUR, 2012, p. 111).

Ainda na perspectiva das relações que se estabelecem entre sujeitos e organização, Enriquez (1997) lembra que em toda organização encontram-se os problemas essenciais postos pela instauração do vínculo social. Reiteramos a perspectiva que compreende as organizações como uma espécie de “microssociedade”, em que encontramos diversos aspectos inerentes a qualquer agrupamento social. O desejo de morte, a tentativa de destituir laços, a função de evitar e/ou negar o outro, a apatia destrutiva, assim como, naturalmente, as tentativas de amor mútuo, de investimento positivo, de colaboração e cooperação, são características constitutivas do vínculo social e

existem quaisquer que sejam as pulsões e os desejos individuais e em qualquer lugar em que tenhamos a presença de relações humanas. “A organização se instaura, funciona e se estabiliza no interior de um campo pulsional e passional”, ressalta Enriquez (1997, p. 19).

3.3 LUGAR DE (MULTI/INTER)CULTURALIDADE

A um mundo globalizado e de fronteiras diluídas, profusão de (não/entre)lugares, correspondem organizações globais. Sendo assim, em um mundo global e multicultural coabitam organizações também globais e multiculturais que enfrentam cotidianamente o desafio da interculturalidade. Por isso, organizações, além de serem *lugar* por excelência da atividade humana e de relações, vínculos, de disputas e incertezas, são lugar de cultura e de multi/interculturalidade. Conforme o Relatório Mundial da Unesco (2009), no contexto de internacionalização dos mercados, a capacidade das organizações de enfrentar desafios da diversidade cultural converteu-se em um fator-chave do êxito econômico e uma dimensão essencial na atuação das companhias, especialmente as que possuem presença internacional.

Nesse contexto, a interculturalidade é um dos grandes desafios para a gestão e atuação das multinacionais, organizações que são, por essência, multiculturais. Com base em Alsina (1999, 2006), compreendemos multiculturalidade como a ideologia que defende a coexistência de distintas culturas em um mesmo espaço real, midiático ou virtual. Ou seja, diferentemente da ideia que remete apenas à existência de múltiplas culturas, uma organização verdadeiramente multicultural é aquela que proporciona a coabitação de culturas diferentes e se configura como um universo plural, desde o ponto de vista de comunidades culturais. Já a interculturalidade, segundo o mesmo autor, avança a dimensão da coexistência e representa as relações e dinâmicas efetivadas entre as distintas culturas.

Es decir que el multiculturalismo marcaría el estado, la situación de una sociedad plural desde el punto de vista de comunidades culturales con identidades diferenciadas. Mientras que la

interculturalidad haría referencia a la dinámica que se da entre estas comunidades culturales (ALSINA, 1999, p 13).³⁷

Barbosa e Veloso (2007, p.60) também apontam diferenciações entre os conceitos de inter e multiculturalidade. De acordo com as autoras, a concepção de multiculturalidade “ênfatiza a coexistência de vários diferentes no interior de um mesmo espaço e, ao mesmo tempo, sem a necessidade de interação, com uma interação limitada ao mínimo necessário para a operação da vida cotidiana ou, ainda, circunscrita à dimensão pública e jurídica” (BARBOSA E VELOSO, 2007, p.61). Por sua vez, o conceito de interculturalidade ênfatiza o oposto, ou seja, trata da *comunicação* (grifo nosso) entre os diferentes que habitam em um mesmo espaço ao mesmo tempo. Ou seja, implica a necessidade de uma base comunicacional comum, a partir da mútua compreensão.

A partir de tais percepções, acreditamos que organizacionais multinacionais são, essencialmente, multiculturais e necessitam configurar-se em *lugares* interculturais, por meio da comunicação. Em contextos multiculturais, a comunicação intercultural é elemento vital, sobretudo porque são espaços que requerem negociação dos múltiplos sentidos e significados a partir de processos comunicacionais adequados às múltiplas identidades dos sujeitos (ALSINA, 2006). Conforme Hofstede (2003), multinacionais são locais de contatos interculturais intensos, e a variedade cultural advém de tais interações. Além disso, a interculturalidade desempenha um papel considerável no contexto de expansão dessas organizações, sobretudo porque entram em jogo não apenas as culturas nacionais, mas também as organizacionais.

Nesse contexto, é fundamental esclarecermos nossa compreensão de cultura. Primeiramente, reiteramos a concepção de Enriquez (1997), para quem as organizações são sistemas cultural, simbólico e imaginário. No seu entendimento, a organização é um sistema cultural na medida em que se configura em uma estrutura de valores, normas, possui uma maneira de pensar

³⁷ “Quer dizer, multiculturalismo marcaria o estado ou situação de uma sociedade plural desde o ponto de vista de comunidades culturais com identidades diferenciadas. Enquanto a interculturalidade faz referência à dinâmica que se dá entre estas comunidades culturais” (tradução nossa).

e de apreender o mundo que orientam a conduta, o comportamento, as decisões dos sujeitos organizacionais.

Ela desenvolve um processo de formação e de socialização dos diferentes atores a fim de que cada qual possa se definir em relação ao ideal proposto. Todo modelo de socialização tem por objetivo selecionar os “bons” comportamentos, as “boas” atitudes e ele desempenha, pois, um papel no recrutamento ou na exclusão dos membros da organização (ENRIQUEZ, 1997, p. 33).

Mesmo que os aspectos da cultura sejam coerentes e/ou contraditórios, Enriquez os considera indispensáveis ao estabelecimento e à permanência da organização, pois garantem a materialização da sua identidade. Em geral, os conceitos de cultura organizacional apontam para a sua capacidade de inspirar comportamentos e condutas, de atuar como uma força invisível responsável pelas tramas e tessituras do espaço organizacional. Diante de tantas possibilidades de abordagens e concepções que buscam dar conta da cultura organizacional, optamos, num primeiro momento, por recorrer a Morin a fim de compreender a cultura na sua dimensão complexa, recursiva e cognitiva. É a cultura que brota do que poderíamos chamar de *conhecimento do cotidiano*, da história, da experiência, do interior.

Assim como pelas lentes da complexidade sociedade e cultura estão em *relação geradora mútua*, o mesmo ocorre na relação *cultura e organização*, sendo a cultura uma dimensão organizada e organizadora, que age por meio do capital cognitivo coletivo, das competências adquiridas, experiências vividas, da memória e das crenças de uma dada sociedade, nesse caso, de uma organização.

Dispondo de seu capital cognitivo, a cultura institui as regras/normas que organizam a sociedade e governam os comportamentos individuais. As regras/normas culturais geram processos sociais e regeneram globalmente a complexidade social adquirida por essa mesma cultura (MORIN, 2008, p. 19).

Nas organizações também é possível compreender a cultura como esse saber coletivo acumulado que rege os comportamentos, enraizado nas suas origens e na sua história, sustentada pelos seus heróis e mitos e constantemente regenerada pelos sujeitos organizacionais e pelos movimentos de atualização da própria organização. “Basta entrar em uma organização para

logo ser assaltado por uma presença uniforme. Paira no ar um mistério que faz as vezes de esfinge e que sugere, no silêncio de sua carranca, a famosa frase: ‘Decifra-me ou te devoro’”, ilustra Srour (2012, p. 167.).

A arquitetura do ambiente, os móveis e os quadros e toda a paisagem edificada da qual tratamos no item 2.2.1 carregam algo que os “gestos desenham”, assim como as cores, os movimentos das pessoas e os equipamentos evocam “o que as palavras celebram”. De forma curiosa, os agentes individuais, habitualmente tão diversos entre si, assemelham-se nos ritmos e jeitos de ser (SROUR, 2012, p. 167).

A cultura também pode ser compreendida como organizada/organizadora de um sistema linguístico e comportamental peculiar e diferente em cada espaço organizacional. De acordo com Morin (2008), a cultura está no interior das organizações e dos sujeitos organizacionais, especialmente dos sujeitos *lugarizados*, agindo como coprodutora da realidade que cada um concebe e percebe. Cotidianamente, nos alimentamos da nossa memória biológica e também da memória cultural (Ibid.).

Também nos ancoramos na perspectiva antropológica e interpretativa de Geertz (2012), sobre o entendimento de cultura. Para o autor, é a cultura, entendida como um documento de atuação, que nos completa, já que somos animais incompletos e inacabados que alcançamos a completude por meio das teias de significados específicas nas quais nos encontramos enredados. São essas teias que regem nosso comportamento, uma vez que nossas ideias, valores, nossos atos e até mesmo nossas emoções são, conforme Geertz, produtos culturais.

“Embora uma ideiação, não existe na cabeça de alguém; embora não física, não é uma identidade oculta” (GEERTZ, 2012, p. 8), sua materialidade se dá na atuação, nos nossos modos de viver, habitar, mover, comunicar, modelos de comportamento que são dinâmicos e próprios dos lugares aos quais pertencemos. No conceito semiótico de cultura proposto por Geertz, o homem comporta-se sendo regido pelas teias de significados que ele mesmo teceu. Sendo assim, a cultura não é um conjunto de padrões concretos de

comportamento, como os costumes, usos e tradições; é sim um conjunto de mecanismos de controle que governam nossa conduta (GEERTZ, 2012).

É possível aproximarmos o entendimento da cultura como teias que orientam nosso comportamento do processo de *imprinting cultural* proposto por Morin (2008). A expressão *imprinting* sugere que compreendamos a cultura como uma matriz que marca os sujeitos desde o nascimento, como selos que nos impõem o que precisamos ou não conhecer, o que podemos ou não, um selo que comanda, permite, proíbe, dita os rumos e estabelece limites (MORIN, 2008). No decorrer da vida, nosso comportamento é marcado inicialmente pelo selo da cultura familiar, posteriormente o escolar, prossegue na Universidade até adquirirmos, na vida adulta, o selo cultural profissional, dos locais onde desenvolvemos nossas atividades laborais.

As teias culturais, assim como os selos do *imprinting*, são exteriores à nossa configuração como espécie, estão “fora da pele”, explica Geertz, no sentido de não serem genéticos. Contudo, somos, enquanto animais, desesperadamente dependentes dessas rédeas. São esses conjuntos de mecanismos simbólicos que configuram a cultura, que fornece o vínculo entre o que os homens são intrinsecamente capazes de se tornar e o que eles realmente se tornam (GEERTZ, 2012), atuam como um ingrediente essencial na nossa configuração como espécie e também como sujeitos, unos, múltiplos, complexos.

Já Hofstede (2003) desenvolve sua concepção antropológica de cultura a partir da analogia com o modo como os computadores são programados e utiliza a expressão *programação mental*. O pensador ressalta que, mesmo optando por essa expressão, não significa que as pessoas sejam “programadas” da mesma forma que os computadores. “O comportamento humano é parcialmente predeterminado pelos seus programas mentais: o ser humano tem uma capacidade básica de se desviar deles e reagir através de formas que sejam novas, criativas, destrutivas ou inesperadas” (2003, p. 18). A programação mental encontra sua origem nos diversos ambientes sociais nos quais o sujeito se move, experencia, vive: na família, no bairro, na cidade, na

escola, no trabalho, na comunidade, no país, nos diversos (entre)lugares de sua existência.

Cultura, para Hofstede (2003) é um fenômeno coletivo, já que é, ao menos em parte, partilhada por pessoas que vivem no mesmo ambiente social em que é tecida e adquirida. É adquirida, e não herdada, pois vem do ambiente social e não dos genes. Por isso é importante distingui-la da natureza humana e da personalidade dos sujeitos, mesmo que não haja consenso sobre as fronteiras entre tais dimensões. “Podemos defini-la como a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro” (2003, p. 19).

A partir dessa perspectiva, cultura organizacional é concebida pelo referido autor como a programação coletiva da mente que distingue os integrantes de uma organização dos de outra. Trata-se de um fenômeno em si mesmo, diferente das culturas nacionais.

Uma organização constitui um sistema social de natureza diferente de uma nação, quanto mais que não seja pelo fato dos membros de uma organização terem tido alguma influencia na sua decisão de se juntarem a ela, estarem envolvidos nela durante horas de trabalho e poderem um dia abandoná-la (HOFSTEDÉ, 2003, p 34).

Ainda no âmbito organizacional, Freitas concebe a cultura organizacional como uma “energia controladora do pensamento” (2006, p. 57), que atua por meio de regras não escritas, na sutileza dos exemplos de quem a (re)produz. Um conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas no espaço organizacional, que se materializam em valores, normas, significados, interpretações. Em geral, tais regras visam ao sentido de direção e unidade ao mesmo tempo em que tornam a organização fonte de identificação e reconhecimento para seus membros (FREITAS, 2006).

Em textos mais recentes, relacionando cultura e comunicação, França (2010) complementa tais concepções, compreendendo a cultura como um sistema de significações que é produzido no âmbito das práticas sociais, por meio das interações comunicativas entre os indivíduos. A autora retoma o pensamento de Raymond Williams (1992), a partir dos estudos culturais e da

sociologia da cultura. É por meio desse sistema de significações que uma determinada ordem social é comunicada, reproduzida, vivenciada e estudada. Já que a cultura se materializa nas práticas e nas relações, é orientadora e se realiza no terreno da experiência. Seu lugar e sua dinâmica constitutiva, no entendimento de França (2010), são as práticas e os processos comunicativos.

Ao ser fonte de reconhecimento e identificação e promover a ligação entre a organização e as pessoas, ser força de adesão, consentimento e coparticipação, constituir-se em sistemas de significações e edificar-se na experiência cotidiana (FREITAS, 2006, 2010; MORIN, 2008), ao mesmo tempo em que rege os comportamentos organizacionais, podemos conceber também cultura organizacional como um fator fundamental dos processos de (não) lugarização.

Refletir sobre a cultura organizacional é dar-se conta do emaranhado de incertezas que envolvem as suas diferentes abordagens e concepções. É perceber (e admitir) que, independentemente da vertente paradigmática, há a tentativa expressa de “lugarizar” os indivíduos, fomentar e desenvolver o sentimento de pertencimento (SCROFERNEKER, 2010, p. 187).

Acreditamos que *estar lugarizado* significa reconhecer e identificar-se com a cultura da organização, atuar segundo suas regras não descritas, inspirado por essa energia tácita e aparentemente (in)visível. Ao reconhecermos a organização como *lugar*, nos sentimos parte dele/dela, vivenciamos sua cultura, ao mesmo tempo em que a reforçamos, disseminamos, somos vetores desse sistema de significações. Somos parte de sua tessitura e, por meio do nosso potencial comunicativo, do nosso comportamento e da experiência, atuamos no seu processo de (re)tecer o cotidiano, os processos, as relações organizacionais. Por outro lado, “as apresentações, as precedências e as formalidades que pretendem lugarizar os indivíduos organizacionais, ao mesmo tempo possibilitam a emergência do não lugar e entre-lugar” (SCROFERNEKER, 2010, p. 190). Isto é, a não identificação, compreensão, reconhecimento, práticas que não produzem sentido para os sujeitos organizacionais podem provocar o sentimento de não lugarização.

Além de sistemas culturais, o espaço organizacional também é configurado por sistemas simbólicos e imaginários, conforme Enriquez (1997). O sistema simbólico de uma organização reúne seus mitos unificadores, seus ritos de iniciação, passagem, execução, seus heróis e suas sagas. Compreende os símbolos que sedimentam e legitimam a ação dos membros da organização e conferem significação às suas práticas e à sua vida.

O sistema simbólico pode ser acionado para fins de controle afetivo e intelectual sobre os sujeitos organizacionais. “Todo mito, toda saga tem por função provocar no próximo um elã afetivo e, portanto, visando inseri-lo numa ordem e incitá-lo a comportamentos em conformidade com aqueles do relato”, explica Enriquez (1997, p. 35) com relação ao controle afetivo. Já sobre o controle intelectual, o autor afirma que “toda forma simbólica que exprime o sistema conceitual que permite aos participantes de um conjunto pensar na organização e na sua ação” (ENRIQUEZ, 1997, p. 35).

O sistema simbólico, assim como o cultural, também é capaz de atuar nos processos de (não) lugarização. Tomamos como exemplo o *mito*, entendido como fala construída historicamente (BARTHES, 2010), como linguagem que organiza a realidade (LÉVI-STRAUSS, 1987), narrativas que dão sentido às coisas, às práticas, ao modo de ser da organização. Quando percebemos o espaço organizacional como *lugar*, quando nos sentimos ali lugarizados, provavelmente os mitos organizacionais encontram sentido em nosso imaginário, despertam nossas crenças e até mesmo nossa admiração, e por acreditarmos os multiplicamos e (re)afirmamos sua veracidade.

Entre tantas concepções de mito, lembramo-nos do mito fundador, de Chauí (2000), que costuma estar presente em grande parte dos discursos organizacionais. O simbolismo e a importância que recaem sobre a origem, história, como e onde tudo começou, impõem um vínculo com o passado que conserva o presente e o confere sentido. O mito fundador é aquele que não cessa de encontrar novos meios para exprimir-se, novas linguagens, valores e ideias e se mantém vivo por meio da repetição de si mesmo (CHAUÍ, 2000).

Sujeitos lugarizados cumprem com esse papel, mantêm os mitos e demais símbolos vivos, acesos no imaginário, presentes em sua atuação e no

seu modo de perceber a realidade organizacional, assim como o fazem com o sistema cultural. São porta-vozes, enunciadores que, de forma inconsciente (ou não), contribuem para legitimá-los. Na Teoria Organizacional, Aktouf (1993) compreende o mito como elemento capaz de favorecer a emergência de crenças, valores e identidades. Já Machado (1998) o vê como histórias fictícias e consistentes com os valores organizacionais, narrativas dramáticas de eventos imaginados, que explicam as origens e as transformações organizacionais. Nesse contexto, podemos perceber a relação do sistema simbólico com as dimensões de história, relações e identidade, bases para a concepção do lugar antropológico de Augé.

Os sistemas simbólicos e culturais só se estabelecem plenamente porque as organizações também possuem um sistema imaginário, acredita Enriquez (1997). No seu entendimento, a organização possui duas formas de imaginário: o enganador e o motor. O primeiro está presente quando a organização tenta prender os indivíduos nas armadilhas de seus próprios desejos de afirmação narcisista, no seu fantasma de onipotência ou de sua carência de amor, em se fazendo forte para poder corresponder aos seus desejos mais excessivos e arcaicos.

Da mesma forma, o imaginário motor se faz presente quando a organização permite às pessoas se deixarem levar por sua imaginação criativa em seu trabalho sem se sentirem reprimidas pelas regras imperativas. O imaginário atua como propulsor das ideias e da criatividade, da capacidade imaginativa que contribui para sua capacidade produtiva. “Se o imaginário é sempre ‘irreal’, ele é também capaz de fecundar o real. Sem o imaginário, o desejo se detém porquanto ele é proibido ou não pode nem se reconhecer como desejo nem encontrar as vias que lhe permitiriam tratar de se realizar”, explica Enriquez (1997, p. 35).

O autor ressalta que em todos os tempos e épocas as organizações têm sido sistemas culturais, simbólicos e imaginários e, acrescentamos, também têm lançado mão de artifícios capazes de torná-las *lugares antropológicos e de experiência* e de lugarizar aqueles que formam parte dela.

Sempre afirmaram determinados valores, trataram de dar sentido à ação de seus membros, sendo sempre o lugar de projeção de

fantasmas individuais e coletivos e sempre tentaram colher as pessoas nas malhas do imaginário que elas propõem (ENRIQUEZ, 1997, p. 37).

O que acompanhamos na contemporaneidade é a (re)atualização e (re)configuração das maneiras de materializar tanto a cultura como os símbolos e a emergência da necessidade de se perceber e valorizar a dimensão humana e comunicacional das/nas organizações. Ao compreendermos as organizações como *lugar* de pessoas, vínculos, relações, cultura, símbolos e imaginários, reiteramos sua natureza social e complexa e a importância de dedicarmos atenção especial para as relações humanas que perpassam as estruturas, processos e práticas organizacionais (MARCHIORI, 2010). Ao vislumbrarmos sua dimensão humana, ressaltamos fundamentalmente sua dimensão comunicacional. Sujeitos e organizações são instâncias em constante relação de interdependência, e nesse espaço de coabitação e negociações (WOLTON, 2006, 2010), são as tramas (in)visíveis, comunicacionais, que permitem a relação entre as partes e dão sentido ao todo complexo.

4. (NÃO/ENTRE)LUGAR DA COMUNICAÇÃO NOS ESPAÇOS ORGANIZACIONAIS

La comunicación implica no solo al proceso de recreación de los vínculos y del lazo social. Implica su concreción en actos y en valores. La comunicación – en tanto praxis- debe ser el lugar del sentido.

(VIZER, 2011)

Para vislumbrar a paisagem estudada, partimos de três dimensões centrais: *organizações, lugar e comunicação*. Inicialmente, buscamos refletir sobre as duas primeiras, discutindo as concepções de *lugar* para então buscar compreender as organizações – neste estudo, as organizações multinacionais – como possíveis (não/entre)lugares. Ao apreendermos as organizações como *lugares* habitados, portanto, espaço de vida, vínculos, subjetividades e relações, abrimos caminho para a terceira dimensão essencial de nossa travessia científica: a comunicação organizacional.

Na medida em que sujeitos e organizações estabelecem relações de interdependência e recursividade e o universo organizacional constitui-se em espaço relacional e complexo, suas dimensões comunicacionais assumem ainda mais relevância. É por meio delas, enquanto trama (in)visível de sentidos, que o cotidiano organizacional é (re)tecido. Em sendo um universo subjetivamente dotado de sentidos (BERGER E LUCKMAN, 2012), os significados e as relações que edificam a realidade social organizacional são socialmente compartilhados, logo, são constituídos por/em comunicação.

Por esse motivo, em nosso estudo, acreditamos que as organizações são, fundamental e organicamente, *lugar* de comunicação e tornam-se *lugar antropológico e de experiência*, por meio de suas dimensões comunicacionais. Nosso pensamento vai ao encontro das concepções da Escola de Montreal, que compreende as organizações como um tecido comunicativo, o qual é possível conhecer por meio de suas partes e ele não existe para além delas, mas sim encontra-se a partir delas, formando um todo complexo que se configura pela (e em) comunicação (TAYLOR E CASALI, 2010; TAYLOR e COOREN, 1997; TAYLOR, 1988).

Complementar à Escola de Montreal, pela Teoria Social da Comunicação, de Vizer (2005, 2006, 2011), podemos dizer que a organização é um contexto social compartilhado, uma realidade coconstruída por meio da comunicação. Para além do espaço organizacional, Wolton (2010, p.25) recorda-nos que “a comunicação é um problema de convivência e de laço social, característica de uma sociedade em movimento, de interatividade, de velocidade, de liberdade e de igualdade”.

Na realidade mutante de transformações em escala planetária na qual as organizações se inserem, predomina o que Augé (2012) denomina de “surpresa fascinada”, diante da extensão e dos impactos de uma mudança permanente de escala e de cenário, cujos efeitos ainda não conseguimos sequer imaginar. Vivemos esse tempo na medida em que ele acontece e se transforma, em um presente hegemônico, de “velocidade implacável e urgência desvairada” (MORAES, 2006, p. 33).

Esse contexto virtualizado e hipermediatizado, regido por lógicas, códigos e princípios diferentes daqueles que imperaram sobre a realidade organizacional e social durante a modernidade, dilui a causalidade do real, as certezas, as orientações lineares. Impõe às organizações o desafio de existir e operar sem o controle de dimensões que pareciam estar sob seu pleno domínio. Conviver em um novo cenário, que exige adaptar pensamentos, processos e práticas, coloca as organizações em um entre-lugar, em que as mudanças no âmbito da técnica e dos processos convivem com posturas e modos de pensar que permanecem ancorados em paradigmas clássicos.

As “fórmulas” da sociedade de massa, pautadas pela distinção identitária entre emissor e receptor, entre empresa e consumidor, entre instituições e cidadãos, entre público e privado (DI FELICI, 2008), embora já não deem conta da complexidade das interações sociais e organizacionais e dos modos de viver e habitar no mundo contemporâneo, todavia pautam pensamentos e práticas organizacionais, incluindo seus modos de ver e compreender a comunicação. Assim sendo, urge a necessidade de (re)pensarmos as possibilidades de compreensão acerca da comunicação organizacional,

sobretudo em contextos corporativos, o que exige (re)pensar a própria comunicação nas múltiplas dimensões que adquire no universo organizacional.

Por esse motivo, acreditamos ser oportuno e coerente que apresentemos, num primeiro momento, as bases da nossa compreensão sobre comunicação, que, por sua vez, sustentam o nosso modo de compreender a comunicação organizacional. Concordamos com Baldissera (2008) quando afirma que a comunicação organizacional é, antes de tudo, comunicação. Mesmo que tal afirmação soe óbvia ou tautológica, faz-se necessária, pois, como lembra o pesquisador, se tende a esquecer dessa premissa e com ela boa parte da reflexão realizada em nosso campo. Argumenta-se com frequência sobre a impressão e o desgaste conceitual dessa expressão, o que só reforça a necessidade de aclarar nosso *lugar de fala*.

Recordamos também o debate fomentado por França (2002) sobre a problemática do objeto, das teorias, das interfaces da comunicação e da pesquisa em nossa área. O problema, afirma a pesquisadora, é que a pesquisa em comunicação tem sido pouco atenta àquilo que lhe é peculiar. Os estudos costumam analisar e responder a muitos aspectos, serem embasados em diversas teorias – e quase sempre conduzidos por elas –, tratam de elementos e de práticas do processo comunicativo, mas deixam de responder e de apreender a comunicação. Sendo assim, nosso caminho em busca de apreender a comunicação parte das proposições de Morin, à luz do Paradigma da Complexidade, e da perspectiva sociológica de Wolton (2004, 2006, 2010) e Vizer (2006, 2011) compreendidas como princípios que embasam o (re)tecer do nosso pensamento sobre comunicação organizacional.

4.1 DIMENSÕES COMPLEXAS DA COMUNICAÇÃO

No decorrer dos Métodos e em outras produções de Edgar Morin, é possível encontrar referências diretas e indiretas à comunicação. Quando se refere à compressão da natureza complexa do mundo, que se sustenta em um grande jogo entre ordem/desordem/interações/organização, ou quando retoma a essência dos seres uni/pluricelulares, dos indivíduos/sujeitos e lembra que o

homem faz-se na linguagem que o faz. Não seria equivocados dizer que é possível (re)pensar a comunicação a partir das reflexões que Morin faz acerca de temas como cultura, mito, narrativa, rede, tessitura, sistema, linguagem, sociedade, comunhão.

Nas suas palavras, “comunicação, comunhão, comunidade são aspectos que se encontram, de modo diverso, em todo organismo e em toda sociedade” (MORIN, 2002, p. 231). São expressões que têm origem etimológica próximas do latim *Communis*, que quer dizer comum, geral, compartilhado por muitos e *communicare*, que significa ter e tornar comum. O ato de compartilhar, de tornar comum, de interagir e dialogar, logo, de *comunicar*, estão, eminentemente, em todo ser humano, em toda sociedade, em toda organização.

Vale lembrar que a comunicação não foi, desde sempre, concebida como um processo de transmissão, entendimento que se firmou no decorrer da modernidade. Em sua origem, até por volta do século XVI, o termo estava bastante próximo da sua origem etimológica, tendo relação com as expressões “comunhão”, “comungar” e, claro, “tornar comum”, todas com a mesma raiz *communicare*, *communis*. Foi na modernidade, especialmente com o desenvolvimento dos meios de transporte e a ampliação do “mundo conhecido”, como define França (2010), que o sentido de partilhar tornou-se secundário e o de transmitir se impôs. Época em que os meios de comunicação tinham influência decisiva na disseminação do conhecimento por meio do tempo e do espaço (INNIS, 2011).

Pensar a comunicação na contemporaneidade nos parece significar um movimento de retorno às origens. O século XXI, afirma Wolton (2010), não é o da informação, mas da relação, da negociação, da convivência, do compartilhamento. Embora tenhamos avançado significativamente com relação aos aportes tecnológicos, aos meios, às mídias, as necessidades fundamentais do homem permanecem, a busca pelos laços afetivos e sociais, a realização de trocas, a necessidade de estar em relação. O desafio atual é menos o de transmitir informações, mas sim de negociar as diferenças, de alcançar o Outro, de constituir vínculos, de produzir sentido.

Morin deixa claro que seu modo de entender a comunicação não se limita aos modelos clássicos, matemáticos, lineares:

[...] não se trata de uma comunicação entre emissores/receptores abstratos, como na teoria shannoniana, mas de uma comunicação determinada pela natureza de indivíduos-sujeitos dos comunicantes, e esta comunicação não pode limitar-se ou reduzir-se às trocas de informações (MORIN, 2002, p. 228).

O ser comunicante é, antes de tudo, ser social e não ser de informação, conforme adverte Wolton (2010). É ser de relações, enredado nelas cotidianamente, no decorrer de sua existência. Sujeito em/de comunicação, que vive em meio às tramas (in)visíveis e é constituído por elas, nas relações com o Outro, com a linguagem e com o simbólico (FRANÇA, 2002), mediadas social, cultural, discursiva e tecnicamente.

Falar em relações discursivas nos faz recorrer à dimensão da linguagem que, para Morin (2002, 2007), é parte da totalidade humana ao mesmo tempo em que a totalidade está contida na linguagem. É ela a encruzilhada essencial do biológico, do humano, do cultural, do social, que nos abre ao outro e ao mundo e pode também nos expulsar dele. “Somos, conforme o nosso destino, fechados pelo que nos abre e abertos pelo que nos fecha”, conclui Morin (2007, p. 37), conferindo à linguagem a condição de fronteira entre o sujeito e os sentidos do mundo.

Por outro lado, cabe também lembrarmos que a comunicação se dá para além da linguagem, no silêncio, nos não ditos (ROMAN, 2009), no que nos provocam os ambientes, a tutilidade, os sentidos. Para Marcondes Filho (2004), a comunicação transcende as formas convencionais de linguagem, pois se dá além dela, além do signo, além da significação, construindo sentidos infinitos e imprevisíveis, únicos, “irrepetíveis”, inesperados, na presença muda, nos olhares e no contato dos corpos. A linguagem está no nível da expressão e nem sempre dá conta do que o ser humano elabora internamente, do que não é dito ou capaz de ser expresso, escrito, falado, simbolizado.

Morin (2002), em outra perspectiva de análise da comunicação, aborda as comunicações “frias” e “quentes”. As frias se limitam a trocas de informações, simbolizam a comunicação linear, unicamente transmissiva. Já a

comunicação quente vai além da tradução de signos e sinais, colocam em comunicação dois ou mais sujeitos.

Ora, são as estruturas próprias do ser-sujeito que abrem e permitem a comunicação entre dois seres: é porque o *computo* comporta simultaneamente a auto-exo-referência (capacidade de distinguir e identificar o objetivo e o subjetivo) e a alteridade (autorreflexão e desdobramento reprodutor) que o indivíduo-sujeito dispõe em princípio da capacidade de considerar objetivamente o outro como ser-sujeito semelhante/estranho, e que pode subjetivamente identificar-se com ele na comunicação (MORIN, 2002, p. 229).

Para Morin (2001, 2002), o sujeito é compreendido como um centro gerador/receptor de comunicações, um sujeito comunicante por natureza, e toda associação entre organismos, pessoas, comporta e se realiza pelo que o autor denomina de *intercomunicação* entre congêneres. Na linguagem biológica, quer dizer interação entre organismos do mesmo gênero, da mesma espécie. Ou seja, seres humanos, congêneres, únicos e múltiplos, entram em relação por meio da comunicação mútua, da interação entre si.

A noção de tecido comunicacional da eco-organização também nos oferece possibilidades de reflexões sobre o ambiente organizacional. De acordo com Morin (2002), seres vivos emissores/receptores tecem uma rede de comunicações e de um em um, do próximo ao distante, as redes sobrepõem-se, recobrem-se, interferem umas nas outras, “encontram-se, ramificam-se em profusão, numa espécie de polirrede, sempre recomeçada que constitui, em suma, a teia, o tecido comunicacional da eco-organização” (2002, p. 55).

A eco-organização é como uma máquina viva computacional/comunicacional, pois dispõe de recursos da computação, da informação, da comunicação para garantir sua própria produção, regeneração e regulação.

Chegamos à ideia de que a eco-organização funciona não somente com mortes e nascimentos, transformações tróficas e fágicas, mas também com interações que comportam sempre um aspecto informacional/comunicacional e nas quais cada ser vivo opera as suas computações (MORIN, 2002, p. 56).

A compreensão de ecocomunicação de Morin nasce da observação das redes de comunicação das sociedades animais (insetos, peixes, pássaros, mamíferos). Cada uma dessas sociedades dispõe de um vocabulário por vezes inteligível, repleto de signos e sinais. As abelhas, por exemplo, possuem uma linguagem tão própria que se torna incompreensível para todos os animais que não pertencem a esse grupo. A regra é a não comunicabilidade do ecossistema, que garante a proteção de cada espécie, cujo código permanece secreto para o inimigo e/ou o predador.

Nessa rede, a comunicação não emana de um único posto emissor, mas de toda a parte, de todos os emissores/receptores. Não se trata, então, de uma rede unificada; ao contrário, existem “enormes buracos negros entre essas redes cada vez mais confusas, emaranhadas, parasitadas por enormes quantidades de erros, de ‘ruídos’” (MORIN, 2001, p. 55). Contudo, os espaços de ambiguidade, as oscilações de incerteza, a onipresença do erro não impedem a comunicação; ao contrário, favorecem também o seu desenvolvimento, assim como a desordem que se faz necessária para gerar a ordem.

Há muito da eco-organização nas organizações contemporâneas. Assim como na natureza, as organizações desenvolvem uma linguagem própria, discursos institucionais, posturas, posicionamentos que as caracterizam. São sistemas vivos/computacionais/comunicacionais, com processos próprios de armazenamento e produção de informação, com tramas comunicacionais que se ramificam em profusão, eternamente. Também nelas há buracos negros, incertezas e ambiguidades.

Embora, à primeira vista, as incertezas nos levem a pensar que sejam limites e lacunas na comunicação, na verdade, acredita Morin, são atores de complexidade, de refinamento e de sutileza. Para Grant (2007), citado por Santaella (2010), não há como ignorar as incertezas fundamentais da comunicação. Elas se expressam de múltiplas formas, em torno das mídias, dos sujeitos, das linguagens, dos contextos, contudo, lembra o referido autor, as incertezas não são fruto do advento midiático, mas provém da natureza mesma da comunicação.

Comunicar é admitir a incerteza de ser compreendido, ressalta Wolton (2006, 2010) e também reconhecer a importância do Outro³⁸ e nossa dependência em relação a ele. O sociólogo coloca o receptor como dimensão central dos processos comunicativos contemporâneos.

A revolução da comunicação – o que faz toda a diferença em relação à informação – diz respeito ao levar em conta o receptor. Por isso a comunicação traz um duplo desafio: aceitar o outro e defender sua identidade própria (WOLTON, 2006, p. 14).

De acordo com Morin (2005), o Outro significa, ao mesmo tempo, o semelhante e o dessemelhante. Semelhante pelos traços humanos e/ou culturais comuns, dessemelhante pela singularidade individual e/ou pelas diferenças étnicas. O outro, ressalta, “comporta, efetivamente, a estranheza e a similitude” (2005, p. 77). Nessa perspectiva, a comunicação é mais um processo de confiança, um jogo simbólico e de negociação, que uma realidade técnica concreta e, por isso, permeada pela incerteza. E não há como evitá-la, assim como não há como escapar do horizonte da *incomunicação* (WOLTON, 2006, 2010).

Reconhecer a importância da comunicação é, ao mesmo tempo, reconhecer o lugar da *incomunicação*, defende Wolton. A expressão criada pelo sociólogo refere-se não à ausência da comunicação, mas ao reflexo da ausência do Outro, para quem a comunicação é dirigida que, por sua vez, inviabiliza a comunicação, como o prefixo *in* sugere. “O Outro simplesmente não está ali, não responde, não escuta, opõe-se ou foge”, explica Wolton (2006, p. 148), e por isso pensar a incomunicação é respeitar o Outro e compreender em que repousa a alteridade.

A comunicação, nesse contexto, é dificultada se o Outro não estiver no horizonte do pensamento, das ações e das estratégias. E é fundamental também reconhecer que os “Outros”, contemporâneos, já não são também os

³⁸ O lugar desse Outro no processo comunicativo começou a ser (re)pensado nos estudos comunicacionais latino-americanos, ao longo dos anos 80, especialmente no âmbito dos Estudos Culturais e de Recepção (AMORIM, 2009). Momento em que o modelo de mão única e da lógica de estímulo-resposta que mantinha os sujeitos do processo em lados opostos, com foco claramente voltado para a emissão, abriu caminho para uma compreensão que percebe os sujeitos de modo mais amplo e complexo, admitindo a natureza dinâmica e incerta da comunicação, na qual o Outro (receptor) é parte fundamental.

mesmos de outrora. Mais exigentes, seletivos, enigmáticos, empoderados, são eles a “caixa-preta” da comunicação, enfatiza o sociólogo francês, e é o desafio de ir ao seu encontro e alcançar a intercompreensão que torna a comunicação desafiadora, complexa e apaixonante.

Sendo assim, o horizonte da incomunicação se concretiza na contramão da comunicação. Nem mesmo a evolução das técnicas conduz ao avanço da compreensão, das práticas, dos usos das novas possibilidades tecnológicas e da importância da alteridade. Expressar-se, adverte Wolton (2006, 2010), não basta para garantir a comunicação quando se deixa de lado a dimensão do Outro, o respeito, a atenção, a tolerância, a escuta, o cuidado. É por isso que, em um mundo repleto de possibilidades técnicas, ainda presenciamos a intolerância e a incompreensão. As tecnologias de informação e comunicação podem diminuir distâncias geográficas, mas não as sociais, culturais, identitárias, pessoais.

Encontramos esse mesmo posicionamento em um texto de Morin (2003, p.8) sobre comunicação:

[...] quanto mais desenvolvidos são os meios de comunicação, menos há compreensão entre as pessoas. A compreensão não está ligada à materialidade da comunicação, mas ao social, ao político, ao existencial, a outras coisas.

Ambos os pensadores convergem para a ideia de que a compreensão humana, a qualidade das relações e da comunicação não evoluem de forma diretamente proporcional às possibilidades tecnológicas. Para Morin (idem), a compreensão humana é um tipo de conhecimento que necessita essencialmente da relação subjetiva com o outro. No seu entendimento, talvez mais do que a comunicação, ou em consequência dela, a compreensão é o grande desafio atual da humanidade. A nosso ver, esse mesmo desafio está presente no universo organizacional contemporâneo, em que a constante evolução das máquinas, dos sistemas e dos processos não anula a necessidade vital da compreensão entre os sujeitos, que é perpassada essencialmente pela comunicação entre eles. Para tornar-se *lugar*, as organizações dependem mais das dimensões relacionais e orgânicas, por

tantas vezes esquecidas (CHANLAT, 2010), do que das materiais e técnicas, que normalmente fascinam e atraem mais atenção.

Quando essa inversão acontece, as organizações correm o risco de tornarem-se não lugares, habitadas por indivíduos indiferentes uns aos outros, rodeados de sistemas e um maquinário de última geração. Mas ali apenas coexistem, não coabitam (WOLTON, 2006, 2010). Um não lugar organizacional é um espaço ausente de socialidade (MAFFESOLI, 1997, 1998, 2006) e no qual a comunicação é normalmente reduzida à sua dimensão midiática e tecnicista.

4.2 A TRAMA (IN)VISÍVEL DE SENTIDOS

Acreditamos que a comunicação não apenas está na organização, mas é parte dela, constituindo-a e permitindo-a existir como tal. (Re)tece seus processos, seu cotidiano, (re)organiza a desordem e também é capaz de instaurá-la. Por ser complexa, traz em si lógicas opostas, que se complementam e se retroalimentam. Sua complexidade também se revela na sua recursividade. É produto e ao mesmo tempo produtora da realidade social, dos vínculos, das relações intersubjetivas.

É lugar comum afirmar que a comunicação é um processo primário e elementar da vida social, que é parte constitutiva dos sujeitos, que nos põe em evidência, parafraseando Vizer (2006, 2011), nos faz *ser* perante os demais e perante nós mesmos. Para o autor, seu sentido profundo é afirmação de que “somos em corpo e palavra, somos isto ou o outro, em relação a tal ou qual situação (amizade, amor, poder)” (2011, p. 75). Concepção que vai ao encontro das proposições de Maffesoli (2006), para quem a comunicação está implícita na socialidade, é uma forma de “reencarnação” do velho simbolismo por meio do qual percebemos que só podemos existir *em relação*, ou seja, na relação com os Outros. Estamos ligados uns aos outros por meio da comunicação, enquanto laço, vínculo, de uma complexa trama (in)visível.

Esse é um dos principais nós da trama que (re)tecemos sobre nossa compreensão acerca da comunicação, com base na teoria social da comunicação, de Vizer: concebê-la como lugar essencial da criação dos sentidos.

Se refiere a la constitución de sentido – y en especial de los "sentidos de realidad" – a partir de los cuales se fundamentan las creencias que aseguran la construcción de la vida social, tanto por parte de los individuos como las comunidades. Las "realidades" humanas, por mas complejas y cambiantes que sean, son construidas por los hombres (y las mujeres) (VIZER, 2006, p. 29)³⁹.

Se as realidades humanas, por mais complexas e mutantes que sejam, são construídas pelos sujeitos, como ressalta Vizer (2006, 2011), pensemos as organizações também como uma dessas realidades, uma estrutura social, econômica, política, comunicacional essencialmente realizada e constituída por homens e mulheres. A produção dos sentidos e da própria vida social nesse *lugar* antropológico passa pelos sentidos de realidade que ali são (re)tecidos e que se fundamentam nas crenças, ritos, mitos, no simbólico e imaginário, e também nos processos comunicativos e comunicantes, nas relações de poder, de disputa, de cooperação e coabitação.

Organizações e sociedade vivem em constante processo recursivo, produzindo-se uma a partir da outra e sendo cenário dos mesmos processos e práticas. Enquanto a sociedade contemporânea se move por interações e práticas simbólicas – comunicação – o mesmo ocorre nos espaços organizacionais, onde há uma permanente interação de práticas discursivas e simbólicas. A importância que a comunicação assume na construção dos sentidos na sociedade se reflete, igualmente, nos ambientes organizacionais, sobretudo porque é pelos processos comunicacionais que as organizações se autoeco-organizam. Se é possível afirmar, como o faz Vizer (2006, 2011), que sem a comunicação não poderíamos construir nem reconstruir sujeitos, as

³⁹ “Refere-se à constituição de sentido – e em especial dos ‘sentidos da realidade’ – a partir dos quais se fundamentam as crenças que asseguram a construção da vida social, tanto por parte dos indivíduos como das comunidades. As ‘realidades’ humanas, por mais complexas e mutantes que sejam, são construídas pelos homens (e pelas mulheres)” (tradução nossa).

instituições, a cultura e a natureza, da mesma forma, a realidade organizacional, também social, não poderia constituir-se na ausência de comunicação. Ela é, portanto, constituinte do universo de realidades e de sentidos organizacionais.

A concepção de comunicação como constitutiva também é defendida por Varey (2006). De acordo com o autor, a melhor forma de compreendê-la é a partir dos atos de interação e não como objetos e artefatos. É por meio da interação que a comunicação revela seu caráter constituinte, sendo a interação não uma expressão de transmissão de significados – que é processo de informação – mas sim a construção e negociação de significados – que é essencialmente processo de comunicação.

Interação e produção de sentidos são duas abordagens sugeridas por Deetz (2010) para a observação e estudo da comunicação, que, por sua vez, decorrem da compreensão da comunicação como constitutiva da dimensão pessoal e social. Nesse caso, a preocupação desloca-se da expressão ou manifestação de significados para como os processos de comunicação “produzem ativamente significados, sentimentos, identidades pessoais e a experiência do mundo” (DEETZ, 2010, p. 86).

Na perspectiva constitutiva a pessoa é primeiramente social e o que é pessoal é continuamente reinventado pelo processo interativo. O processo constitutivo das organizações ocorre por meio dos processos comunicativos entre os sujeitos organizacionais, assim como entre os sujeitos e os ambientes, objetos, a dimensão material e simbólica da organização, que se reinventa ao mesmo tempo em que reinventa a própria organização na construção infinita de sentidos que são (re)tecidos em interações constantes.

Os sentidos, por sua vez, brotam do que Vizer (2006, 2011) chama de *Interjuego*, traduzido na versão em português da obra para *entremeio*⁴⁰,

⁴⁰ A palavra *entremeio* significa uma parte situada entre duas coisas, como um estado intermediário, um intervalo. Acreditamos que a tradução de *interjuego* para *entremeio* altera o sentido proposto pelo autor, uma vez que a leitura do parágrafo na obra original nos permite perceber que a intenção do autor é fazer referência à relação *entre*, o jogo que se dá *entre* as experiências, crenças e ações, e não o espaço intermediário entre elas. Vale lembrar que o prefixo *inter* deriva do latim *inter*, que significa “entre”. Talvez a tradução mais precisa fosse *entrejogo*.

expressão que, a nosso ver, ao perder a palavra *jogo* e o prefixo *inter*, não carrega fielmente os significados da original, em espanhol. O que Vizer postula é que nesse *interjuego*, nesse jogo entre as experiências vividas, as crenças e as ações, em que todas as dimensões participam interativamente, o sentido floresce.

Pela riqueza de significado, vale reproduzirmos a metáfora utilizada pelo autor para elucidar o ato da produção de sentido. Ele conta que um crítico musical afirmava que Beethoven fazia música até com os silêncios. A diferença entre o ruído e a música está na ordem das relações entre os sons e entre esses silêncios. Fazer sentido, ou entender uma frase, é captar a ordem que se encontra por trás das relações, por trás do que se escuta ou vê. Exemplificando, Vizer (2011, p. 72)⁴¹ apresenta a pequena canção de um compositor argentino⁴²:

La censura no existe, mi amor...
La censura no existe mi...
La censura no existe...
La censura no...
La censura...
La...

Assim como no Brasil, a crítica à ditadura na Argentina foi expressa por meio da arte, musicada e poetizada. Com uma história de quase meio século de ditaduras militares, não havia argentino que não entendesse imediatamente o sentido profundo e impactante dessa sequência de frases, que a cada apresentação, terminavam com um total silêncio que provocava aplausos entusiasmados, relata Vizer (2006, 2011).

É evidente que a força do sentido dessa canção está na contradição, no jogo de palavras e de silêncio. A censura materializada no desaparecer das palavras que, unidas em frases, afirmam exatamente o oposto: *a censura não*

⁴¹ Referência da obra original: Vizer (2006, p. 89).

⁴² Embora Vizer não cite o nome do cantor e compositor, trata-se de Juan Carlos Baglietto, natural de Rosário (Arg). Iniciou sua carreira na década de 70, mas se consagrou nos anos 80, junto ao reconhecido cantor e compositor argentino Fito Páez, na época, tecladista da banda de Juan Carlos. Sua banda foi a primeira do gênero rock argentino a alcançar o Disco de Ouro. Informações disponíveis no site oficial do cantor www.jcbaglietto.com.ar/.

existe, meu amor. O sentido profundo, portanto, não está nas palavras, no seu significado bruto e literal, com o “observável da comunicação”, afirma Vizer (2006, 2011), mas sim em relação ao silêncio gradual, silêncio que constrói sentido e que é, em si mesmo, comunicação. Eis novamente o *interjuego*, entre a materialidade da palavra e os sentidos da sua ausência, entre o momento sociopolítico em que um texto é proferido, o silêncio e os sentidos socialmente construídos, num dado contexto. O sentido transborda os significados da linguagem enredada na trama dos silêncios e das ações.

Talvez pudéssemos recorrer à poesia concreta⁴³ (figura 3) como equivalente à metáfora desse *interjuego*.



Figura 3 – Lua na água, de Paulo Leminski.

Fonte: LEMINSKI, Paulo. Caprichos e relaxos. São Paulo: Círculo do Livro, 1991, p. 137.

A poesia do poeta paraense Paulo Leminski é considerada uma poesia concretista cujo sentido não está apenas na palavra, mas na fusão delas com o grafismo, a ocupação do espaço, assim como os espaços em branco. Palavras que não se limitam ao significado do que está escrito e/ou o que está escrito ser complementado pela forma/disposição do texto. É o sentido indo além da palavra, nascendo do encontro entre texto, momento, vazio, silêncio, forma. No mundo da vida, para além do papel, nas interações cotidianas, o sentido também nasce do encontro, do silêncio, da fala, com o contexto, o olhar, a pausa, a entonação, o ritmo, o tempo, o lugar, a identidade, enfim, com tudo que está no *entrejogo* do instante de um encontro comunicativo.

⁴³ O Concretismo foi um movimento vanguardista que surgiu na Europa no início do século XX e ganhou força no Brasil nos anos 50. Por meio da música, poesia e artes plásticas, buscava acabar com a distinção entre forma e conteúdo, criando uma outra linguagem a partir da mescla dessas dimensões.

Saramago (1997), em meio ao romance *Todos os nomes*, tece poeticamente a distinção entre sentido e significado:

Ao contrário do que em geral se crê, sentido e significado nunca foram a mesma coisa, o significado fica-se logo por aí, é direto, literal, explícito, fechado em si mesmo, unívoco, por assim dizer, ao passo que o sentido não é capaz de permanecer quieto, fervilha de sentidos segundos, terceiros e quartos, de direções irradiantes que se vão dividindo e subdividindo em ramos e ramilhos, até se perderem de vista, o sentido de cada palavra parece-se com uma estrela quando se põe a projetar marés vivas pelo espaço fora, ventos cósmicos, perturbações magnéticas, aflições (SARAMAGO, 1997, p.135).

Pinto (2008) também distingue ambas as expressões, sendo o significado algo definido, como a explicação das palavras em um dicionário, é anterior à manifestação, enunciação de uma palavra ou signo. É o que define uma palavra quando ela encontra-se isolada de qualquer contexto. Já o sentido depende desse lugar, desse contexto que envolve a palavra, a frase, o texto, a fala e, por isso, o sentido é considerado um “vir a ser”. É uma direção que a significação pode tomar, dependendo do lugar, do contexto, das escolhas e do repertório do receptor.

Inquieto, múltiplo, perturbador, o sentido é uma construção social, um empreendimento coletivo, interativo, como afirmam Spink e Frezza (2004). Sob essa perspectiva, não há sentido que não seja social, cultural, historicamente situado. Palavras, textos, discursos, assim como olhares, não são apenas palavras pronunciadas, escritas, digitadas. A palavra, aliás, é incompreensível, polissêmica, indomável, nos diz Wolton (2004), “escorrega assim que a abordamos, transborda de sentidos e referências, principalmente na sociedade contemporânea, dominada pela abertura e pelos incessantes intercâmbios” (WOLTON, 2004, p. 15).

A palavra é/está carregada de conteúdo e/ou sentido ideológico, vivencial e nossa compreensão se dá no momento em que reagimos a elas, no que elas despertam em nós (BAHKIN, 1997). E não há causalidade nesse processo (VERÓN, 2004), tampouco autonomia da palavra, do discurso, já que a construção de sentido está ancorada nas condições de recepção/recebimento e é infinita, como nos diz Bakhtin, não havendo sentido único, nem o primeiro e tampouco o último. Para Verón (2004, 1983), o

discurso, o texto, palavra em si, não é lugar do sentido, ele está no outro, seu ponto de partida é na recepção. Ele é resultante, pois, da pragmática da ação humana, por isso vai além da linguagem (VIZER, 2006, 2011).

Acreditamos que as organizações são lugares em que se tecem os processos que Vizer (2006, 2011) denomina de formação de conjuntos de relações de sentido, ou seja, as organizações podem ser compreendidas como um universo de sentidos que conformam, ao mesmo tempo em que são conformadas pelos entrecruzamentos de laços materiais, simbólicos e imaginários entre os sujeitos organizacionais. Os temas, relatos, encontros, em *entrejogos*, se manifestam como universos de sentidos nos quais nos reconhecemos como identidade, como sujeitos inseridos em uma realidade na qual podemos (ou não) construir sentido.

Nesse contexto, os fatos observáveis não são mais do que apenas reflexos de um processo misterioso e inabordável desde a sua exterioridade, das suas manifestações como textos e mensagens. Daí a ideia da trama (in)visível, expressão de Vizer (2006, 2011) da qual nos apropriamos por nos parecer a metáfora mais próxima e fiel do sentido essencial da comunicação nesse contexto. Uma trama (in)visível pelos sentidos que proporciona e não apenas pela significação decodificada, pelos significados literais das palavras ou das manifestações comunicativas oficiais das organizações. Vai além da palavra, da própria linguagem. Experiência profunda da vida cotidiana, onde o que vemos são apenas pálidos reflexos. Daí nossa crença de que é fundamental compreender organização a partir da dimensão, denominada por nós de *orgânica*⁴⁴ da comunicação. Assim como não podemos ausentá-la da vida cotidiana, o mesmo ocorre em relação à vida organizacional.

Já a noção de trama faz referência à construção de uma rede de sentido que se manifesta em relatos, ações, conversações, palavras, gestos e imagens. A trama é real, simbólica e imaginária (VIZER, 2006, 2011). Vivemos entrecruzados na busca e no reconhecimento dos sentidos pré-construídos pela cultura, pelas organizações e instituições da nossa sociedade, pelos grupos de pertencimento, pela família, pelos nossos afetos e frustrações (ibid.).

⁴⁴ Detalharemos nossa opção pela denominação de *dimensão orgânica* no próximo item.

Na experiência profunda da vida cotidiana, talvez a proposição mais adequada fosse compreendermos a comunicação como essencialmente uma produção de sentido existencial e ontológico, defende Vizer (ibid.), o que, por sua vez, confere à comunicação o status de um processo que significa profundamente mais que a mera decodificação de textos.

A comunicação, no fim das contas, é o bem humano melhor distribuído e se baseia precisamente em construir relações humanas na possibilidade de interpretar e recriar nossos universos de sentidos (VIZER, 2011, p. 126).

As relações constituídas, sujeitos em interação, o instante do encontro, do “momento mágico”, parafraseando Marcondes Filho (2004), no atrito dos corpos (sendo corpos música, poesia, palavra, ideias), nos silêncios, na combinação de fatores múltiplos (sociais, históricos, subjetivos, temporais, culturais) são que nos permitem enxergar a efetiva natureza da comunicação: “Ela é movimento, ela se define *durante*” (FRANÇA, 2010, p. 27). E por isso o que emerge desse encontro não está fora desse instante, fora da relação. É essa relação, a natureza e todos os fatores desse encontro que orientam os sentidos que a comunicação produz (FRANÇA, idem).

O mágico desse encontro é a transformação que proporciona aos atores em interação. No ambiente comum que se cria, os dois lados participam e extraem da sua participação algo novo, inesperado, que não estava em nenhum deles que altera o estatuto anterior de ambos, mesmo que as diferenças individuais se mantenham (MARCONDES FILHO, 2004, 2010; WOLTON, 2006, 2010). Marcondes Filho, que é um crítico da ideia de que as tecnologias e novas mídias sejam sinônimos de evolução da comunicação, assim como Wolton, defende que a comunicação é um resultado inesperado e improgramável do concurso entre sujeitos diante do mesmo acontecimento.

O acontecimento comunicacional, por sua vez, atua em todos os níveis, tanto no pessoal, como no interpessoal, coletivo, organizacional, e em qualquer temporalidade. A diferença em relação aos demais acontecimentos inexpressivos e repetitivos da vida social, relacional e subjetiva, explica Marcondes Filho (2010), é que o acontecimento comunicacional provoca o que ele chama de “transformações incorpóreas”, isto é, alterações no estatuto dos

envolvidos, como se se instaurasse uma nova realidade que nos torna diferentes do que éramos.

Acreditamos que organizações onde há espaços para os acontecimentos comunicacionais tornam-se *lugar*, a partir da trama (in)visível de sentidos. O contrário também pode ocorrer, na medida em que não lugares, normalmente, não possibilitam o contato aproximativo, o encontro mágico que permite que sujeitos em comunicação experimentem uma outra realidade socialmente construída.

É a partir das premissas expostas que fundamentamos nosso modo de perceber e compreender a comunicação organizacional. Antes de tudo complexa, móvel, hologramática, que é parte e ao mesmo tempo carrega em si o todo organizacional, mas é maior que a soma das partes na medida em que produz significações infinitas. Que é recursiva e dialógica, produtora e produto da realidade da organização, do tecido social tramado pelos sujeitos organizacionais. Que é promotora de laços e vínculos, mediadora de relações, e que é, essencialmente, lugar de produção de sentido.

4.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL, ORGANIZAÇÕES COMUNICACIONAIS

No percurso até aqui, refletimos sobre dimensões múltiplas da comunicação, evidenciando a maneira como a compreendemos e, com isso, expondo as bases que fundamentam nossa compreensão sobre a comunicação organizacional. Lembramos que, a nosso ver, a comunicação, enquanto trama (in)visível e complexa, produtora de sentidos, é constitutiva das organizações. Independentemente de sua natureza, perpassa de modo transversal seus relacionamentos e (re)tece cotidianamente a vida organizacional.

Comunicação e organização são expressões quase que interdependentes, dimensões recursivas que se autoeco-organizam, conformam-se uma a partir da outra. Estão ligadas por sua razão fundante: comunicar é, por si só, um processo de organização (SILVA, 2008). Se

pensarmos, por exemplo, na comunicação humana, ela implica nas escolhas de repertórios, conhecimentos, linguagem, a partir de objetivos, de intencionalidade.

Organização e comunicação são, de acordo com Silva (2008), atividades humanas básicas e complexas, uma leva a outra, depende da outra e se alimentam mutuamente. “A organização só atinge o ponto máximo quando comunica, ou seja, quando atinge o outro, envolvendo-o numa relação dialógica” (SILVA, 2008, p.9), lembrando que diálogo, nesse contexto, vai muito além da mera troca de informações. É, antes de tudo, relação, o reconhecimento do outro, envolve razão, emoção, vivência e conflitos.

Em outras palavras, não existe comunicação que não organize ou organização que não comunique, conforme afirmam Taylor e Cooren (1997). A organização emerge da comunicação, eis um dos pressupostos básicos da Escola de Montreal e a partir disso podemos (re)pensar o próprio sentido de comunicação organizacional. Conforme Taylor e Casali (2010), a compreensão dominante da área entende que ela se refere à comunicação na/da organização. O que a Escola de Montreal nos sugere é a possibilidade de compreendermos a comunicação organizacional a partir de um olhar comunicacional sobre a organização, ou seja, a organização na comunicação e pela comunicação. Esse olhar que embasa nossa tese de que podemos entender a *organização* como *lugar* que se configura *por* comunicação e *em* comunicação (ou como um não lugar que emerge da incomunicação).

Por um lado, acreditamos que a comunicação tende a ser fator fundamental de lugarização, na medida em se constitui em uma trama que (re)tece relações e vínculos e que possibilita que a organização se torne *lugar* antropológico, de experiências e significados. Também é possível afirmar que, quando não compreendida, gerenciada e/ou negligenciada, quando a incomunicação (WOLTON, 2006, 2010) prevalece, a organização caminha rumo ao *não lugar*.

Bertoli (1992) também articula esses dois termos – comunicação e organização – em uma das poucas obras produzidas por pesquisadores da Administração que aborda exclusivamente a relação entre ambos. A autora

lembra que a organização busca ser comunicante e a comunicação, organizada. Defende que comunicação e organização sejam coerentes entre si, combinadas, complementares e compreendidas na sua complexidade, evitando a redução a esquemas simplificadores.

Comunicação e organização têm em comum o fato de serem, ao mesmo tempo, ação, estado e resultado (idem). A ação de comunicar – organizar discursos, palavras, ideias –, o estado de ser comunicante, (in)comunicável, (des)organizada(o) e, ainda, o resultado – a relação construída, a palavra falada, os sentidos produzidos, a (in)compreensão. Além disso, comunicação e organização desempenham um papel fundamental na mediação de diferenças, divergências e desordens. Constituem-se em um importante provedor de coesão e harmonia, embora sejam, dialogicamente, também lugar de incertezas e desordens.

Martin-Barbero, no prefácio escrito para obra de Vizer (2006, 2011), ressalta a dimensão paradoxal da comunicação que, para nós, trata-se de sua natureza dialógica, complexa. Diz o autor que essa natureza se dá por ser a comunicação inevitável e, ao mesmo tempo, por vezes impossível, representar conjunção e disjunção, ser específica e, por outro lado, transversal. Os processos de comunicação constituem a essência da cultura, das instituições e das relações antagônicas, ressalta Vizer (2006, 2011), e nisso reside seu o dialogismo, ao constituir relações pacíficas e/ou conflitivas, solidárias e/ou competitivas, de amor, de ódio e de compaixão entre os homens.

Tudo na comunicação é complexidade e tudo na complexidade requer comunicação. Silva (2008), nas linhas que antecedem os artigos da obra *Comunicação e Complexidade, um diálogo possível (2008)*⁴⁵, tece de modo bastante inspirador a recursividade entre comunicação, organização e complexidade. No seu entendimento, a complexidade é a organização da comunicação e a comunicação da organização. Sendo assim, a comunicação organizacional é a “organização complexa da comunicação na complexidade de uma organização” (SILVA, 2008, p. 9).

⁴⁵ O livro foi organizado pela Profa. Dra. Cleusa Scroferneker e publicado pela Edipucrs. Reúne artigos de pesquisadores que utilizaram em sua tese de doutorado o Paradigma da Complexidade como método.

Para Vizer (2006, 2011), a comunicação pode ser um mapa da realidade mutante a estudar. Habitamos em territórios de comunicação e isso requer o desenvolvimento adequado de subsídios teóricos e aplicados. De modo geral, na literatura da área, encontramos autores que, ao conceituarem a comunicação organizacional, o fazem a partir do seu caráter fenomenológico, intrínseco à organização, enquanto outros se dedicam às práticas profissionalizadas. Há também, especialmente a partir dos anos 90, pesquisadores que defendem um pensamento holístico e integrador. Restrepo (1995), pesquisadora colombiana, é um exemplo. Segundo a autora, o ideal é compreender a comunicação de maneira integral e reconhecê-la como parte de todas as ações de uma organização, configurando a construção de sua cultura e identidade.

O espanhol Joan Costa (1995) também defende a perspectiva holística, na qual se integram e gerem distintas formas de comunicação como um todo orgânico. Nesse contexto, a comunicação está ligada à ação e conduta global da organização. No olhar da Escola de Montreal, Casali (2009) afirma que para compreender a comunicação organizacional não é preciso estabelecer relações entre comunicação e organização, mas compreendê-la como um todo único. Seus processos constituem-se a partir de uma série de interações entre agentes em relação a um objeto e tais relações são responsáveis por construir a realidade social. A pesquisadora diferencia a dimensão objetiva e subjetiva da comunicação, sendo a primeira observada em um ambiente material e social, no qual o trabalho é realizado e as pessoas lidam com questões concretas. A segunda, subjetiva, é onde a realidade material e social é interpretada, realidade construída e reconstruída pela linguagem, pelos processos de produção de significado e por outros recursos cognitivos.

O elo comum entre os autores, conforme Scroferneker (2010, 2012), é a preocupação em definir/conceituar a comunicação organizacional e seu campo de abrangência na busca por minimizar incertezas e atribuir-lhe lugar de destaque nas organizações. Para Kunsch (2010), a comunicação organizacional deve ser entendida de forma ampla e abrangente, como fenômeno inerente à natureza das organizações, como processo que envolve construção de sentidos dos sujeitos em diferentes momentos e contextos.

Nesse âmbito complexo faz-se necessário ver a comunicação inserida nos processos simbólicos e com foco nos significados dos agentes envolvidos, dos relacionamentos interpessoais e grupais, valorizando as práticas comunicativas cotidianas e as interações nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social (KUNSCH, 2010, p. 43).

Já Deetz (2010) sugere três concepções de comunicação organizacional: como uma especialidade de departamentos e associações (assessorias) de comunicação, como um fenômeno existente nas organizações e, por fim, como possibilidade de descrever e explicar as organizações. Baldissera (2008), por sua vez, analisa a comunicação organizacional a partir de duas dimensões. A primeira a considera como subsistema sociocultural que compreende processos de construção e disputa de sentidos do âmbito das relações organizacionais. A segunda congrega as práticas profissionais do subsistema da comunicação organizacional, que investiga, interpreta, seleciona, define, circula e disputa sentidos, na busca pela legitimação organizacional.

Embora com outras terminologias e partindo de bases teóricas diferentes, Oliveira e Paula (2012) também sugerem duas abordagens para a comunicação. De um lado a comunicação como processo constituinte das organizações e, por outro lado, os processos estratégicos de comunicação conduzidos intencionalmente pelas organizações ou pelos grupos com os quais estas interagem.

Ambas as proposições seguem lógicas similares para distinguir suas abordagens, conforme apontamos anteriormente. Ainda que suas motivações epistemológicas sejam distintas, assim como a caracterização de cada possibilidade de olhar, tais concepções propõem uma linha limítrofe comum que separa de um lado o caráter fenomenológico, intrínseco, constituinte da comunicação nas organizações da sua dimensão prática, empírica, profissionalizada, induzida e planejada, a serviço dos objetivos organizacionais.

Diante das múltiplas dimensões da comunicação organizacional, também compreendemos que ela atua a partir de dois âmbitos no universo organizacional: na tessitura de vínculos, laços e relações cotidianas, no âmbito da socialidade organizacional, a qual denominamos *dimensão orgânica da*

comunicação; e no âmbito da técnica, enquanto prática profissionalizada/profissionalizante, a qual denominamos *dimensão empírica*⁴⁶.

A partir de sua dimensão orgânica, compreendemos a comunicação organizacional enquanto trama (in)visível que perpassa e constitui as organizações, ao mesmo tempo em que é constituída por ela. Emanada das relações que ali são tecidas, humanizando-as, sendo lugar de produção de sentido, ao mesmo tempo em que é ordenadora dos sentidos da realidade organizacional. É a dimensão comunicacional que proporciona o sentimento de lugarização, pois é a que permite a constituição dos vínculos e a existência das relações. Acreditamos que a expressão *orgânica* revela de forma mais integral a relação entre comunicação-sujeitos-organização, por significar aquilo que é inerente ao organismo, arraigado, próprio de sua natureza.

Além da dimensão orgânica, as organizações também desenvolvem e realizam, de forma mais ou menos profissionalizada, ações, atividades, processos, projetos, programas, políticas e diretrizes de comunicação, intencionais, planejadas e desenvolvidas para alcançar objetivos institucionais e/ou mercadológicos e para estabelecer relacionamentos pontuais e/ou sistemáticos com seus interlocutores. Denominamos esse conjunto de práticas como dimensão *empírica* da comunicação organizacional, por ser fruto da experiência prática, da *empeiria*⁴⁷. Baldissera (2008) denomina tais iniciativas como *práticas profissionais*; no entanto, acreditamos que, ao adjetivar as práticas como *profissionais*, generaliza-se uma realidade em que ainda sobrevivem práticas amadoras, não profissionalizadas, uma vez que nem todas as organizações contam com profissionais de comunicação e/ou buscam externamente soluções para a execução de suas demandas comunicacionais.

⁴⁶ A denominação de duas macrodimensões atende a um esforço teórico de compreender e caracterizar a complexidade da comunicação organizacional; contudo, entendemos que no cotidiano das organizações as fronteiras diluem-se, pois se trata de dimensões complementares, recursivas e interdependentes.

⁴⁷ *Empeiria* é o termo grego de onde se origina a expressão *empírico* e significa experiência dos sentidos, ou sensorial.

A dimensão empírica, a nosso ver, engloba as dimensões pragmáticas da comunicação, denominadas por Kunsch (2010, 2012)⁴⁸ de instrumental e estratégica. Ainda que a trajetória dos estudos da comunicação organizacional por vezes enfatize tal distinção, compreendemos que é difícil dissociar de qualquer estratégia de comunicação a sua dimensão técnica. Defendemos que a técnica está a serviço do estratégico e por isso perpassa as dimensões empíricas da comunicação organizacional. Vale reiterar também que, na dinamicidade do cotidiano das organizações, as dimensões múltiplas da comunicação são quase inseparáveis, mesclam-se, sobrepõem-se, complementam-se, alimentam-se recursivamente.

Nesse sentido, propomos materializar as dimensões organizacionais *em relação*. Na figura 4⁴⁹ evidenciamos nossa compreensão acerca das dimensões *orgânica* e *empírica*, como partes de um mesmo todo que estão em permanente interrelação. No cerne da organização e permeando as suas demais áreas e processos está a comunicação orgânica. Nela estão as interações, as tramas (in)visíveis que constituem a organização e fazem pulsar seu cotidiano, evidenciando-se de diversas formas, em seus demais âmbitos. A dimensão orgânica da comunicação constitui a identidade e a essência da organização, seus valores, seus princípios, sua memória, sua cultura, sua ordem/desordem, em constante (re)organização.

⁴⁸ Para compreender como a comunicação está configurada nas organizações, Kunsch (2010, 2012, 2014) distingue a comunicação organizacional em quatro dimensões: instrumental, estratégica, humana e cultural. A dimensão instrumental caracteriza-se como funcional e técnica, em que predomina a transmissão de informações. Já a dimensão estratégica assemelha-se à instrumental, por estar relacionada com a visão pragmática da comunicação, na busca pela eficácia e pelos resultados. É considerada um fator que agrega valor à organização e aos negócios. A dimensão humana considera a comunicação interpessoal e as múltiplas perspectivas que permeiam o ato comunicativo no interior das organizações. Implica fundamentalmente na valorização das pessoas pelo seu fazer comunicativo diário. A dimensão cultural faz referência à relação permanente entre comunicação organizacional e cultura organizacional: “A comunicação organizacional não acontece isolada tanto da cultura organizacional”.



Figura 4 – Dimensões da Comunicação Organizacional.
Fonte: elaborado pela autora.

Nas camadas mais externas da figura, estão evidenciadas as manifestações da comunicação empírica que são, poderíamos dizer, mais visíveis e táteis. Lá se encontram as ações de comunicação técnicas, estratégicas, as iniciativas institucionalizadas de relacionamento com os diversos interlocutores. Essa dimensão está constantemente sendo permeada pela comunicação orgânica, como dissemos anteriormente, são indissociáveis e recursivas, autoproduzem-se. Da relação dessas dimensões é que emanam os sentidos sobre a organização, as percepções dos sujeitos que com ela interagem, das mais variadas formas.

Ao buscar representar pensamentos em figuras corremos o risco da simplificação e/ou do estabelecimento de fronteiras demarcadas por linhas, contornos, cores, traços. Por outro lado, esse mesmo espaço aparentemente delimitado é ultrapassado pelos sentidos infinitos que evoca. Assim como ocorre com a leitura de um texto, cada olhar o (re)desenha, cada ângulo vê um universo de significados. Para ressaltar um dos sentidos principais que buscamos representar com a figura apresentada, destacamos a linha branca entre as dimensões orgânica e empírica.

Trata-se de uma linha tracejada e não contínua, que propositalmente foi escolhida para representar a constante relação entre as dimensões da comunicação organizacional. Não são dois territórios independentes, duas camadas isoladas, dois *lugares* de fronteira. São dimensões que, no âmbito

ideal, estão vinculadas e que dependem uma da outra. Se a dimensão orgânica é constituinte do universo organizacional, ela é parte intrínseca da dimensão empírica, pois qualquer ação de comunicação, intencional ou não, tem em si a trama (in)visível de sentidos.

A comunicação organizacional, a nosso ver, se configura nessa relação constante entre sua dimensão orgânica e empírica, uma realidade em curso, da qual nem todas as organizações têm ciência. Há aquelas que compreendem a importância de atentar para a face orgânica da comunicação e o lugar fundamental que ela ocupa, tanto quanto a dimensão empírica. No entanto, na paisagem híbrida em que nos encontramos, nos deparamos também com organizações em que a dimensão empírica é exaltada e reduzida às perspectivas normativas e instrumentais, enquanto a dimensão orgânica habita no esquecimento. Assim como há organizações que avançam em termos de práticas e processos profissionalizados de comunicação, sem desconsiderar e atentar para a importância de sua dimensão orgânica. São realidades que convivem dialogicamente e que costumam intervir na constituição das organizações enquanto lugares, não lugares ou entre-lugares. É esse momento híbrido que denominamos de *entre-lugar teórico-empírico*, no qual nos encontramos e que detalhamos a seguir.

4.4 EM UM ENTRE-LUGAR TEÓRICO-EMPÍRICO

O contexto comunicacional que ganha força nos dias de hoje instaura novas formas de relacionamento entre sujeitos e também entre sujeitos e organizações, organizações e sociedade. Uma realidade que evidencia traços de um entre-lugar teórico-empírico, que emerge do dialogismo entre um universo de avanços no âmbito dos estudos em comunicação organizacional e da produção científica na área, em meio a posturas organizacionais e comunicacionais ancoradas em práticas e pensamentos inspirados por paradigmas clássicos. Foi a percepção sobre esse entre-lugar, por estarmos, concomitantemente, coabitando no contexto acadêmico e corporativo, que nos despertou o interesse por buscar a compreensão organizacional acerca da

comunicação. Podemos dizer que essa reflexão, que encerra provisoriamente esta primeira parte da travessia, é o início de tudo.

O entre-lugar nasce na relação descompassada entre o avanço científico, especialmente das possibilidades de compreender a comunicação no campo teórico, das inovações técnicas e práticas no contexto organizacional – dimensões empíricas da comunicação – que coexiste com um imaginário comunicacional predominantemente funcionalista e instrumental. De acordo com Kaplún (2012, p. 4), *“aunque el discurso académico ha cambiado bastante, han cambiado mucho menos las prácticas organizacionales y profesionales”*⁵⁰.

Se por um lado, é notável que a dimensão empírica da comunicação organizacional, assim como o próprio ofício de comunicador, já não são mais os mesmos de algumas décadas atrás, exatamente pela transformação em decorrência desse “novo” presente; por outro lado, o entendimento sobre comunicação, assim como algumas dinâmicas organizacionais, permanecem pautados pela lógica das certezas, do estático, do controle, numa perspectiva reducionista que já não dá conta do tempo complexo e mutante em que vivemos. Para Sodré (2006a), no campo da comunicação, a mera reiteração do surgimento de uma “outra cultura vertebrada pelas tecnologias da informação” não se faz acompanhar de uma outra atitude epistemológica ou interpretativa, mais compreensiva, menos intelectual-racionalista, capaz de apreender os fenômenos fora da medida universal.

Em muitos casos, os avanços, sejam eles no âmbito das práticas ou da compreensão, são apenas discursivos. Palavras e frases que fazem referência a novos modos de pensar e atuar não encontram lugar, tampouco referências concretas, no cotidiano das organizações. São discursos que habitam nas palavras, mas não na vida. Em outras situações, a sensação aparente de renovação, avanços reflete-se na apropriação de novos meios, mídias, ou no ingresso das organizações em novas plataformas comunicacionais. Contudo, a presença e a apropriação tampouco garantem os avanços na compreensão

⁵⁰ “Mesmo que o discurso acadêmico tenha mudado bastante, mudaram muito menos as práticas organizacionais e profissionais” (tradução nossa).

sobre comunicação e, assim como os esforços discursivos que se esgotam nas palavras, tornam-se não lugares vazios de sentido.

Concordamos com a análise de Kunsch (2010) acerca das organizações que em pleno século XXI não realizaram mudanças significativas em seu comportamento. Segundo a pesquisadora, é comum encontrarmos retóricas atualizadas, porém atitudes e ações comunicativas impregnadas por uma cultura tradicional e autoritária do século XIX. Eis novamente o descompasso que caracteriza o entre-lugar teórico-empírico. O contexto em que vivemos exige das organizações coerência e, especialmente, novos olhares, oriundos de pensamentos renovados que possam dar sentido a atitudes e práticas e que atendam aos anseios da sociedade contemporânea. Assistimos, com frequência, o oposto: atitudes que se pretendem inovadoras, mas que disfarçam pensamentos superados.

Enquanto olhares renovados restringem-se a discursos, em se tratando da comunicação, talvez nenhum outro conceito esteja tão presente nas organizações, afirmam Putnam, Phillips e Chapman (2009), e essa onipresença pode ser a razão pela qual o sentido de comunicação tenha se tornado tão “ardilosamente” impreciso. O que nos faz recordar a reflexão provocada por Wolton (2006) sobre a banalidade que recaiu sobre o termo *comunicação* com a onipresença das novas tecnologias (TICs) e sua adoção em discursos cotidianos.

A comunicação parece tão banal, cotidiana que não há nada a ser dito a seu respeito. A comunicação é como a vida. É levantar-se, olhar, falar, ligar o rádio, a televisão, o computador, ler, conversar por telefone. Onde está o problema? Ele está justamente na ideia de que não há problema na crença de que a comunicação parece tão natural que, *a priori*, não há nada a ser dito a seu respeito. E, no entanto, tanto seu êxito quanto seu recomeço não são fáceis (WOLTON, 2006, p. 13).

De fato, vivemos em um momento cujos contornos causam, na grande parte da população, a sensação da *onipresença da comunicação* (grifo nosso), da sua facilidade, do acesso simples, imediato. A expressão *comunicar* é facilmente adotada nas falas cotidianas como sinônimo de informar, transmitir, falar, publicar, compartilhar conteúdos dos mais diversos por meio de aparatos cada dia mais multifuncionais. Estamos, aparentemente, a todo tempo,

comunicando. Mas até que ponto, de fato, nos comunicamos? Marcondes Filho (2004, 2010), autor de um livro que leva esse questionamento como título, nos diria que, na grande maioria das situações mediadas, a comunicação resume-se à difusão ou à ilusão de uma comunicação que não se realiza em sua plenitude.

Nesse universo, é comum encontrarmos quem se deixe seduzir – pessoas e organizações – pela ideologia tecnicista da comunicação (WOLTON, 2006) e acredite que a evolução da comunicação possui uma relação de causalidade com o avanço das possibilidades técnicas. De acordo com Martin-Barbero (2006), o que a revolução tecnológica introduz em nossas sociedades não é tanto uma quantidade inusitada de novas máquinas, mas sim novos modos de produzir confusamente associado a um novo modo de comunicar.

Em um tempo marcado pela facilidade do compartilhamento de informações em tempo real para qualquer parte do mundo, com qualquer pessoa, de diálogos instantâneos que desconhecem fronteiras, percebemos que prevalece um imaginário comunicacional herdado dos estudos e práticas da comunicação de massa e reforçado pelas atuais possibilidades tecnológicas que reduz a ação de comunicar, atribuindo-a exclusivamente a experiências mediatizadas.

Segundo Kaplún (2012), na América Latina, a assimilação entre comunicação e meios/mídias foi a matriz principal do campo da comunicação desde sua constituição, tanto no âmbito acadêmico como no profissional. O pesquisador recorda que os ofícios e os estudos na área foram desenvolvidos, ao longo do século XX, em torno dos aparatos midiáticos e talvez esse seja um dos motivos pelo qual o pensamento em comunicação, na sociedade em geral, todavia permaneça arraigado aos processos transmissivos, mediatizados.

Esse cenário nos mostra que a reviravolta no conhecimento acadêmico sobre comunicação organizacional, percebida a partir da década de 80 (PUTNAM, PHILLIPS E CHAPMAN, 2004; SCROFERNEKER, 2006, 2008), tem avançado e aberto caminhos desde então, porém ainda encontramos lacunas, entre-lugares e não lugares, espaços onde a compreensão de

comunicação parece estar cristalizada no seu viés matemático-funcional-instrumental, ainda que encontremos alguns sinais do desejo de mudança.

Scroferneker (2006, 2012), em levantamento acerca da produção científica sobre comunicação organizacional, estabelece uma linha do tempo em que é possível perceber que a visão mecanicista e funcionalista da comunicação nasce e permanece com predominância de 1900 até 1970. Época marcada pela concepção dos processos comunicacionais centrada na perspectiva da emissão, resumidos ao ato de divulgar, transmitir, publicar e na utopia do controle absoluto sobre o processo comunicativo.

O modelo mecanicista, de acordo com Kunsch (2003, p. 72)

considera e avalia a comunicação sob o prisma funcionalista e da eficácia organizacional. Parte da premissa de que o comportamento comunicativo pode ser observável e tangível, medido e padronizado. Preocupa-se com as estruturas formais e informais de comunicação e com as práticas em função dos resultados, deixando de lado as análises dos contextos sociais, políticos, econômicos, tecnológicos e organizacionais.

Nessa época, as teorias e conceitos da comunicação eram orientados por correntes teóricas como a Doutrina Retórica Tradicional, Teoria das Relações Humanas e na Teoria da Gestão Organizacional (SCROFERNEKER, 2006, 2008). Esse início de reflexões sobre a comunicação organizacional coincide com importantes movimentos teóricos do campo da Administração. Período em que a Escola Clássica⁵¹ toma forma, sobretudo pela produção científica de Taylor, Fayol, Gulick, Urwick, Gantt e Gilbreth (MOTTA, 2003), seguida da corrente Humanista⁵², liderada por Elton Mayo e Kurt Lewin.

As primeiras teorias administrativas são fortemente baseadas em um ambiente de trabalho padronizado “no qual a interferência humana é uma má lembrança do labor executado pelo artesão, refratário ao controle de seus

⁵¹ Para fins didáticos, a Teoria Clássica da Administração costuma ser dividida em dois grupos: o primeiro grupo sob a liderança de F. Taylor, chamado “Administração Científica”; e o segundo liderado por H. Fayol, denominado “Teoria Clássica da Administração”. Resumidamente, podemos dizer que a ênfase da Teoria Clássica está na estrutura, na organização e na busca pela máxima eficiência e eficácia do seu funcionamento. Denota uma postura claramente funcionalista das organizações, dos processos e das pessoas. Foram seus teóricos que postularam os princípios básicos da administração e as funções do administrador. Embora superadas, algumas delas prevalecem até hoje. A Escola Clássica engloba também a Teoria da Burocracia e a Estruturalista (MOTTA, 2003).

movimentos e de seus tempos para execução do trabalho” (NASSAR, 2010, p. 311). Num contexto em que a organização era concebida como uma máquina e que a preocupação dominante era a eficiência e eficácia do seu “funcionamento” e não as pessoas que a permitiam “funcionar”, num momento em que a própria ciência e os conhecimentos do mundo e da vida eram compreendidos (“explicados”), de modo geral, de maneira causal, infalível, indutiva, lógica, racional, parece-nos natural que a comunicação, diante dessas mesmas lentes, não passasse de um ato transmissivo, matemático, linear.

A comunicação entre administradores e os trabalhadores se resumia a transmissão de ordens e procedimentos simples, com o cuidado de obedecer a uma cadeia de comando, que funciona do topo para a base da organização com o objetivo de evitar perdas de produtividade nas linhas de produção (NASSAR, 2010, p. 311-312).

Até a década de 70, dificilmente encontrava-se nas organizações uma área ou departamento que aglutinasse todos os seus esforços de relacionamento. A comunicação era quase sempre residual, exercida, muitas vezes, por profissionais de outras áreas. A fragmentação resultava em uma postura comunicacional incoerente, especialmente entre as ações voltadas aos empregados e as de cunho mercadológico. Enquanto a primeira era pautada pelo autoritarismo, desestímulo ao diálogo e à escuta, focada exclusivamente nas vozes oficiais, a segunda circulava com linguagem e visual descontraídos, simulava uma organização aberta e democrática, muito distante da realidade organizacional vivida por seus trabalhadores (NASSAR, 2010).

Os anos seguintes sinalizam mudanças importantes, pela gradual inserção dos profissionais, a criação de áreas de comunicação em empresas privadas de médio e grande porte e a institucionalização do ensino superior de Comunicação Social no país, em 1969. Nassar (2006) relaciona esse novo período com o momento de redemocratização do Brasil. O autor lembra que os novos contornos do contexto histórico brasileiro levaram à compreensão da necessidade das organizações olharem com mais atenção para a comunicação com a sociedade e com seus públicos, incluindo-os como elementos de um mesmo processo.

Concomitantemente, a trajetória da produção acadêmica sobre comunicação organizacional se destaca por alcançar uma importante mudança

de olhar, embora não tenha conseguido provocar uma ruptura completa com as abordagens anteriores (PUTNAM, PHILLIPS e CHAPMAN, 2004). As teorias naturalistas e crítica emergem como possibilidade de análise e inspiram uma série de pesquisadores. A partir daí, especialmente no início dos anos 90, surge uma série de teorias e propostas científicas que buscam (re)pensar e (re)interpretar as organizações.

Kunsch (2009) identifica diferenças marcantes entre as produções do período de 70 a 90 e dos anos 2000 até a atualidade. No primeiro momento, até a década de 90, a produção da área denotava a sua abrangência e a diversidade de aplicações, enfatizando os produtos midiáticos corporativos. Fica clara a sua tendência ainda funcionalista, que se evidencia em estudos que buscavam demonstrar o “como fazer”. Em contrapartida, eram poucas as iniciativas que se dedicavam ao aprofundamento conceitual, às perspectivas questionadoras das quais pudessem emergir novas propostas teóricas e epistemológicas. “A tendência era valorizar mais as ferramentas do que os processos e a complexidade da comunicação nas organizações”, afirma Kunsch (2009, p. 146).

Já no cenário empresarial o conceito de comunicação organizacional se refinava, dava os primeiros passos rumo a uma postura estratégica, vinculada aos negócios. Conforme Bueno (2009), a área deixa de ser um mero conjunto de atividades desenvolvidas de forma fragmentada para constituir-se em um processo integrado que orienta o relacionamento da organização com seus públicos de interesse. Vale dizer que, assim como na dimensão teórica, a superação completa com relação aos paradigmas clássicos da comunicação não foi concluída e esse também é um dos motivos por meio do qual entendemos que estamos em um entre-lugar teórico-empírico.

O entre-lugar empírico corresponde ao descompasso evidenciado no universo organizacional, entre práticas comunicacionais e compreensão sobre comunicação. Nesse contexto, sabemos que importantes avanços passam a atingir o que Nassar (2006) chama de matrizes comunicacionais. A massificação dos computadores pessoais e posteriormente o surgimento da internet começam a transformar o modo e a velocidade com que as pessoas

interagem, o acesso ao conhecimento, a produção e disseminação de informações e o próprio ofício de comunicar, entre tantos outros fatores.

Conforme Kaplun (2012), tanto quanto o campo acadêmico, o profissional da comunicação organizacional na América Latina encontra-se em expansão e transformação. Expansão na medida em que amplia seu olhar e sua intervenção no universo organizacional. Transformação, porque sua intervenção está, pouco a pouco, mudando de foco e perspectiva. Há um movimento emergente, que considera, compreende e valoriza a dimensão orgânica da comunicação, mas ele ainda convive com a concepção dominante que associa a comunicação organizacional à informação e transmissão. A fragmentação e instrumentalização resistem frente a olhares que buscam a perspectiva holística, integradora, complexa.

Para Kunsch (2009), a comunicação organizacional pode ser considerada um campo de perspectivas múltiplas e universal em sua abordagem e, na academia, o salto na qualidade dos estudos e uma maior preocupação com perspectivas mais críticas⁵³, inclusive com relação a pesquisas empíricas, ganham espaço. Mais do que apenas uma atividade organizacional, ou uma área que cuida dos atos de comunicar, informar, dar a conhecer e dos efeitos de diferentes mensagens, a comunicação, cada vez mais, vem sendo reconhecida como processo fundamental e intrínseco à organização, como área estratégica e aliada à gestão, como ponto central da existência das organizações (DEETZ, 2010).

É também compreendida como formativa (VAREY, 2006), pois desencadeia um processo estruturante da realidade organizacional (PUTNAM, PHILLIPS e CHAPMAN, 1999), como constitutiva dos comportamentos organizacionais (MARCHIORI, 2009), força que promove e estimula diálogos que buscam *lugarizar* os indivíduos na organização (SCROFERNEKER, 2010), um processo de produção e disputa de sentidos, nas palavras de Baldissera

⁵³ Pesquisas vinculadas ao terceiro setor e à responsabilidade social, assim como a comunicação digital e seu impacto nas organizações, comunicação interna, gestão de marcas, discursos organizacionais e análise da retórica institucional, entre outros temas, contribuem com a ampliação e renovação do *corpus* teórico da comunicação organizacional no Brasil (KUNSCH, 2009).

(2004), que possibilita aos sujeitos o (re)tecer da cultura e das suas relações dialógico-recursivas e hologramáticas no contexto organizacional.

Nas organizações, alguns progressos também são evidentes. A área demonstra avançar em termos de qualificação e legitimação, e prepara-se para ascender a um novo patamar, afirma Bueno (2009), tornando-se parte da inteligência empresarial. Nesse novo cenário, a comunicação organizacional passa a integrar os processos de gestão e partilha do conhecimento, a ser chamada no início dos ciclos, projetos, programas, estratégias, e não apenas ao final deles, quando só restava-lhe a missão de tornar público o que havia sido decidido e planejado, sem que os profissionais da área pudessem contribuir com o saber e olhar comunicacional.

Para Nassar (2010), na contemporaneidade, os processos de comunicação passam a atender a demandas mais complexas que transcendem os limites das atividades da organização e envolvem inúmeros elementos das redes de relacionamento. Soma-se às atribuições técnicas, o atendimento a demandas simbólicas que significam para a organização um aprendizado do fazer comunicacional como um processo complexo e, com isso, o olhar da organização para a comunicação não se limita às linhas de produção e aos escritórios (NASSAR, 2010).

Nesse contexto, encontramos organizações em que a comunicação encontra-se na linha de frente, ocupando importantes lugares na estrutura organizacional, exercitando seu papel desafiador de promover e mediar relações *off/on-line*, em diferentes contextos, com múltiplos perfis de públicos, desenvolver estratégias, planos, ideias em consonância com sua identidade. Além de prevenir crises e atuar nelas, participar de fóruns decisórios e contribuir para a estratégia global dos negócios, entre tantas outras atribuições que foram surgindo no decorrer dessa trajetória. O *fazer* comunicacional parece-nos, de fato, ter avançado. O que nos inquieta, como dissemos em outros momentos, está no universo da compreensão.

Concordamos com Nassar (2006) quando ele afirma que o tema da comunicação no âmbito das organizações brasileiras é hoje manifestação de um longo processo de estruturação que permanece em curso. Um processo

que historicamente esteve ancorado no próprio desenvolvimento urbano e industrial do país, na consolidação da presença acadêmica e formação de quadros profissionais qualificados e preparados para atuar nesses espaços. Eis o momento híbrido, o *entre-lugar* empírico-teórico, onde convivem práticas avançadas com pensamentos comunicacionais superados. O entre-lugar é um espaço intermediário, provisório, fronteira entre o que já não é e o que ainda está em desenvolvimento, o que está no *durante*.

No campo acadêmico contemporâneo, pesquisas de caráter mais empírico e prescritivo, fundamentadas no paradigma funcionalista, ainda se fazem presentes; no entanto, é crescente a emergência de perspectivas e abordagens que assumem e exploram outras opções paradigmáticas por meio das quais as concepções de comunicação e de organização são revistas e (re)atualizadas, de acordo com Scroferneker (2012). Para a pesquisadora, as perspectivas atuais revelam a convivência e a pluralidade de saberes e de diferentes olhares paradigmáticos, alguns predominantes outros solitários.

No universo organizacional, ainda que os avanços sejam visíveis, é preciso também apontar que em inúmeras organizações as marcas da racionalidade e do pensamento clássico ainda estão presentes. Mazzola (2012) retoma sinais visíveis dessa realidade presente na concepção de comunicação nas organizações, tais como o pensamento geográfico que fragmenta a comunicação em dimensões interna, externa; o fato de que o pensar a comunicação é de responsabilidade exclusiva de uma única área; o olhar instrumental que se traduz em planos, projetos e ações lineares; a falta de participação e a desconsideração dos espaços de recepção nas estratégias; a equiparação entre informação e comunicação e outras tantas que poderiam ser aqui acrescidas.

Parece plausível afirmar que, embora muitas organizações já considerem a comunicação como muito importante para a viabilização de seus negócios, ainda persista uma relativa dificuldade em colocar em prática aquilo que a literatura vem tratando como um fato, uma certeza ou uma necessidade (VILAÇA, 2012, p. 48).

Bueno (2009) complementa esse cenário, ao relatar que um olhar mais atento aos *house organs*⁵⁴ das organizações, aos produtos de comunicação desenvolvidos por elas, “escancara o controle interno da informação, o filtro existente nas organizações para privilegiar a ‘fala do dono’” (2005, p. 10), o que por sua vez denota um discurso monocórdico, repetitivo, o “estrangulamento do debate e a ausência de pluralidade” (ibid.).

Mesmo com o avanço dos estudos e das técnicas, ainda encontramos, no cotidiano organizacional, quem acredite na sua previsibilidade, no controle dos sentidos e significados, na inexistência de incompreensões e interpretações múltiplas, na dominação dos interlocutores. Há, todavia, quem relegue a um segundo plano a comunicação orgânica, cotidiana, humana, informal, do dia a dia, dos corredores, das relações interpessoais, postura que transparece nas dimensões empíricas da comunicação.

Aunque nadie que trabaje en el área lo reconozca abiertamente, nos hemos acostumbrado a trabajar en comunicación como si esta fuera un proceso de transmisión de mensajes. Es este sentido la mayoría de los planes de comunicación corporativos parten de esta creencia que equipara la información a la comunicación proponiendo la proliferación de diversos mensajes hacia públicos como solución a los problemas detectados (MAZZOLA, 2012, p. 86).

A realidade descrita por Mazzola e Bueno está presente para além dos planos, projetos e das ações de comunicação organizacional. Eles são produtos de um pensamento dominante que, todavia, percebe a comunicação de maneira linear, matemática, objetiva e racional. Pensamento cujo foco está na emissão, como um círculo fechado em si mesmo, parafraseando Mazzola, em que o receptor aparece apenas como parte de um processo iniciado, como um ente passivo cujo entendimento da mensagem emitida é domável, previsível e calculável. O foco está no que se quer dizer e em quem tem o domínio da fala, enquanto a dimensão do Outro (WOLTON, 2006, 2010; MARCONDES FILHO 2008, 2010, 2011)⁵⁵, a complexidade do lugar e do ato

⁵⁴ Pela tradução, o termo significa “órgão de casa”, denominação de origem norte-americana para designar os veículos de comunicação dirigidos aos públicos internos das organizações.

⁵⁵ Mais adiante, aprofundaremos a dimensão do Outro no entendimento contemporâneo da comunicação.

da recepção, da produção de sentido, dos processos de significação, a sua importância e a própria compreensão da comunicação como um processo complexo são esquecidos (ou desconhecidos).

Pesquisas recentes elaboradas por instituições da área nos fornecem dados que ratificam esse cenário. A mais recente, denominada *Mapa da Comunicação Brasileira*, foi realizada em 2011 e em 2013, pelo Instituto FSB Pesquisa⁵⁶, da FSB Comunicações⁵⁷, e é considerada a pesquisa empírica de maior abrangência sobre comunicação organizacional realizada no Brasil. Além de apresentar gráficos, o estudo traz relatos de gestores sobre os principais temas abordados.

Quando questionados sobre os principais desafios da comunicação, a consolidação do posicionamento estratégico da área foi a expressão mais citada. Abaixo alguns relatos da edição de 2011⁵⁸:

A comunicação não pode ser apenas ação, sob o risco de perder de vista o seu papel. Ela deve ser principalmente estratégica: ela é o próprio negócio.

O papel da comunicação é estratégico: ser considerada uma área essencial para a empresa, participando da tomada de decisões.

O grande desafio agora é conseguir consolidar isto: que a comunicação é parceira estratégica do negócio (MELLO, 2011, p.16).

Em 2013, embora a pesquisa aponte avanços, entre eles um maior alinhamento entre a comunicação e as estratégias organizacionais, a valorização da área voltou a ocupar o primeiro lugar nesse item da pesquisa:

O Mapa revela que a comunicação está cada vez mais alinhada com as estratégias institucionais, mas para a maioria dos gestores esta ainda não é uma guerra vencida. Para entender melhor este amplo contexto, o Mapa organizou os desafios expostos pelos

⁵⁶ O Instituto pertence à FSB Comunicações, uma das principais agências de comunicação integrada do Brasil, com atuação de mais de 30 anos no país. Mais informações em www.fsb.com.br.

⁵⁷ Realizado a cada dois anos, o estudo mais recente, de 2013, é a terceira edição da pesquisa para a qual foi realizado um conjunto de entrevistas em semiprofundidade com 120 gestores da comunicação junto a 70 das 1000 maiores empresas que operam no país, segundo ranking do jornal Valor Econômico e a 50 dos 100 principais órgãos públicos do Brasil.

⁵⁸ Na pesquisa, os relatos não possuem identificação (nome do gestor e empresa).

entrevistados em seis grupos. De acordo com os gestores, o principal desafio é valorizar a área de comunicação dentro do ambiente organizacional (MAPA, 2013, p. 25).

Tornar-se essencial, estratégica, consolidada compreendida como sendo o “próprio negócio”. Os desafios levantados pela área acadêmica nos anos 80 e 90 aparecem como realidade nos discursos dos gestores e nos números apresentados pela pesquisa. Questionados se a posição da comunicação é levada em conta no processo de tomada de decisões do nível mais alto da hierarquia na empresa, entre as empresas privadas nacionais, o cenário mudou expressivamente. Em 2011, 70% concordavam com a afirmação, 13% concordaram com a afirmação *em partes* e 18% disseram *discordar*. Em 2013, o percentual de concordância caiu para 40% e o de discordância subiu para 33%, conforme ilustrado na figura a seguir (figura 5):

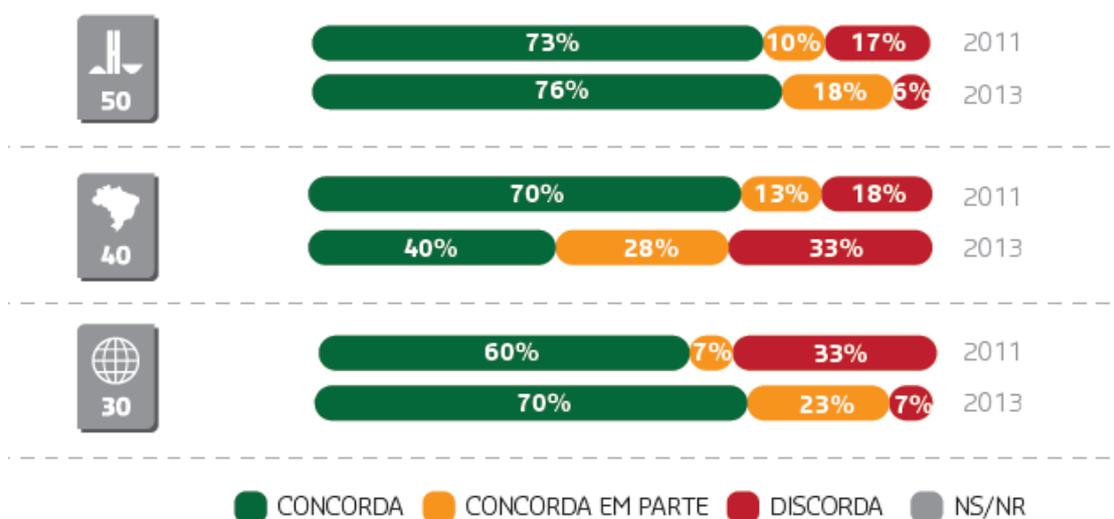


Figura 5 – A posição da comunicação em relação à tomada de decisões?
 Fonte: Mapa da Comunicação Brasileira, Instituto FSB, 2013

A primeira linha faz referência aos resultados da entrevista com gestores que atuam no setor público, a segunda traz os dados da pesquisa com empresas privadas nacionais, e a última linha apresenta os resultados de empresas privadas de capital estrangeiro. Os números revelam um percentual significativo de organizações que não incluem a comunicação nos processos

decisórios. Evidenciam também, complementando os relatos acima, que seu posicionamento estratégico não está consolidado.

Quando analisamos os dados referentes à rotina de trabalho dos setores de comunicação, o entre-lugar fica ainda mais evidente. Embora entre as *atividades prioritárias* esteja a comunicação interna, os primeiros lugares ficam com assessoria de imprensa, redes sociais e marketing, e gerenciamento de crise aparece entre as menos prioritárias e valorizadas. A rotina e a priorização seguem voltadam a atividades “clássicas”, dimensões empíricas da comunicação organizacional, as primeiras a ingressarem no espaço organizacional, quando do início da configuração da área.

Esses dados sinalizam que a organização entende como sendo o papel comunicação as atividades que se caracterizam, em sua essência, pela promoção dos seus produtos e/ou serviços, do seu caráter retórico e a capacidade de instaurar e/ou motivar percepções favoráveis em relação à organização em meio aos seus diversos interlocutores, como é o caso da assessoria de imprensa, marketing e propaganda. Faz-nos recordar a expressão “comunicação-paetês”, metáfora utilizada por Wolton (2006) e que se adequa, de certa forma, a essas atividades que estão a serviço da visibilidade institucional e que reduzem a comunicação organizacional à tarefa de “maquiar” e/ou (re)criar a realidade a favor dos interesses da organização.

Os dados também confirmam uma realidade percebida em grande parte das organizações que contam com profissionais de comunicação, assim como em agências e assessorias da área: o desencontro entre o que é considerado prioritário, importante, estratégico e o que ocupa a maior parte da rotina dos profissionais. Uma máxima que se escuta cotidianamente: o dilema entre o volume de atividades instrumentais e rotineiras e a falta de tempo e espaço para o pensar, planejar, criar comunicacional e para a dimensão orgânica da comunicação organizacional, para suas ênfases menos midiáticas e mais relacionais (figura 6).

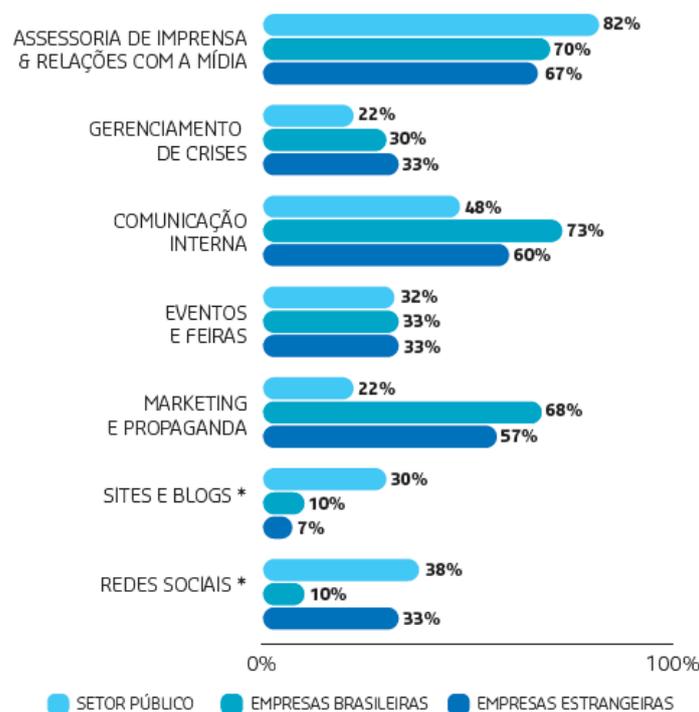


Figura 6 – Atividades de comunicação mais presentes, prioritárias e valorizadas nas organizações.
 Fonte: Mapa da Comunicação Brasileira, Instituto FSB, 2013

Os índices apresentados reiteram a percepção do entre-lugar, em que a comunicação não está no *lugar* que almeja e tampouco está em seu lugar inicial, no ponto de partida, visto que apresentou avanços. Nesse entre-lugar de atribuições e prioridades, muitas vezes, de um lado está o que é importante ao olhar do profissional de comunicação, do outro, o que a organização valoriza e exige dele; por fim, o malabarismo necessário para dar conta das atividades mais presentes no dia a dia que, como vimos, não coincide com o que se considera prioridade na atuação da comunicação organizacional.

Não estaria esse cenário ancorado em um desconhecimento sobre as múltiplas possibilidades, papéis, lugares da comunicação organizacional, das tramas e processos ela instaura, que necessariamente passam por ela ou dependem dela? Nesse sentido, concordamos com a concepção de Pinto (2008), para quem é inconcebível pensar a comunicação, tal como praticada nas organizações, de forma “divorciada” de uma ideia geral de comunicação. O pensar e agir são, de certa maneira, indissociáveis. O fazer comunicacional reflete o modo de pensar e (in)compreender a própria comunicação, assim como também revela a maneira que a comunicação compreende e (re)produz a

organização. Talvez por isso, no âmbito da prática, do cotidiano das organizações, a comunicação organizacional apresente a necessidade de um conjunto de avanços a serem desenvolvidos e incorporados, dimensões a serem desveladas e que interferem na relação entre o que se compreende por comunicação e sua práxis nos espaços organizacionais, nó fundante de toda a nossa reflexão.

Em um contexto de revolução das tecnicidades, conforme Martin-Barbero (2006), a comunicação encontra-se presa entre fortes mudanças e densas opacidades que provêm, exatamente, da emergência de uma razão comunicacional cujos dispositivos tendem a deslocar e descentrar, a comprimir e globalizar, a partir de conexões que, concomitantemente, desmaterializam e hibridizam o cotidiano da vida e das organizações. De acordo com o autor, é comum encontrar o que ele chama de “aspirantes a comunicadores” que, com frequência, sejam confundidos pelo pensamento unidimensional e funcional e deixem-se seduzir por aquilo que “mais brilha”: “as fascinantes proezas da tecnologia prometendo o reencantamento de nossas desencantadas e desgostosas vidas” (MARTIN-BARBERO, 2006, p. 53-54).

Esse mesmo fascínio e sedução diante das possibilidades advindas da nossa sociedade hipercomplexa (SANTAELLA, 2010) e hipermediatizada estão bastante presentes nas organizações e colaboram com percepções limitadas em relação à comunicação organizacional, que tendem a exaltar sua dimensão empírica e ofuscar a dimensão orgânica. Se por um lado, os avanços tecnológicos podem produzir novos modos de comunicar, de socializar, de estabelecer relações e até mesmo, porque não, de constituir ou reafirmar vínculos, por outro lado, a exaltação desmedida e o ufanismo digital que transfere para os meios/mídias a resolução de questões que são sociais, portanto anteriores às técnicas, podem ocasionar a redução do ângulo do olhar e levar a zonas de cegueira.

O que nos preocupa no universo organizacional é exatamente o pensamento absoluto em ambos os polos dessa discussão e, especialmente, a banalização e simplificação da comunicação pelo alcance e onipresença dos meios/mídias que podem, em certa medida, contribuir para sua realização, mas nem sempre garanti-la. Preocupa-nos, em outras palavras, a exaltação e

permanência das certezas e da lógica instrumental, o lugar que é conferido à técnica, que pode amenizar a complexidade e as múltiplas dimensões comunicativas que estão em jogo. Conforme Wolton (2010), por vezes, o “império da tecnologia” acaba por frear a reflexão sobre comunicação na medida em que a performance técnica encobre os possíveis fracassos e a incerteza inerente à comunicação humana e social.

Ao refletir sobre o entre-lugar teórico-empírico da comunicação organizacional, não é nosso intuito, neste momento e nestas páginas, aprofundar a discussão sobre as (im)possibilidades da realização da comunicação no seio das novas tecnologias. Isso nos levaria a dicotomizar, a polarizar, a alimentar um embate analógico *versus* digital que pode nos conduzir a um pensamento absoluto de certos e errados, do *dever ser*, não condizente com nosso olhar complexo sobre o mundo, a vida, as organizações e a própria comunicação.

Buscamos, nesse cenário, atentar para a possibilidade do progresso tecnológico a serviço das ações comunicativas e do fascínio gerado perante tais possibilidades, inibir discussões mais aprofundadas sobre as múltiplas dimensões da comunicação no universo organizacional. Embora o aprofundamento teórico seja evidenciado em inúmeras iniciativas acadêmicas, ele ainda permanece presente de forma mais intensa entre nós, estudiosos e comunicadores, do que na vida das organizações. Essa realidade, de certa forma, faz com que os esforços acadêmicos também se configurem em vazios discursivos, na medida em que as reflexões não ganham vida para além do papel, dos artigos, dos congressos e livros.

Talvez estejamos vivendo o tempo da comunicação “pós-nostálgica”, termo que adaptamos de Santaella (2010), para falar de um tempo propício para (re)lembrar os princípios fundantes da comunicação, como aquela que coloca em comum, que possibilita relações, que nos aproxima do Outro. Tempo em que, embora frouxos e/ou inconstantes, os vínculos permanecem necessários, assim como o contato, a tatilidade, os sentidos, as incertezas. Princípios que se mostram necessários para superarmos os paradigmas

clássicos dominantes, e para dar conta da complexidade do universo organizacional, dos sujeitos, e da própria comunicação.

Nesse contexto, acreditamos ser ainda mais fundamental o papel de comunicadores que estimulem, em seus ambientes de trabalho, outros olhares possíveis e suscitem reflexões que façam frente aos “ventos dominantes” (WOLTON, 2010) da ideologia tecnicista da comunicação, que alia a evolução da comunicação de modo diretamente proporcional à evolução das técnicas. É preciso (re)pensar a comunicação, no ambiente organizacional, não apenas em relação à sua materialidade, mas sobretudo em relação à sua dimensão social, política, existencial, relacional (WOLTON, 2006, 2010). Se avançamos visivelmente nas dimensões técnicas, o que parece faltar-nos, no universo organizacional, parafraseando Morin (2003) é, essencialmente, uma “reforma do pensamento”, nesse caso, *em e sobre* comunicação, que resulte em novos modos de pensar e fazer comunicação organizacional.

No universo organizacional, faz-se necessário estimular pensamentos e práticas comunicacionais renovadas se quisermos alcançar e constituir novos *lugares* para a comunicação organizacional. Há quem diga que essas possibilidades e todos os possíveis olhares que, por ora, trouxemos aqui, não passam de utopias, que têm espaço apenas no âmbito acadêmico. Curiosamente, a expressão utopia origina-se do termo grego “*óu*” (não) e “*topos*” (lugar), ou seja, poderíamos compreender a utopia como um não lugar, no sentido de ideal e perfeição, e, por isso, inatingível. No entanto, conforme Augé (2012a), há a possibilidade de fazer brotar lugares em não lugares, onde quer que eles estejam. O que nos leva a crer que a utopia, enquanto não lugar, é, ao mesmo tempo, um lugar possível que nos impulsiona a continuar, a acreditar, a transgredir.

5. BÚSSOLA DO PENSAMENTO

"Não podiam regressar, porque a picada que iam abrindo em pouco tempo tornava a se fechar com uma vegetação nova que ia crescendo a olhos vistos. 'Não tem importância', dizia José Arcadio Buendía. 'O essencial é não perder a orientação.'"

(GABRIEL GARCÍA MÁRQUEZ, 1967)

Muitos são os encontros possíveis entre a travessia da pesquisa e esse trecho de Gabriel García Márquez, em *Cem anos de solidão* (1967). A saga dos Buendía rumo à fundação da mitológica Macondo, uma peregrinação cercada de utopia para encontrar e fundar um *lugar* real-imaginário, uma aventura em que por vezes o horizonte desaparece diante da vegetação que surge inesperada. Em nossa travessia científica também pretendemos ir em busca de utopias e (não/entre)lugares, que se fazem em e por comunicação (ou na sua ausência), e não descartamos a possibilidade de, em meio à aventura da pesquisa, a paisagem tornar-se nebulosa diante das dúvidas, dos imprevistos, das incertezas.

E, para esses casos, Buendía nos deixa uma lição: o essencial é não perder a orientação: “[...] sempre de olho na bússola, continuou guiando os seus homens para o Norte invisível” (MÁRQUEZ, 1967). Na travessia da pesquisa o método é como a bússola que nos auxilia a manter a orientação, sem ditar o caminho, mas guiando o pensar. O método tem essa missão, de nos permitir trilhar caminhos com liberdade, mudar os rumos se necessário, mas caminhar sem desorientar-se. A bússola, a tecnologia que revolucionou as descobertas e o desenvolvimento de civilizações, guiando os desbravadores dos mares na era moderna, é adotada por nós como metáfora⁵⁹ que simboliza o método que nos guia na travessia compreensiva sobre comunicação, organizações e seus (não/entre)lugares.

⁵⁹ Ao longo do percurso fazemos uso de algumas metáforas, a exemplo da bússola que simboliza o método. Além de um recurso discursivo, entendemos, assim como Morin (2012), que a metáfora “é com frequência um modo afetivo e concreto de expressão e de compreensão. Poetiza o cotidiano (...), faz navegar o espírito através das substâncias, atravessando as barreiras que encerram cada setor da realidade; ultrapassa as fronteiras do real e o imaginário” (2012, p. 173-174).

A bússola orienta, assim como o método. Por magnetismo, indica direções, porém é imprecisa, não é absoluta, tampouco aponta um único caminho e as regras do navegar. Indica rumos possíveis, nos auxilia a navegar no oceano de incerteza em meio a um arquipélago de certezas locais (MORIN, 2000). A certeza da incerteza permeia o nosso olhar sobre as coisas do mundo, da vida, do conhecimento. Acreditamos que a expressão “arquipélago de certezas” é utilizada por Morin para nos alertar que as incertezas, embora sempre presentes, não são absolutas. Neste estudo, o arquipélago são as escolhas teóricas que fazemos no decorrer da travessia que, por ora, delimitam as incertezas com certezas provisórias. Eis o que compreendemos por método, inspirados pelo pensamento complexo: como uma bússola que orienta o pensamento na aventura científica da pesquisa, uma orientação que nos guia como se estivéssemos à deriva, em uma narrativa aberta, ou ainda, hipertextual, para utilizar um termo do nosso tempo, sem que percamos o fio da nossa história.

O método, segundo Morin (2000), é que orienta a estratégia do pensamento e não uma metodologia, ou seja, um programa a ser aplicado. Um método que não se enquadra na lógica dedutiva – positivista – do “saber para prever e prever para prover⁶⁰”. É a certeza do não saber que nos impulsiona ao saber incerto, imprevisível, é o lugar de onde nasce o conhecimento (MORIN, 2012), capaz de prover a compreensão da paisagem na qual nos propomos imergir. Que prazer inestimável tem a pesquisa quando sentida dessa forma, como o ato de aventurar-se com uma bússola no bolso e algumas (in)certezas – mais incertas que certas – na bagagem. Método, nesse contexto, é a bússola que indica o rumo da liberdade do pensamento.

O Paradigma da Complexidade orienta o nosso pensar na busca por compreender as concepções das organizações sobre comunicação e as (in)coerências entre os diversos (não/entre)lugares a ela concedidos e por ela edificadas. A Complexidade surge como resposta possível ao paradigma clássico, dominante, hegemônico, que promoveu rupturas entre a possibilidade de pensamento e reflexão do sujeito e a objetividade científica. O método

⁶⁰ Frase considerada como um dos principais lemas do positivismo de Augusto Comte (SOARES, 1998).

complexo, nossa escolha paradigmática, coloca em xeque os princípios da ciência clássica, que por séculos imperou – e de certa forma ainda predomina – no pensar e no fazer ciência, nos modos de perceber o sujeito, os objetos, a vida e o mundo.

A complexidade emerge a partir do enfraquecimento dos pilares da certeza que fundamentavam a ciência clássica até o início do século XX. O princípio da ordem, da separação, da redução e o caráter absoluto da lógica dedutiva-identitária tinham por causa e efeito dissolver a complexidade pela simplicidade (MORIN, 2000), conforme o quadro abaixo (quadro 1), elaborada em quadros isolados exatamente para materializar a típica fragmentação:

Pilares da Certeza			
Ordem	Separação	Redução	Lógica dedutivo/identitária
<ul style="list-style-type: none"> • Postula que o Universo é regido pelas leis imperativas, concebe o mundo como máquina perfeita, a partir da perspectiva determinista e mecânica, expulsando a desordem inerente e necessária. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pelo princípio da separabilidade, a resolução de um problema requer sua decomposição em elementos simples. O pilar da separação também se vê na hiperespecialização e compartimentação disciplinar que fragmentou a natureza e o sujeito em partes não comunicantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • A redução fortalece o princípio da separabilidade, tende a reduzir o conhecimento ao que é mensurável, quantificável, formalizável, ignorando o que não for possível mensurar. 	<ul style="list-style-type: none"> • É o pilar da razão, da racionalidade, da lógica clássica, Aristotélica, que fundamenta a argumentação. A dedução é o procedimento que tira as conclusões necessárias das premissas. Já a indução, parte dos fatos particulares para chegar aos princípios gerais.

Quadro 1 – Os pilares da certeza da ciência clássica.
 Fonte: elaborado pela autora com base em MORIN (2000)

Os quatro pilares são interdependentes, recursivos, se entre-reforçam. Disjunção e redução, por exemplo, eliminam o que não é redutível à ordem, às leis, às unidades elementares, ocultando a presença da desordem e o problema da organização. Da mesma forma, o pensar ancorado em tais pilares apresenta dificuldade de compreender a multiplicidade do uno e a unidade do múltiplo (MORIN, 2000). Essa foi a obsessão que dividiu as ciências clássicas, ressalta Morin: a da unidade e da variedade, entendidas como antagônicas entre si. É a conjunção dos quatro pilares da certeza que alicerça o

pensamento simplificador, submisso à hegemonia da disjunção, da redução e do cálculo. Um modelo de pensar que aceita apenas os objetos simples capazes de obedecer às leis gerais e por isso produz “um saber anônimo, cego, sobre todo o contexto e todo o complexo; ignora o singular, o concreto, a existência, o sujeito, a afetividade, os sofrimentos, os gozos, os desejos, as finalidades, o espírito e a consciência” (MORIN, 2000, p. 100).

Falar de método, a partir do pensamento complexo, é superar a obediência a um princípio de ordem que expulsa a desordem, a certeza da claridade que elimina a obscuridade da dúvida e nega as sombras, a necessidade da disjunção que exclui o sujeito e a própria complexidade da existência, e do fazer ciência. O princípio que liga a ciência à simplificação lógica é o retrato da *ciência sem consciência* (grifo nosso) da qual nos fala Morin (2000, 2005), expressão inspirada na fala do pensador francês do século XVI Rabelais (sd): “Ciência sem consciência é apenas ruína da alma” (MORIN, 2005, p. 10).

Para Morin, a expressão consciência também se refere à aptidão intelectual autorreflexiva, lembrando que em sua origem *cum scientia* refere-se a *fazer ciência com*: com o outro, consigo mesmo, com alma. “O pensamento científico é ainda incapaz de se pensar, de pensar sua própria ambivalência e sua própria aventura”, ressalta Morin (2005, p. 11). Ciência *com* consciência, título de uma de suas obras, nos remete à necessidade de associar ambos os termos em busca de (re)ligação do pensamento e da ciência com a consciência, com o sujeito, com a complexidade da existência e do próprio conhecimento.

Importante ressaltar que a crítica de Morin não subtrai e/ou nega os importantes avanços conquistados com a ciência moderna.

Hoje, podemos medir, pesar, analisar o Sol, avaliar o número de partículas que constituem nosso universo, decifrar a linguagem genética que informa e programa toda organização viva. Esse conhecimento permite extrema precisão em todos os domínios da ação, incluindo a condução de naves espaciais fora da órbita terrestre (MORIN, 2005, p. 16).

Morin (2005) afirma que é evidente que o conhecimento científico determinou progressos técnicos inéditos, entre eles a domesticação da energia

nuclear e os princípios da engenharia genética. O pensador admite que a ciência é elucidativa, enriquecedora, conquistadora e triunfante. O pensamento complexo não rejeita o pensamento simplificador, porém reconhece sua limitação. Essa mesma ciência elucidativa e triunfante legou-nos sua herança simplificadora e fragmentária, que se tornou matriz para o modo de pensar, de ver o mundo, e de fazer ciência na modernidade, modelo que, de certa forma, persiste até os dias de hoje. É também o reconhecimento da limitação de paradigmas clássicos diante da complexidade de dimensões como comunicação e organizações que nos levou a escolher o Paradigma da Complexidade como método.

Lyotard (2004) nos fala da crise da ciência e da verdade, que teve início na era pós-industrial, e ressalta que essa também é uma crise de conceitos caros ao pensamento moderno como a “razão”, “sujeito”, “totalidade”, “verdade”, “progresso”. “A crise do saber científico, cujos sinais se multiplicam desde o fim do século XIX, não provém de uma proliferação fortuita das ciências”, afirma (2004, p. 71), ela procede da erosão interna do princípio de legitimação do saber. O paradigma simplificador, ainda que triunfante e hegemônico, entra em crise sob os efeitos de seus próprios progressos (MORIN, 2000).

O pensamento simplificador também legou-nos outra regra da ciência sem consciência: a disjunção entre objeto e o meio, entre o sujeito e objeto. A experimentação para compreender um dado objeto exigia que ele fosse isolado do seu meio, o que, para inúmeros experimentos, acarretaria sua própria descaracterização, uma vez que o objeto estudado só o era em essência quando em interação com o seu ambiente. Por outro lado, a disjunção entre sujeito e objeto sugeria que o sujeito pudesse despir-se de sua subjetividade ao realizar uma observação à distância do seu foco de estudo (MORIN, 2005, 2005a).

Compreender a relação sujeito-objeto é admitir sua subjetividade, porém não se trata de resvalar para o subjetivismo. Ao contrário, trata-se de enfrentar esse problema complexo “em que o sujeito cognoscente se torna objeto do seu conhecimento ao mesmo tempo em que permanece sujeito” (2005a, p. 25). O

sujeito cognoscente, esse sujeito do conhecimento, parte rumo à aventura científica impulsionado por um sentimento, por uma estrutura organizacional da sua *psique* (ALMEIDA, 2004). “Conhecer o humano não é separá-lo do Universo, mas situá-lo nele”, ressalta Morin (2010, p. 37), lembrando que o Paradigma da Complexidade busca (re)ligar o que a ciência clássica separou, fragmentou, isolou, nesse caso, o sujeito do objeto, o humano do seu próprio mundo e de si mesmo.

Quando refletimos sobre tais questões, no campo da pesquisa em comunicação, nos parece ainda mais pertinente a necessidade de (re)pensar a reforma e reformar o pensamento (MORIN, 2003). É possível pensar a comunicação abstendo-nos dela? É possível investigar as organizações contemporâneas a distância, apenas observando partes de um todo, tendo acesso a fragmentos de falas distantes de seu contexto, negligenciando as tramas de relações que a tornam o que são? Seria possível uma pesquisadora de comunicação organizacional, cuja atividade profissional está totalmente mergulhada na práxis e no pensar da área, abster-se de sua trajetória e do conhecimento adquirido até aqui, no momento de investigar e compreender seu objeto de estudo? Como pensarmos, investigarmos e atuarmos em comunicação, sem buscarmos conhecer e vivenciar profundamente a própria comunicação? Como pensarmos nesses temas destituindo-nos da paixão e das pulsões que nos movem?

A reflexão sobre comunicação organizacional, diante das nossas escolhas paradigmáticas, bem como da nossa trajetória profissional, implica a aceitação de sua condição complexa, dialógica, hologramática, recursiva, autoeco-organizadora e repleta de incertezas. Implica compreender a comunicação como fenômeno social, mas também como conjunto de saberes e práticas, percebendo tais dimensões como complementares e não excludentes. Motiva-nos a imergir na paisagem estudada para não apenas observarmos e analisarmos, mas fundamentalmente sentirmos para compreender a realidade, as relações, os sujeitos. O que nos leva a concordar com Morin (2000, 2001) quando defende que o progresso do conhecimento científico exige que o observador se inclua em sua observação, que o sujeito se (re)introduza de

forma autocrítica e autorreflexiva em seu conhecimento e na apropriação do seu objeto.

Novamente encontramos em *Cem anos de solidão* (1967) a metáfora ideal para o que estamos a tratar neste ponto da travessia. Abordar a impossibilidade de disjuntar sujeito e objeto, objeto do seu meio, faz referência não apenas ao sujeito, mas também à natureza viva do objeto, que ganha vida pelo olhar do pesquisador. “*As coisas têm vida própria, apregoava o cigano com áspero sotaque, tudo é questão de despertar a sua alma.*” (MARQUEZ, 1967). Acaso a pesquisa não seria a busca pelo desvendar, despertar, alcançar a alma do objeto estudado sem que o pesquisador tenha de despir-se de sua própria alma?

5.1 A COMPLEXIDADE DO PENSAR PARA TRANSGREDIR

Há algo por trás do olhar sobre o objeto, a paisagem, algo que lhe descobre, no sentido literal de tirar-lhe a cobertura para ver além do que se vê. A bússola do olhar é a metáfora para o que Morin entende por paradigma⁶¹, são “princípios ocultos que governam nossa visão das coisas e do mundo, sem que tenhamos consciência disso” (2005, p. 10). Um paradigma contém os conceitos fundamentais e categorias dominantes da inteligibilidade dos discursos que se realizam “sob seu império”, junto às relações lógicas de atração/repulsão entre esses conceitos e categorias (MORIN, 2000, 2008).

O paradigma orienta a organização dos raciocínios e sistemas de ideias, os discursos e as teorias. Como um DNA, toma conta do programa das células, “definido na sua característica nuclear e geradora como organizador da organização” (2008, p. 264). Morin situa o conceito de paradigma no leme dos

⁶¹ A palavra paradigma tem origem grega do termo *paradeigma*, que significa “padrão, exemplo, modelo”, e de *paradeiknynai*, que quer dizer “mostrar, representar”, literalmente “mostrar lado a lado”. Em Platão, gravita em torno da exemplificação do modelo ou da regra. Já para Aristóteles, o paradigma é o argumento que, baseado em um exemplo, destina-se a ser generalizado (MORIN, 2008). De acordo com Morin (2008), a noção de paradigma adquiriu um sentido especializado na linguística estrutural, ao passo que designa sentidos vagos e imprecisos em outras áreas. Recebeu importância decisiva nas formulações do físico e filósofo norte-americano Thomas Kuhn; no entanto, assim como outros vocábulos não há um significado absoluto homogeneamente aceito.

princípios de pensamento e no coração dos sistemas de ideias, inclusive das teorias científicas. Diante das brechas e da insuficiência do paradigma clássico para dar conta da complexidade do mundo e da vida, Morin desenvolveu seu próprio paradigma e seu próprio método, ancorado nos princípios da complexidade. Um pensamento transgressor que comporte o “*não formalizável, o não logicizável e o não teorematizável*”⁶² (2008, p. 253), um paradigma que extrapole os pilares da certeza, um método que não fragmente a realidade complexa e não elimine *a priori* as incertezas de uma contradição (e nem a própria contradição).

O desafio é amplo e premente: a necessidade de um pensamento que reúna é cada vez maior porque os problemas são cada vez mais interdependentes e cada vez mais globais, e ao mesmo tempo porque sofremos cada vez mais do excesso de parcelização e de compartimentalização dos saberes (MORIN, 2000, p. 136).

A opção pelo Paradigma da Complexidade também se dá por se configurar menos como uma resposta e mais como uma motivação desafiadora para o pensar. E é nesse intuito que também nós nos deixamos contagiar por essa opção paradigmática: por entender que ela nos desafia a ir além da compreensão clássica e instrumental das organizações e da comunicação organizacional e nos oferece a liberdade necessária de pensamento para transgredi-la. Complexidade não é palavra-mestra que nasce para explicar, mas para despertar-nos e levar-nos a explorar para (re)conhecer e (re)pensar. Trata-se de um pensar em que, no lugar da simplificação, a desordem e a incerteza são bem-vindas a perturbar a vontade do conhecimento. O complexo está lá “onde se perdem distinção e clareza nas causalidades e nas identidades, lá onde as antinomias fazem divagar o curso do raciocínio, lá onde o sujeito observador surpreende seu próprio rosto no objeto de sua observação” (MORIN, 2000, p. 132).

Em outras palavras, o pensamento complexo é o pensamento que, para além dos princípios de ordem, leis, algoritmos, certezas e ideias claras, “patrulha o nevoeiro, o incerto, o confuso, o indizível, o indecidível” (MORIN, 2003, p. 231). Tudo que é complexo é não reduzível ou não totalmente

⁶² Grifos do autor.

diversificável (MORIN, 2000), é tudo que está *junto*, o que é tecido em comum, que está em comunicação. Um tecido que, formado por múltiplos fios, se transforma em um só, uno e diverso ao mesmo tempo. E é dessa forma que percebemos as organizações e também a comunicação, seja como ciência, como fenômeno, prática social. Fios tecidos simultaneamente na própria antinomia, na diversidade das complexidades que os (re)tecem, em que nós infinitos unem ordem/desordem, uno/múltiplo, todo/partes, objeto/sujeito, claro/escuro, certezas/incertezas.

Quando a complexidade passa a guiar nosso pensamento, como a bússola que orienta o rumo dos caminhantes, passamos a percebê-la nas dimensões da existência: da realidade física à lógica da vida, passando pela sociedade, pela biosfera, pela natureza, pelas organizações, pelas dimensões da comunicação e pelo próprio ser humano.

Não são somente os fenômenos da superfície que são complexos; os princípios que os regem, o inframundo e a retaguarda-mundo também o são, a complexidade não está apenas nas interações, inter-retroações, ela não está somente nos sistemas e organizações. Ela é a base do mundo físico (MORIN, 2000, p. 133).

Por sua natureza, a complexidade recusa deixar-se definir de modo imediato e de maneira simples. Podemos, em algumas várias linhas, buscar dar conta de expô-la ao leitor desta tese e, ainda sim, será insuficiente, pois ela carrega em si a incompletude, a infinitude, a incerteza. O pensamento complexo, adverte Morin (2000, 2005), comporta a consciência do inacabado e qualquer pensamento, ao aspirar a multidimensionalidade, é inesgotável e complexo.

O Paradigma da Complexidade inicia seu desenvolvimento na confluência do que, para Morin (1999), se constituem duas revoluções científicas: a introdução da incerteza com a termodinâmica, a física quântica e a cosmofísica, e a revolução sistêmica nas ciências da Terra e na ciência ecológica. Outras três teorias, que surgiram por volta dos anos 40, são também fundamentais para impulsionar seu pensamento: a Cibernética, a Teoria da Informação e a Teoria dos Sistemas. O paradigma nasce dessa tessitura de conhecimentos fruto da própria trajetória profissional, intelectual e pessoal de Morin (AMORIM, 2009).

Para dar conta da complexidade do mundo e da vida, Morin identificou, inicialmente, três princípios complementares e interdependentes que orientam o pensamento complexo e que se tornam guias para o desenvolvimento do nosso estudo. O primeiro deles, o **princípio dialógico** (grifo nosso), pode ser ilustrado pelo pensamento de Heráclito: “Juntem aquilo que concorda e aquilo que discorda, aquilo que está em harmonia e aquilo que está em desacordo”, citado por Morin (2000, p. 133). Podemos também ilustrá-lo com outras duas expressões: a maffesoliana “harmonia conflitual” (MAFFESOLI, 1984, 2002) e “equilíbrio de antagonismos”, expressão de Gilberto Freyre (2006) em *Casa-grande & senzala*.

Tais expressões têm em comum a dialógica, que permite a união de dois ou mais princípios ou noções que, aparentemente, deveriam repelir-se, excluir-se reciprocamente; no entanto, são indissociáveis em uma mesma realidade. O termo dialógico quer dizer que “duas lógicas, dois princípios, estão unidos sem que a dualidade se perca nessa unidade” (MORIN, 2005, p. 189), de onde vem a ideia de “unidualidade” que Morin propõe para certos casos. O homem, por exemplo, é um ser “unidual”, totalmente biológico e totalmente cultural a um só tempo (idem, 2005).

O dialogismo aceita a inseparabilidade de noções contraditórias para conceber um mesmo fenômeno complexo. Morin (2003) nos lembra que desde o nascimento do Universo a dialógica está presente, pois ele foi fruto da ordem/desordem/organização, fenômeno que gerou núcleos, átomos, estrelas. De inúmeras maneiras, a ordem, a desordem e a organização se fazem presentes nos mundos físicos, biológicos e na dimensão humana.

Essa mesma tríade (ordem/desordem/organização) é parte das organizações que são parte da sociedade, que é, em si, dialógica. A sociedade, por sua vez, com seus dialogismos, é parte das organizações. Da mesma forma, os sujeitos, seres dialógicos, são parte essencial das organizações, o que faz com que a dialógica esteja presente no núcleo existencial de qualquer organização. Embora as teorias clássicas tenham, por muitos anos, percebido esses ambientes como espaços de ordem e pleno funcionamento, de

previsibilidade e certezas, a desordem, assim como o acaso e a incerteza, são inerentes ao seu cotidiano e à sua natureza.

Organizações podem ser, ao mesmo tempo, para distintos sujeitos, *lugares, entre-lugares e/ou não lugares*, lugarizantes e/ou não lugarizantes. No universo organizacional, sentimentos, substantivos e adjetivos contraditórios coabitam em um espaço que, em essência, também é social e cultural: a satisfação e a frustração, a cooperação e a disputa, a admiração e a inveja, a força e a fragilidade, o reconhecimento e o esquecimento e tantos outros que nos mostram o quanto as organizações são dialógicas e, por isso, complexas. Os *lugares* antropológicos e experienciais são também dialógicos, na medida em que congregam, ao mesmo tempo, dimensões materiais e simbólicas, são objetivos e subjetivos, mesmo aparentemente imóveis, são espaços vividos, mutantes.

O fenômeno comunicacional também carrega em si a complexidade dialógica. A certeza do que é dito, da dependência do Outro, traz consigo a incerteza de sermos compreendidos, como nos ensina Wolton (2006, p. 15). A dialogia também se manifesta na ordem/desordem/organização; “comunicar é por si um processo de organização” (SILVA, 2008). Qualquer ato comunicativo implica a organização do discurso. Qualquer diálogo exige de nós a capacidade de, em meio à desordem de ideias, organizá-las para, numa sentença ordenada, tentar comunicar e quem sabe iniciar uma nova desordem que nasce de uma ideia organizada (ou desordenada).

Na perspectiva dos sentidos, coexiste na comunicação a finitude e o infinito. Enquanto o texto, no sentido material, do papel, da voz, da fotografia, conclui-se no ponto final e/ou após a fala que silencia, os sentidos, porém, são infinitos e imprevisíveis. De acordo com Sodré (2006a), na rela o comunicativa, além da informa o veiculada pelo enunciado, portanto, além do que se d  a conhecer, há que se d  a reconhecer como rela o entre duas subjetividades, entre os interlocutores. Para o autor, nas experiências comunicativas, de contato direto, mais do que se interpretar semanticamente, se *vivem* os sentidos, num sentir que implica a conexão corpo e espírito.

A comunicação está também relacionada, intrinsecamente, a processos de abertura e fechamento (MARCONDES FILHO, 2010), de (des)encontros, que estão também na essência dos sujeitos que se abrem e fecham para distintas formas de sentir. Por fim, em um fim que não é conclusivo, e tampouco dá conta da totalidade dos dialogismos da comunicação, lembramos que comunicar ao mesmo tempo revela e esconde, é uma escolha que (des)cobre, que compartilha e torna comum ao mesmo tempo em que encobre o que permanece silenciado.

O segundo princípio é o da **recursão, ou do anel recursivo** (grifo nosso), que vai além do princípio da retroação (*feedback*) e da noção de regulação de autoprodução e auto-organização. Ele diz respeito a um círculo gerador em que os produtos e efeitos podem ser produtores e causadores do que os produz (AMORIM, 2009). Os indivíduos produzem a sociedade nas interações e pelas interações ao passo que a sociedade, produz a humanidade desses indivíduos, pela linguagem e cultura, exemplifica Morin (2000, 2003). Da mesma forma, organização e comunicação estão constantemente em relações recursivas. A organização se faz por e em comunicação, como nos revelam os estudos da Escola de Montreal⁶³, e, ao mesmo tempo, a comunicação organizacional é fruto da natureza da organização que a produz. Organização e comunicação são parte uma da outra e geram uma à outra, cotidianamente.

O mesmo ocorre com a dimensão de *lugar, entre-lugar e não lugar* no contexto organizacional. A organização enquanto *lugar* antropológico e experiencial se torna *lugar, entre-lugar* ou *não lugar* pelas experiências, relações, vínculos e sentidos que ali emergem e circulam (ou inexistem), e essas mesmas experiências e relações são, ao mesmo tempo, geradoras da própria organização e geradas pela comunicação. Sendo assim, acreditamos que a comunicação é uma das dimensões capazes de tornar as organizações *lugares*, e, nessas organizações, seu ambiente, clima e suas relações favorecem a fluidez da comunicação. O contrário é verdadeiro. Organizações que se configuram em *não lugares* costumam dificultar a comunicação

⁶³ Seus pressupostos da Escola de Montreal encontram-se detalhados no item 3.2.4.

organizacional. Ao ser impedida de se desenvolver, a (in)comunicação acaba por reforçar a não lugarização.

O terceiro princípio é inspirado pelo holograma, imagem física cujas qualidades de relevo, cor e de presença são devidas ao fato de cada um de seus pontos incluírem quase toda a informação do conjunto que ele representa (MORIN, 2005). Como exemplo, podemos citar os seres multicelulares, nos quais cada célula contém a totalidade da sua informação genética. O **princípio hologramático** (grifo nosso) evidencia o aparente paradoxo das organizações complexas de que não apenas a parte está no todo como também o todo está na parte. A dimensão hologramática dos fenômenos complexos poder ser percebida nas dinâmicas entre indivíduo e sociedade (MORIN, 2003).

A sociedade é o todo que contém os indivíduos que também a carregam em si, por meio da cultura, da linguagem, das normas. Ou seja, o todo – a sociedade – está presente na parte – os indivíduos. Para Morin (2005), o princípio hologramático contrapõe-se ao reducionismo, que pretende compreender o todo considerando apenas as suas partes. Contudo, tampouco pode ser confundido com o “holismo”, que não é menos simplificador, acredita o pensador, já que negligencia as partes para compreender o todo. Se Heráclito nos ajuda a compreender o princípio dialógico, Morin (2005, p. 181) cita Pascal sobre o hologramático: “Só posso compreender um todo se conheço, especificamente, as partes, mas só posso compreender as partes se conhecer o todo”.

De modo geral, os *lugares antropológicos e experienciais* (AUGÉ, 2012a, 2012b; TUAN, 1997) também são essencialmente hologramáticos e complexos. Conforme Maffesoli (2008), os lugares fazem os elos, os vínculos, e esses contêm em si os traços do lugar no qual se constituíram. Nós pertencemos a *lugares* e estes nos pertencem, estão em nós. A relação do homem com seus espaços é essencialmente hologramática, e nesses espaços onde o homem habita e cria relações de pertencimento incluímos as organizações empresariais.

As relações entre sociedade e indivíduos são similares às que ocorrem entre organização e os sujeitos organizacionais. As organizações são o todo

que se faz pela atuação e presença dos sujeitos e estes, ao estarem lugarizados, de certa forma, carregam o todo em si mesmos – a organização – pelos vínculos que constituem, pela apropriação de sua cultura, seus hábitos e até mesmo de sua linguagem.

Aos três princípios fundamentais, Morin (2000, 2003) adicionou outros quatro que são também interdependentes, complementares, e nos servem de guias para investigar/compreender paisagens complexas. O primeiro deles é o **princípio sistêmico ou organizacional** (grifo nosso), que se opõe à ideia reducionista, ao defender que o todo é maior que a soma das partes. “Do átomo à estrela, da bactéria ao homem e à sociedade, a organização de um todo produz qualidades ou propriedades novas, em relação às partes consideradas isoladamente” esclarece Morin (2003, p. 92). A soma das partes pode, igualmente, ser menor que o todo quando suas qualidades são inibidas pela organização do conjunto. O princípio sistêmico liga o conhecimento das partes ao conhecimento do todo.

Com base nos processos autorreguladores, o **princípio do círculo retroativo** (grifo nosso) foi introduzido pelo matemático estadunidense Norbert Wiener, considerado o fundador da cibernética. Conforme Morin (2000), esse princípio rompe com a causalidade linear ao propor que a causa age sobre o efeito, mas também o efeito sobre a causa, como ocorre no sistema de aquecimento, em que o termostato regula o andamento do aquecedor. Outro exemplo citado por Morin é a homeostasia de um organismo vivo, que nada mais é do que um conjunto de processos reguladores baseado em múltiplas retroações. A retroatividade pode estabilizar um sistema e/ou inflacioná-lo e se manifesta em uma série de fenômenos econômicos, sociais, políticos, psicológicos e também organizacionais e comunicacionais.

As relações complexas que dialogicamente são autônomas e dependentes relacionam-se ao **princípio da auto-organização** (grifo nosso). “Os seres vivos são seres auto-organizadores que se autoproduzem ininterruptamente e gastam energia para salvaguardar sua autonomia” exemplifica Morin (2000, p. 211). Os seres vivos têm necessidade de gastar energia e necessitam também de informação e organização em seu meio

ambiente. Por esse motivo sua autonomia é inseparável da dependência. É o que faz deles seres autoeco-organizadores. No caso dos seres humanos, desenvolvemos nossa autonomia, mas somos dependentes da cultura, da sociedade, do ambiente geoecológico.

Nossa vida também se regenera permanentemente a partir da morte e do nascimento de células, exemplo para o qual Morin (1996, 2001) cita novamente Heráclito: “Viver de morte, morrer de vida”. Metaforicamente podemos realizar tal associação com o ambiente organizacional, um lugar que, por ser complexo, também é auto-organizador. Para se manter vivo, “liga” suas partes por meio de relações de dependência e autonomia e passa por pequenas falências cotidianas de onde emerge vida, emergem novos projetos, novos horizontes. As ideias de morte e vida, claramente antagônicas, são também complementares no universo organizacional.

O sétimo e último princípio é o da **reintrodução do conhecimento em todo o conhecimento** (grifo nosso). Permite as interretroações do sistema e opera, principalmente, a reintrodução do sujeito cognocente nos processos de produção de conhecimento, a integração entre pesquisador e objeto. A restauração do sujeito evidencia o problema cognitivo central: “Da percepção à teoria científica, todo conhecimento é uma reconstrução/tradução feita por uma mente/cérebro, em uma cultura e época determinadas” (MORIN, 2003, p. 96). Com esse princípio, Morin reafirma a prerrogativa da presença ativa do sujeito na elaboração de teorias, no desenvolvimento da ciência, na essência de todo e qualquer conhecimento.

Para a análise da paisagem escolhida, partimos com os três princípios iniciais do Paradigma da Complexidade, sem descartar a possibilidade de, no decorrer da análise, encontrarmos a necessidade e/ou a oportunidade de recorrer aos demais princípios. Escolha que nos é possibilitada pelo próprio método, uma vez que a Complexidade nos liberta das rédeas de paradigmas fechados e previamente estruturados e inflexíveis e, como uma bússola para o pensamento, nos permite navegar com pressupostos que inspiram o olhar/pensar/compreender sem cercear o horizonte, sem abrir mão da incerteza e sem privarmos da possibilidade de (re)construir o caminho ao caminhar.

Além disso, nos possibilita *pensar/estar junto*, sem que seja necessário fragmentar e/ou observar a distância uma paisagem que, invariavelmente, também está em nós. Permite-nos, para além da paisagem, uma visão de mundo que nasce da complementaridade, do entrelaçamento, do abraço. O pensamento complexo é o pensamento do abraço, afirma Morin (2007). Cada sujeito contém o múltiplo, como a sociedade, a cultura, as organizações pelas quais passou e/ou na qual está, contém também o antagonismo e a dependência da vida e da morte, a unidade na multiplicidade e isto é a tradução do abraço comunitário que envolve a cada um de nós (MARIOTTI, 2002).

O método complexo reúne o separado, afronta o incerto e supera as insuficiências lógicas. Ele nasce para restituir, (re)constituir e (re)compor os conjuntos/sistemas e unidades complexas como, em nosso caso, as organizações, e operar a (re)emergência dos sujeitos (organizacionais) na sua unidade múltipla. Os *lugares* também nos abraçam, nos acolhem, e a comunicação é, por vezes, o braço que abraça, já que o abraço tem também sua dimensão simbólica. Abraçamos com a fala, com o olhar, com a compreensão, com o respeito nas relações, com os vínculos que se constituem por/em comunicação.

5.2 CARTOGRAFIA DOS LUGARES E MAPA DE AÇÃO⁶⁴

A cartografia dos lugares possíveis que, em relação de dialogia e/ou recursividade, podem nos evidenciar as (in)coerências na compreensão e prática da comunicação organizacional, para além de atender às nossas inquietações científicas, busca colaborar com práticas de gestão, diagnóstico e auditoria em comunicação e, por consequência, com o avanço e a legitimação

⁶⁴ A expressão cartografia, enquanto disciplina que trata da concepção, produção, disseminação e estudo de mapas (ASSOCIAÇÃO CARTOGRÁFICA INTERNACIONAL, 1991), é aqui utilizada como metáfora que representa o conjunto de esforços a fim de compreender e mapear os possíveis (não/entre)lugares da comunicação no universo organizacional.

da comunicação organizacional como área vital e estratégica no universo corporativo.

Para investigar as concepções de comunicação dos gestores das organizações investigadas e analisar as dimensões que proporcionam a (não) lugarização da comunicação organizacional, partimos de dois lugares mapeados por nós *a priori*, com base na nossa compreensão, vivência, aprofundamento teórico e experiência profissional na área de comunicação organizacional. São eles: o *lugar institucional* e o *lugar empírico*. Vale ressaltar que temos ciência de que se trata de uma entre as tantas possibilidades de cartografar a comunicação organizacional.

Por *lugar institucional*, compreendemos o lugar oficial conferido à comunicação, que se manifesta por meio das falas e documentos oficiais [institucionais], das organizações. Esse lugar materializa-se nos espaços institucionalizados que a comunicação, enquanto área/setor organizacional, ocupa na estrutura das multinacionais, a quem se reporta, e também em políticas, diretrizes, textos, organogramas, conteúdos impressos e digitais, assim como documentos de outra natureza, nos quais seja possível identificar, entre outras dimensões, quais são suas atribuições, seus princípios, sua localização na estrutura organizacional.

Trata-se de um (*não/entre*)*lugar* que assegura, de certa forma, um espaço institucionalizado para a comunicação no sistema organizacional, ao mesmo tempo em que revela o posicionamento oficial da organização sobre a área, ao reunir as suas escolhas conceituais e pragmáticas. Também é o *lugar institucional* que, teoricamente, pauta a compreensão, postura e atuação dos profissionais de comunicação da organização.

Ao serem produtos culturais (PINTO, 1999), a materialização do discurso, os textos e falas revelam um modo de pensar, uma construção social e cultural, e carregam na sua materialidade, em cada parte, a totalidade das condições de sua produção. Como nos assinala Verón (2004), não há discurso – e tampouco texto – que não esteja social, cultural, ideológica, temporalmente situado. Sendo assim, acreditamos que os textos corporativos, assim como as falas organizacionais, materializam o discurso da organização e, de certo

modo, são como seu espelho, revelam-na em cada palavra escolhida, em cada fotografia, em cada ângulo, em cada parágrafo e também em cada escolha, no que evidencia e no que oculta, no que exhibe em frases e no que permanece em silêncio.

Como apreender o que está fora dos textos, dos documentos, do *lugar institucional*? A compreensão de comunicação não se revela apenas nos discursos oficiais, mas também nos (não) verbais, não apenas na fala autorizada das lideranças, mas também na fala informal de quem habita a organização. Para complementar o *lugar institucional* vamos também ao encontro do *lugar empírico*. Complementar ao texto, a fala, os discursos verbais dos sujeitos organizacionais são, assim como os textuais, reveladores. Se os sujeitos são parte do todo – a organização – e a representam, o seu entendimento de comunicação também deixam transparecer o olhar da organização. Assim como os textos, as falas agem também como espelhos. Em um movimento hologramático, a concepção dos sujeitos tende a revelar o modo como a organização compreende/entende a comunicação, seus discursos contêm partes do todo, do olhar partilhado sobre a área nos ambientes organizacionais (figura 7).



Figura 7 – Cartografia dos lugares
Fonte: elaborado pela autora

Os dois lugares aqui mapeados, na complexidade da vida e das organizações, não existem separadamente, mas mesclam-se, complementam-se, produzem-se mutuamente, recursivamente. Para investigar tais lugares, realizamos o que chamamos de *momentos de conversação*, a partir da técnica de entrevistas em profundidade (DUARTE, 2008), com as lideranças de comunicação das organizações investigadas. Compreendemos a conversação a partir de Maturana (2001) como coordenações de ações e emoções que se entrelaçam em redes e são parte da existência e do viver humano.

A opção por denominar esta etapa *de momentos de conversação* (MATTOS, 2005) se deve à compreensão de que o encontro com nossos interlocutores vai além da coleta de dados, como por vezes restringem-se as técnicas de entrevistas. Para Mattos (2005), ao se configurar em uma interação linguística, não é possível ignorar o efeito da presença do pesquisador e das situações criadas (pelo entrevistado) no ato da entrevista, do encontro. Acreditamos que os sentidos que emergem na conversação não estão apenas na palavra verbalizada; a palavra, em si, é apenas o fragmento do discurso. Os sentidos nascem do movimento complexo e recursivo da conversação, no qual os gestos, o tom, a postura, o contexto, no sentido etimológico da palavra – do que é tecido junto – são tramados no ato da conversação e são corresponsáveis pelos sentidos que emergem do encontro.

Para alcançar os resultados esperados no momento de conversação, acreditamos ser necessária uma *escuta sensível*, que dê espaço à sensibilidade indispensável para apreender a trama dos sentidos e que permita ao entrevistador e ao entrevistado estarem *em relação* e não diante de si para uma interação contratual de perguntas e respostas. A escuta sensível integra a metodologia denominada *Abordagem Transversal*, do sociólogo francês René Barbier⁶⁵, que se caracteriza por unir dimensões sociológicas, psicológicas, conjugando várias disciplinas com o olhar filosófico, com a sensibilidade estética e poética na perspectiva crítica e compreensiva.

⁶⁵ René Barbier, pesquisador francês, é professor emérito da Universidade Paris VIII. Desenvolve seus estudos no âmbito da sociologia da educação, sendo especialista em pesquisa ação que ele denomina de “existencial”, na qual (re)introduz as categorias de sensibilidade, imaginação, corpo, criação, o mito-poético. É autor da teoria da *Abordagem Transversal*, utilizada no Brasil principalmente em pesquisas no campo da educação (BARBIER, 1998, 2007).

A abordagem transversal reconhece a importância primordial do imaginário tridimensional (pulsional, social e sacral!) que ultrapassa as categorias classificatórias habituais em ciências humanas. Dentro da perspectiva da complexidade, tão cara a Edgar Morin, ela desenvolve uma teoria da escuta-ação deste imaginário nos planos científico, filosófico e poético. Ela requer do pesquisador ser mais que um especialista: por meio da abertura concreta sobre a vida social, política, afetiva, imaginária e espiritual, ela faz um convite para que ele seja verdadeiramente, e talvez, tão simplesmente, um ser humano (BARBIER, 2007, p. 15).

Para encarnar nossa humanidade no momento de conversação é preciso empatia, uma escuta com sensibilidade. Segundo Barbier (2007), o pesquisador necessita buscar sentir o universo afetivo, imaginário e cognitivo do outro para assim compreender “de dentro” suas atitudes, comportamentos, sistemas de ideias, valores, símbolos, mitos, etc., que é, em essência, o entendimento de conversação, a partir de Maturana (2001). A *escuta sensível* nos possibilita acionar a sensibilidade e manter nossa “humanidade” no momento da conversa, o que nos parece coerente [e até necessário] quando se trata de uma pesquisa de “espírito complexo”.

A partir da escuta, buscamos encontrar pistas sobre a compreensão de comunicação que se revelam na tessitura das palavras, dos olhares, dos gestos, do comportamento, permeados de múltiplos sentidos e do que emergir no momento do encontro. Uma escuta que compreenda a linguagem humana como polivalente e polifuncional, capaz de constatar, transmitir, argumentar, dissimular, proclamar, prescrever (MORIN, 2008). Ao expressar-se, não apenas o que está dito está explícito. Conforme nos alerta Brait (1993), as formas dessa maneira de dizer, a entonação, gestualidade, expressão permitem

uma série de leituras dos elementos que mesmo estando implícitos se revelam e mostram a interação como jogo de subjetividades, um jogo de representações em que o conhecimento se dá através de um processo de negociações, de troca, de normas partilhadas, de concessões (BRAIT, 1993, p. 94).

Embora com um pré-roteiro para guiar a conversa, sabíamos, de antemão, que os momentos de conversação estavam rodeados de incertezas, já que não é possível prever *a priori* os rumos, os caminhos e aonde chegaríamos junto aos nossos parceiros de diálogo. A incerteza é a certeza

quando não partimos com um questionário fechado, uma trilha traçada, em busca de respostas absolutas que atendam a hipóteses preconcebidas. Para esses momentos de conversação e escuta sensível, partimos, assim como no decorrer deste estudo, com a bússola do pensamento, com algumas curiosidades para dar início à escuta e alguns parceiros teóricos de caminhada.

Os momentos de conversação foram orientados por um guia semiestruturado de questões que buscaram atender aos objetivos da tese: a) discutir as concepções de comunicação dos gestores da área; b) analisar as possíveis (in)coerências entre os *lugares institucional e empírico* da comunicação nas organizações analisadas; c) investigar o nível de (não/entre)lugarização da comunicação organizacional nas multinacionais e as dimensões que interferem nesse processo. Para atender a esses objetivos, o guia da contemplava três principais ênfases, conforme o quadro 2, a seguir. Cada ênfase foi composta por um conjunto de perguntas/temas que foi abordado ao longo do diálogo⁶⁶.

Ênfase	Objetivo
Organização/atribuições da área na multinacional	<i>cartografar o lugar institucional e empírico</i>
Concepções do gestor sobre comunicação organizacional	<i>investigar suas (in)compreensões sobre comunicação organizacional</i>
Legitimidade e reconhecimento da área	<i>analisar o nível de (não/entre)lugarização da comunicação e as dimensões que interferem no processo.</i>

Quadro 2 – Guia dos momentos de conversação

Fonte: elaborado pela autora

Por si só, este não seria um estudo em que no momento da aplicabilidade das técnicas, da ida a campo, da imersão na paisagem, nós,

⁶⁶ O roteiro na íntegra encontra-se no anexo 2.

pesquisadores, deixaríamos de lado a sensibilidade, a memória, os sentidos, o que somos, para assumirmos as vestes de especialistas e, a distância (do entrevistado e de nós mesmos), observarmos nosso objeto de estudo. Não seria coerente com o nosso método, que propõe exatamente o oposto: não há como estarmos do lado de fora, pois o objeto também está em nós. O pesquisador está na sociedade que também está nele, nos recorda Morin (2000, 2003). Como profissionais e pesquisadoras, atuamos em comunicação organizacional e ela está em nós, assim como estão todas as nossas escolhas e crenças paradigmáticas que se manifestam em nosso modo de compreender a área, as organizações, o mundo e a vida, e elas permaneceram presentes em cada etapa deste estudo, sobretudo nos momentos de conversação e análise, onde buscamos estar inteiras, na unidade diversa complexa que nos caracteriza.

Nesse sentido, complementamos a escuta sensível com *momentos de observação sensível*, uma vez que todos os momentos de conversação ocorreram, propositalmente, no ambiente organizacional das multinacionais que compõem a amostra. Assim como a escuta sensível nos momentos de conversação, a observação sensível do cotidiano organizacional é aberta à sensibilidade, à humanidade, à complexidade das rotinas e das pessoas. A presença nos ambientes nos possibilitou conhecer, pessoalmente, o espaço físico e observar, mesmo que brevemente, o que ele revela sobre sua identidade, rotinas, comportamentos, processos, sentidos, assim como desencontros e desordens que conformam o cotidiano do universo organizacional.

Além de requerer a presença afetiva, humana e sensível do pesquisador no encontro com o entrevistado, a *escuta e a observação sensível* também reconhecem a aceitação incondicional do outro. No encontro, não situamos a pessoa em “seu lugar” (físico, organizacional), mas a reconhecemos na dimensão do seu ser, na qualidade de pessoa complexa, dotada de liberdade, de imaginação, na sua totalidade e na sua existência dinâmica (BARBIER, 2007). Alguém só é pessoa, ressalta Barbier (2002), através da existência de um corpo, da imaginação, da razão e da sua afetividade, todos em interação permanente. A escuta sensível aproxima-se da razão sensível proposta por

Maffesoli (2008), que nos convida a integrar a experiência sensível espontânea que é da natureza da vida cotidiana, à produção intelectual, científica, e também é coerente com o entendimento que temos sobre o “fazer ciência”, a partir do Paradigma da Complexidade.

De acordo com Sodré (2006a), nem sempre as dimensões sensíveis, fruto dos sentidos, são comunicadas racionalmente. Nos fenômenos da simpatia, da antipatia, do amor, da paixão, das emoções, mas igualmente nas relações em que os índices predominam sobre os signos com valor semântico, exemplifica o autor, algo passa, transmite-se, comunica-se, sem que nem sempre se saiba muito bem do que se trata. E é na presença e no encontro que os sentidos podem tornar-se perceptíveis.

5.3 PAISAGENS, DESTINO DA TRAVESSIA

A complexidade encarnada na vida e na pesquisa se traduz nos (des)caminhos da aventura científica em que embarcamos. A travessia, quando ancorada no pensamento complexo, é aberta à incerteza, à imprevisibilidade, às possibilidades múltiplas que podem surgir ao longo do caminho. Há pesquisadores que saem ao mundo, de posse de seu método, tentando colocar o vivido em um determinado parâmetro (SILVA, 2010). Mas, se a metodologia é o caminho, como saber o caminho antes da caminhada ter sido feita (idem)?

Desde o início, sabíamos que nossa proposta não era um sistema encerrado em si mesmo, ordenado e descolado da realidade e, por isso mesmo, poderia ser ajustado para responder à própria mutabilidade do real. A ciência, nos adverte Morin (2005), necessita de um pensamento apto a considerar a complexidade do real e sua própria complexidade. Não seria adequado, portanto, encarar o caminho como fechado, imutável, assim como permanecer com a escolha de uma única paisagem diante da possibilidade de expandir o olhar.

Por isso, diante da chance de ampliar os horizontes, o trajeto de pesquisa inicialmente planejado sofreu (re)adaptações e (re)desenhos

metodológicos. O mapa de ação idealizado foi modificado no decorrer da travessia, diante da mudança nos rumos da vida. A paisagem desenhada inicialmente previa a imersão em organizações brasileiras de ramos distintos para buscar compreender o (não/entre)lugar da comunicação organizacional e os elementos necessários para sua (não) lugarização. Durante a travessia, surgiu a possibilidade de ampliar a pesquisa em âmbito internacional, por meio do estágio doutoral no exterior⁶⁷.

O país escolhido foi a Espanha, por conta do grupo de pesquisa denominado *ThinkCom: Instituto de Pensamento Estratégico*, com sede na *Universidad Complutense de Madrid (UCM)*, que reúne analistas e profissionais de consultoria estratégica e professores da Universidade, com estudos voltados para a comunicação organizacional e estratégica. A escolha também levou em consideração as linhas de pesquisa do programa de Doutorado da UCM que atendem à natureza do presente estudo, especialmente a de *Gestión de la comunicación y comunicología*, na qual foi possível cursar algumas disciplinas durante o período do estágio doutoral.

O co-orientador da pesquisa foi o Prof. Dr. Jesús Timoteo Alvarez, presidente e fundador do referido grupo de pesquisa e coordenador do Programa de Doutorado em Comunicação Social da Universidade. Alvarez também desenvolve intensa atividade como Consultor de Estratégia e Gestão da Comunicação e é presidente eleito da seção *Comunicación Estratégica y Organizacional* da Associação Espanhola de Pesquisadores em Comunicação⁶⁸.

Com a possibilidade de desenvolver a pesquisa de campo na Espanha, optamos por escolher uma organização com sede em ambos os países. Contudo, a paisagem é, de fato, uma realidade provisória, sempre em formação. Ao chegar ao país, atendendo a indicações do co-orientador,

⁶⁷ O estágio, cuja maior parte se deu na capital espanhola, Madrid, teve duração de quatro meses e foi viabilizado com o apoio do Programa de Doutorado Sanduíche no Exterior (PDSE), da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

⁶⁸ A convite do Prof. Alvarez, passamos a integrar a Associação Espanhola de Pesquisadores em Comunicação e tivemos a oportunidade de participar do IV Congreso AE-IC, realizado em Bilbao, Espanha, em janeiro de 2014. (www.ae-ic.org)

novamente o percurso metodológico necessitou ser revisto, assim como a paisagem inicialmente imaginada. No lugar de uma única organização, foi possível realizar momentos de conversa e escuta sensível com um total de 21 organizações multinacionais.

O acesso às organizações se deu por meio da *Asociación de Directivos de Comunicación* (Dircom), instituição equivalente à Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), no Brasil, e uma carta de referência da Universidade Complutense de Madrid. Através do anuário de comunicação da Associação, publicação que reúne um catálogo de contatos dos setores de comunicación de mais de 3,5 mil organizações de referência na Espanha, tivemos acesso aos dados dos gestores de comunicação das multinacionais previamente selecionadas.

O primeiro e principal recorte para a seleção da amostra obedeceu ao critério de ser uma organização com reconhecimento internacional, com presença no Brasil e na Espanha, e a existência de uma área específica de comunicação na estrutura organizacional. A partir dessa pré-seleção, fizemos um primeiro contato, via e-mail e carta de recomendação⁶⁹, com 98 organizações dos setores de alimentação e bebidas, transporte, comércio e distribuição, construção, energia, financeiro (bancos), farmacêutico, seguros e telecomunicações.

Desses 98 primeiros contatos, alguns e-mails apresentaram problema e, dos e-mails válidos, alguns retornaram prontamente aceitando o convite. Houve quem mostrou o interesse no começo, mas não retornou os contatos seguintes, e um grande número que não respondeu ao primeiro contato por e-mail. Na sequência, procedemos com o contato telefônico. Nesse segundo recorte, relacionamos 42 multinacionais. Desse total, foram desconsideradas:

- as organizações que, no momento do contato, estavam sem o gestor de comunicação; é o caso da Adidas e Coca-Cola, que haviam, recentemente, passado por mudanças nos cargos da área;
- as que não teriam como viabilizar a entrevista no prazo solicitado por questões de saúde, viagens, agenda;

⁶⁹ As cartas-convite estão no anexo 1.

- as que não tinham interesse em participar.

Após aproximadamente dois meses de contatos, conseguimos concluir a amostra com um total de 20 organizações que aceitaram participar do estudo, apresentadas na figura a seguir (figura 8):



Figura 8 – Organizações que compõem a amostra espanhola
Fonte: elaborado pela autora

Os contatos se iniciaram em novembro de 2014, e as conversas e escutas sensíveis foram realizadas de dezembro a fevereiro, agendadas de acordo com a disponibilidade do gestor de comunicação ou da pessoa designada por ele. Com relação ao perfil da amostra, dos 20 profissionais entrevistados, 17 ocupavam o cargo de gestor (diretor) de comunicação⁷⁰ e três eram responsáveis setoriais designados pelo diretor de comunicação para a entrevista. Do total, nove eram mulheres e 11 homens e a formação predominante é em jornalismo.

Após retornar ao Brasil, elaboramos um novo recorte na amostra para viabilizar a pesquisa de campo. Ainda durante as escutas na Espanha, era

⁷⁰ O nome dado às áreas que se ocupam da comunicação organizacional varia de organização para organização. Ao apresentar as multinacionais que compõem a amostra, apresentaremos também a nomenclatura da área em cada uma delas.

esperado que os 20 momentos de conversação não obtivessem o mesmo rendimento, seja pelo perfil do entrevistado, pelo tempo disponível e por inúmeros fatores imprevisíveis que podem emergir durante o diálogo. Nesse sentido, para as entrevistas no Brasil, o primeiro critério de seleção da amostra foi a análise da profundidade alcançada nos diálogos realizados na Espanha e o grau de contribuição para os objetivos do estudo e para as reflexões no campo da comunicação organizacional.

Das dez empresas selecionadas nessa segunda etapa, conseguimos contato com cinco delas no Brasil. As demais não retornaram os telefonemas e tampouco os e-mails. Das cinco que assinalaram que haveria oportunidade de dialogarmos, três delas nos receberam em seus escritórios centrais, em São Paulo. Em relação às outras duas, a agenda dos profissionais nos impediu de conseguir inseri-los na amostra. Para preservar a identidade dos entrevistados e, com isso, utilizar os relatos na sua integralidade, optamos por não revelar quais as organizações compuseram a amostra final do estudo. Por esse motivo, nos capítulos a seguir tecidos a partir da análise das conversações, os relatos estão identificados por pseudônimos.

Para melhor aproveitar a riqueza dos dados coletados na Espanha, onde a amostra foi significativa, optamos por organizar a análise dos dados, inicialmente, com o estudo comparativo das organizações com representação no Brasil e Espanha, e complementar com os dados das demais escutas realizadas na Espanha. Por estarem impregnadas da vivência intensa e diversa, do conhecimento adquirido, das descobertas que fizemos ao visitar 20 organizações globais, da experiência e vivência internacional e dos momentos de conversa, escuta e observação sensível, acreditamos ser oportuno não nos restringirmos apenas às três organizações da amostra Brasil-Espanha. Por esse motivo, ao longo dos capítulos de análise, teremos, ao todo, dez organizações que compõem a amostra final da paisagem analisada. As organizações estão resguardadas com pseudônimos que levam os nomes das

idades espanholas⁷¹ visitadas ao longo do estágio doutoral, grande parte delas para realização da primeira leva de entrevistas (tabela 1):

Nome	Ramo	Presença no mundo	Porte (em nº de empregados/mundo)	Configuração da equipe de Comunicação
Segovia (Es)	Seguros	21 países	50 mil	4 profissionais que atuam nas áreas de comunicação externa ⁷² , interna, patrocínios e responsabilidade social corporativa.
Segovia (Br)				8 profissionais assim distribuídas: 6 em marketing de canais e 2 para produção de conteúdos.
Escorial (Es)	Automóveis	128 países	121,8 mil	13 profissionais que atuam nas áreas: relações com a mídia, comunicação interna, relações públicas (que agrupa imagem corporativa, patrocínios, eventos).
Escorial (Br)				13 profissionais assim divididos: 5 em assessoria de imprensa, 5 em comunicação interna (eventos, RP, mídia digital e mídia impressa), 1 gestão financeira, 1 para eventos e o gestor-geral da área.
Valencia (Es)	Farmacêutico	150 países	78 mil	4 profissionais que atuam nas áreas de comunicação de produto, comunicação institucional e comunicação interna.
Valencia (Br)				10 profissionais que atuam nas áreas: relações com a mídia/comunicação externa (inclui relações institucionais, comunicação interna, comunicação digital e responsabilidade social).
Alcalá de Henares (Es)	Infraestrutura, engenharia e tecnologia	25 países	8,5 mil	4 profissionais, sendo 2 jornalistas, 1 RP/PP, técnica em RP e a diretora de comunicação.
				O setor responde pela comunicação e assuntos públicos a todo o Sul da Europa.

⁷¹ Optamos por manter o nome das cidades em espanhol, por isso o município de Tres Cantos, por exemplo, não tem a palavra Tres acentuada.

⁷² A nomenclatura das áreas foi mantida de acordo com o relato do entrevistado.

Bilbao	Tecnologia	40 países	40 mil	Então a equipe é formada por: 4 pessoas na Espanha, 1 em Portugal, 4 na Itália, 1 na Grécia. Na Espanha, a formação dos integrantes da equipe é em Jornalismo, Publicidade e RP.
Tres Cantos	Construção civil	12 países	63 mil	6 profissionais, sendo 3 em comunicação interna, 1 em comunicação institucional e responsabilidade social, 1 para criação gráfica e o gestor.
Barcelona	Alimentação	86 países	330 mil	13 profissionais divididos nas áreas: 2 em imprensa, 2 em reputação e redes sociais, 3 em comunicação interna, 2 em eventos, 3 pessoas de suporte, e gestor.
Bilbao	Higiene e beleza	80 países	127 mil	10 profissionais que se dividem de acordo com as áreas de produção: alimento, higiene, beleza, etc.
Madrid	Tecnologia	190 países	343 mil	14 profissionais que atuam em comunicação externa (imprensa e produção de conteúdo), comunicação online (sites, intranet, mídias sociais), comunicação interna, relações institucionais e <i>marcom</i> (eventos, branding, merchandising). Além disso, há profissionais por área de negócios: 2 profissionais em indústria e energia, 2 em infraestrutura e cidades, 1 em cuidado com a saúde.
Alcobendas	Envase de alimentos	170 países	23,5 mil	6 profissionais que atuam em comunicação interna e externa.

Tabela 1 – Relação das organizações que compõem a amostra

Fonte: Elaborada pela autora

O perfil dos entrevistados, na amostra final, ficou configurado por 13 gestores de comunicação, sendo 4 homens e 9 mulheres. Com relação à formação, a maior parte (9) possui graduação em jornalismo, sendo que dois são formados também em direito. As demais áreas de formação são: engenharia, economia, gestão de empresas e relações públicas, conforme o gráfico a seguir:

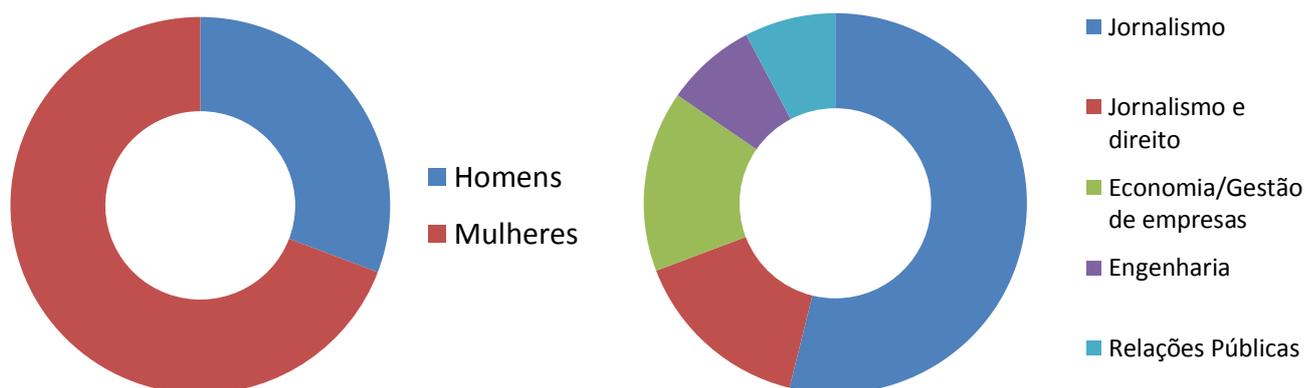


Figura 9 – Perfil da amostra
 Fonte: elaborado pela autora

Ancorados no Paradigma da Complexidade, acreditamos que nosso ser uno-múltiplo carrega consigo esse conjunto de experiências vividas ao longo das escutas e observações sensíveis, das conversações, do estágio doutoral como um todo, que são parte da constituição do nosso ser, que já não é mais o mesmo que aquele que iniciou a travessia há três anos. Por isso, no momento em que a paisagem estava desenhada, para olhar com atenção e cuidado a fim de (re)tecer as análises e reflexões, o fizemos à luz do aporte teórico-vivencial, levando em consideração o todo apreendido ao longo do trajeto. O resultado das análises e reflexões é detalhado nos capítulos de análise que seguem.

6. (DES)ENCONTROS ENTRE O LUGAR INSTITUCIONAL E O LUGAR EMPÍRICO

"Establecer una total reciprocidad entre el decir y el hacer no es una cuestión que viene dada de por sí, sino el resultado de una actitud, de un modo de conducta que depende de la cultura y la sensatez de cada organización. No hay relación de causa y efecto entre actuar y comunicar, sino, voluntad de cohesión".

(COSTA, 2009)

Ao longo de nosso estudo, construímos e revelamos nosso olhar complexo sobre as organizações, percebendo-as como sistemas recursivos e hologramáticos, como espaços habitados e possíveis (não/entre)lugares antropológicos e de experiência. Retomando a perspectiva de Santos (1979, 1988, 2006), o espaço é um conjunto indissociável conformado por um arranjo de objetos geográficos, naturais e sociais. As organizações empresariais, nessa perspectiva, podem ser compreendidas como um espaço habitado e complexo, configurado por um certo arranjo estrutural, social, cultural, econômico, que se move segundo um determinado modelo de governança pelo qual tais dimensões são (re)tecidas (e negociadas) cotidianamente. No contexto de organizações globais, esse arranjo se complexifica na medida em que necessita mover-se em cenários distintos, distantes e interculturais, negociar interesses múltiplos, sem, contudo, perder de vista sua identidade e seus princípios fundantes.

O *lugar institucional* da comunicação, nesse universo, pode ser definido a partir desse arranjo, ou seja, da configuração do espaço organizacional, e reflete a posição institucionalizada que a comunicação organizacional ocupa, enquanto parte da estrutura da corporação. Identificar e compreender o (não/entre)lugar concedido institucionalmente à comunicação é fundamental para descobrirmos o nível da sua (não/entre)lugarização no universo organizacional. Esse (não/entre)lugar evidencia, de certo modo, o entendimento e/ou compreensão que a organização tem da comunicação, que, por sua vez, se materializa nos papéis atribuídos, nos espaços de fala e poder,

no alcance de sua voz e de sua atuação e no seu grau de legitimidade no todo organizacional.

A trajetória da inclusão e do desenvolvimento da comunicação organizacional como parte legítima das organizações e a conquista de um espaço institucionalizado, especialmente no contexto das multinacionais, mostra que o *lugar institucional* da comunicação está profundamente ligado ao avanço dos modelos de governança corporativa. Ou seja, o lugar se edifica e se (re)constrói cotidianamente, a partir do modo como a organização se organiza em termos de gestão e dos processos e princípios que conduzem seu comportamento, em todos os níveis, portanto, de todas as suas partes.

Por governança corporativa compreendemos o sistema pelo qual as lideranças gerem as organizações e abrange o conjunto de princípios, valores, propósitos, políticas, diretrizes que orientam sua atuação e suas decisões (ANDRADE E ROSSETI, 2004). Implica também em mecanismos informais “que fazem com que as pessoas e as organizações tenham uma conduta determinada, satisfaçam suas necessidades e respondam às suas demandas” (ROSENAU, 2000, p. 15-16). Outra possível percepção vê governança corporativa como determinante da distribuição de direitos e deveres dos diferentes sujeitos organizacionais (CLARKE, 2004), definindo seus (*não*) *lugares*, seus espaços de fala e seus níveis de poder. A expressão, que deriva do conceito de *corporate governance*⁷³, que eclodiu nos anos 90, acompanha um movimento global de profissionalização da gestão das organizações, frente a uma profunda mudança de época, em todos os aspectos.

O que a pesquisa de campo nos evidencia, confirmando nossas questões de pesquisa, é que os modelos de governança exercem profunda influência no *lugar institucional* da comunicação, uma vez que demarcam seu (*não/entre*)*lugar*, revelando, a partir disso, suas concepções sobre a área e seus níveis de atuação e legitimidade. Essa relação se dá num movimento

⁷³ Segundo Andrade e Rossetti (2004), a expressão foi utilizada pela primeira vez no início dos anos 90. Em 1992, no Reino Unido, foi elaborado o primeiro código de governança corporativa, como resultado da iniciativa da Bolsa de Londres, a *London Stock Exchange*. Em 1995, foi editado o primeiro livro que continha a designação “Corporate governance”, de autoria de R. Monks e N. Minow.

recursivo, já que a comunicação atua também na consolidação (ou não) dos modelos de governança. Concordamos com Bueno (2005, p. 12) quando afirma que a “comunicação empresarial não flui no vazio, não se realiza à margem das organizações, mas está umbilicamente associada a um particular sistema de gestão”. Ela reflete a cultura e a identidade organizacional que, por sua vez, são expressões de uma realidade concreta e ao mesmo tempo, mutante e complexa. “*El modelo de comunicación no está desligado del modelo de organización*”, reitera Costa (2009, p. 43), lembrado que o modelo de comunicação responde a uma visão da organização e a seu modelo de governança.

O desenvolvimento das Ciências da Administração e Gestão acompanha a evolução dos modelos de mercado e da sociedade como um todo. Há uma estreita afinidade entre as revoluções tecnológicas, a acumulação do capital e as inovações organizacionais (ANDRADE E ROSSETTI, 2004). Nesse contexto, a comunicação organizacional transita em meio a um desafio central na vida das organizações. Em alguns casos, enfrenta uma dinâmica de realidade marcada por mudanças vertiginosas e instabilidade dos parâmetros de desenvolvimento, a partir de um modelo corporativo majoritariamente centrado na perspectiva mecânica e previsível herdado dos modelos industrialistas do século passado (COSTA, 2009).

Lembremos também que as organizações, como sistemas hipercomplexos, são também reflexo do seu entorno, com suas mudanças bruscas, turbulências, polivalências positivas e negativas, suas incertezas e contradições, são “microsociedades incertas” em “macrossociedades globais” (idem).

La relación entre la empresa y la sociedad es una relación activa, dinámica y contradictoria, cuya evolución en el transcurso del tiempo há estado fuertemente influida por los contextos particulares de los países donde las empresas desarrollan su actividad y por factores extrínsecos a la propia relación (VILAFANE, CANEL, 2012, p. 105).⁷⁴

⁷⁴ “A relação entre a empresa e a sociedade é uma relação ativa, dinâmica e contraditória, cuja evolução no transcurso do tempo esteve fortemente influenciada pelos contextos particulares dos países onde as empresas desenvolvem sua atividade e por fatores extrínsecos à própria relação” (tradução nossa).

Nessa recursiva relação entre organizações e sociedade, as transformações do contexto econômico-político-social-tecnológico das últimas décadas exigiram, especialmente das grandes companhias com intensos processos de internacionalização, uma atualização em seus processos de gestão e atuação como um todo. Imersas em um mercado global de fronteiras diluídas e concorrência acirrada e num momento histórico pautado por um novo *ethos*, as organizações viram-se diante da necessidade de abrir portas para novos saberes no cenário corporativo, entre eles, a comunicação.

Isso se justifica, de certa maneira, segundo Alvarez (2012), porque as mesmas causas que criaram o capitalismo financeiro – como avanço tecnológico e a globalização – também fizeram com que, desde 1980, um conjunto de ativos imateriais se tornasse fator decisivo no coração do sistema econômico e social e, portanto, vital para as organizações. Entre eles estão a imagem, a representação, a credibilidade e a confiança, dimensões intangíveis cuja gestão passa, necessariamente, pelo saber comunicacional, na medida em que abarcam, em síntese, um conjunto de sentidos constituídos e percebidos pela sociedade. Conforme Lopez (2007, s.n.), do *Instituto de Análisis de Intangibles*, da Espanha, “*los intangibles son bienes activos que necesitan para su desarrollo la dinámica de la comunicación, esta los crea o los destruye, en todo caso les dota de vida y de proyección e introduce en la vida de la empresa un impulso movilizador*”⁷⁵.

Percebemos que organizações com modelos de governança avançados convivem com aquelas que, ainda hoje, mantêm uma estrutura herdada do século XIX e consolidada no século XX. De acordo com Costa (2009), o paradigma clássico do industrialismo forjou seu desenvolvimento centrado no objetivo econômico, no ideal produtivista. Nesse contexto, impera a visão clássica da comunicação organizacional, que está baseada na concepção da realidade como uma fotografia, e a área é reduzida a um viés meramente instrumental.

⁷⁵ “Os intangíveis são bens ativos que necessitam da dinâmica da comunicação para seu desenvolvimento, ela os cria e os destrói, em todo caso, os enche de vida e de projeção e introduz na vida da empresa um impulso mobilizador” (tradução nossa).

Nos tempos atuais, o entorno das organizações é um contínuo de imprevistos e novos significados que surgem cotidianamente, a partir das relações com seus múltiplos interlocutores. A partir do final do século XX, a preocupação social sobre o cenário atual e o futuro das gerações fez emergir um perfil de cidadão com particular exigência sobre a função social e macroambiental das organizações (VILLAFANE, CANEL, 2012). Um movimento que transcende a relação imediata entre clientes e empresas ou o âmbito geográfico do mercado e se projeta em âmbito global. Em se tratando de multinacionais, essa exigência, assim como a visibilidade, se amplia e complexifica, impondo a elas a necessidade de um comportamento responsável com todos os grupos sociais com os quais se relacionam, direta e/ou indiretamente, e com qualquer entorno natural de qualquer lugar do mundo.

Num cenário que pede transparência, coerência e atuação responsável em todos os sentidos, as organizações deixam de estar apenas no clássico e aparentemente seguro território de interpretações de mensagens, como ressalta Costa (2009), “*donde la fuerza o la amplitud de medios controlados por el emisor desarrollan un significado unívoco y certero en los públicos*”⁷⁶ (ibidem, p. 43). Ao contrário, o espaço de intervenção global emerge como um território instável configurado em tramas de sentidos em que “*las certezas del industrialismo se diluyen en una trama de significados imposibles de controlar y determinar con precisión y exactitud*”⁷⁷ (idem).

A mudança de tempo, espaço e cenário possibilitou que a comunicação, de um acessório organizacional em resposta ao contexto do industrialismo, assumisse novos espaços e lugares, em decorrências das possibilidades (e necessidades) que surgem no cenário movido da contemporaneidade, marcado pelos territórios de espaço-tempos diluídos e de cidadãos com aguçada criticidade e amplo poder de fala e alcance. Contexto que exige que a comunicação organizacional assuma papéis complexos, mais pensantes e

⁷⁶ “onde a natureza ou a amplitude de meios controlados pelo emissor desenvolvem um significado unívoco e certo nos públicos” (tradução nossa).

⁷⁷ “as certezas do industrialismo se diluem em uma trama de significados impossíveis de controlar e determinar com precisão e exatidão” (tradução nossa).

estratégicos que operacionais, na medida em que as organizações são desafiadas a ganhar espaço e legitimidade em meio a teias de sentidos e significados e num cenário de acirrada disputa. As organizações necessitam, portanto, além de gerir dimensões concretas, articular saberes e elementos simbólicos e intangíveis⁷⁸, que são tão essenciais quanto os tangíveis no conjunto da sua atuação e impacto social, assim como em relação às percepções e aos significados que ela adquire na sociedade e para si mesma.

6.1 LUGAR INSTITUCIONAL IDEAL E EMPÍRICO

Ao longo das escutas sensíveis, identificamos que, em relação ao *lugar institucional* conferido à comunicação nas organizações pesquisadas, tanto no Brasil como na Espanha, entre as dez instituições selecionadas para a amostra final, em seis delas a comunicação está no que denominamos de **lugar institucional ideal**. Trata-se do *lugar* que permite às equipes de comunicação participar das decisões globais da organização. Significa que a área está situada no “topo” do organograma, entre as instâncias que respondem diretamente ao mais alto nível de decisão da organização. Com base no estudo dos organogramas das multinacionais, simulamos, na figura a seguir, como o *lugar institucional ideal* se configura na estrutura organizacional das companhias (figura 10):

⁷⁸ Elementos ou ativos intangíveis abarcam os recursos ou bens não materiais que são fundamentais, sobretudo no contexto econômico-financeiro atual, para o processo de criação de valor de uma organização ou marca e diferencial competitivo. Conforme Kayo (2002), os ativos intangíveis são classificados em ativos humanos, de inovação, estruturais e de relacionamento. No contexto da comunicação organizacional, estudo e pesquisa, destacam-se, entre esses ativos, a imagem, reputação, marca, identidade e cultura organizacional (VILLAFANE 2005; ÁLVAREZ, 2012).



Figura 10 – Lugar institucional ideal da comunicação

Fonte: elaborado pela autora

Quando questionados sobre o *lugar ideal* da comunicação no universo organizacional, os entrevistados convergem para o mesmo ponto: ser uma instância de direção/gerência, estar entre as principais lideranças da companhia. Há consenso quando comparamos os relatos dos gestores brasileiros e espanhóis de uma mesma companhia. Para a gestora da Valencia Espanha, a comunicação deveria reportar diretamente à máxima instância da organização: *“La comunicación tendría que ser una entidad aparte, y reportando al director general. O sea, tiene que estar en instancias decisorias”⁷⁹*. Sua colega, da Valencia Brasil, pensa da mesma forma: *“Acho fundamental que a comunicação contribua com os negócios e para isso precisa estar no board⁸⁰ da empresa”*.

Entre as demais organizações, a opinião se repete: *“Por supuesto (la comunicación) debe estar situada a nivel dirección de compañía, donde se toman las decisiones globales, no solamente ejecutivas”⁸¹* afirma a gestora da Arganda. O mesmo acredita o gestor de Tres Cantos: *“Debería estar en la dirección general, incluso más, debería estar vinculada a la máxima instancia,*

⁷⁹ “A comunicação teria que ser uma entidade à parte e reportar ao diretor-geral. Ou seja, tem que estar entre as instâncias decisórias” (tradução nossa). A gestora frisa a importância de ser uma “entidade à parte”, pois na unidade espanhola da Valencia a comunicação integra uma diretoria que responde também pelas Relações Institucionais. Ou seja, ela quer dizer que deveria ser uma área única.

⁸⁰ Board da empresa significa, neste contexto, o conselho de administração ou comitê gestor, a instância que reúne as principais lideranças.

⁸¹ “É claro que (a comunicação) deve estar situada no mais alto nível de direção da companhia, onde se tomam as decisões globais e não somente executivas” (tradução nossa).

*tiene que formar parte de las decisiones de la compañía, debería estar en el primer nivel de definición de estrategia y gestión de la organización*⁸²”.

De acordo com Álvarez (2012), foi a partir da consciência desse *lugar institucional ideal* que nasce a figura do gestor/diretor de comunicação corporativa/empresarial, que na Espanha firmou-se na sigla *DirCom*, que deriva de *director de comunicación*. No Brasil, a área está no nível de diretoria ou gerência⁸³. Para Costa (2009, p. 17), “*el posicionamiento del recién llegado DirCom en el nivel más alto del management hacía resaltar su rango en el organigrama: el de director*⁸⁴”. A mudança de nomenclatura – e fundamentalmente de *lugar* – denota o avanço da área em sintonia com as mudanças nos modelos de governança, das transformações da sociedade e do mercado como um todo, que colocam a comunicação em outro patamar a partir dos anos 90, conforme já mencionamos.

O *novo lugar* não apenas modifica a natureza da atuação e do espaço da comunicação, como indica também o início de uma mudança de mentalidade da organização com relação à área. É esse novo olhar sobre as potencialidades da comunicação organizacional que permite alçá-la à linha de frente, capaz de contribuir para o pensamento e as decisões da organização. Conforme ressaltam Oliveira e Paula (2008), o envolvimento da comunicação no processo decisório decorre do entendimento da alta administração sobre a sua dimensão estratégica na gestão organizacional. Ocupando esse lugar, a área assume o caráter de componente imprescindível na gestão global das organizações, como parte da equipe da presidência e/ou da equipe diretiva, equiparando-se a outras áreas já consolidadas e legitimadas no universo organizacional como os setores jurídico e financeiro, por exemplo.

Embora os pesquisadores que respaldam nossas argumentações de modo geral apontem os anos 90 como marco para a mudança de compreensão

⁸² “Deveria estar na direção-geral, digo mais, deveria estar vinculada à máxima instância, tem que formar parte das decisões da companhia, deveria estar no primeiro nível de definição da estratégia e gestão da organização” (tradução nossa).

⁸³ Esse dado reflete a análise das organizações entrevistadas e coincide também com o que a última pesquisa da Aberje sobre a comunicação organizacional no Brasil, realizada em 2008, apontou: em mais de 64% a comunicação ocupa status de gerência ou diretoria.

⁸⁴ “o posicionamento do recém-chegado DirCom no nível mais alto da gestão fazia ressaltar seu cargo no organograma: o de diretor” (tradução nossa).

e *lugar* da comunicação, entre as lideranças entrevistadas o alcance a esse outro patamar é mais recente. Com exceção do Bilbao, que já nasceu num contexto de mudança de época e mentalidade organizacional, as organizações mais tradicionais, com mais tempo de vida, como Escorial, Barcelona, Madrid, Alcalá de Henares, alcançaram o *lugar ideal* a partir do ano 2000 e, coincidentemente, pelas mãos dos profissionais que entrevistamos. De modo geral, a mudança acompanhou um movimento macro de reestruturação organizacional dessas companhias.

Na **Escorial Espanha**, por exemplo, o modelo atual de gestão da comunicação existe desde 2005, quando a área foi totalmente reestruturada. Até então comunicação e marketing figuravam juntas num nível operacional. Com a mudança, a comunicação assumiu o lugar de diretoria e o marketing permaneceu na direção comercial. Ao longo da escuta e do diálogo com o gestor entrevistado, enquanto detalhava com satisfação a configuração atual da área, ele desabafou: “*No ha sido siempre así*”⁸⁵. Nas entrelinhas, nos disse que foi um longo e trabalhoso caminho até conquistar o espaço que hoje a comunicação possui no contexto da organização.

*Yo en un momento tuve un presidente que a mi me llegó a decir, en un determinado momento, que no tenía ni idea de comunicación. ‘Yo sé de comunicación, haz lo que yo te digo’. Y bueno, nos dimos golpe de todos sitios. Ahora hemos tenido dirigentes que creían firmemente en la comunicación. Pues no todo el mundo cree en la comunicación, o creen que es algo que hay que tener pero sin saber bien para que sirve.*⁸⁶

Atualmente, a comunicação integra o comitê executivo, que reúne um total de oito áreas como o setor comercial, recursos humanos, financeiro, entre outras, além da comunicação. Na **Escorial Brasil**, da mesma forma, uma mudança estrutural realizada há três anos constituiu um comitê gestor em nível nacional, do qual a comunicação passou a fazer parte. O atual gestor ingressou na organização exatamente nesse momento. Na estrutura organizacional atual, a comunicação está ligada diretamente ao presidente da Escorial Brasil. Já no

⁸⁵ “Não foi sempre assim...” (tradução nossa).

⁸⁶ “Em um momento, eu tive um presidente que chegou a me dizer que eu não fazia ideia de comunicação: ‘Eu sei de comunicação, faça o que eu digo’. Bom, nos enfrentamos por todos os lados. Agora temos tido dirigentes que acreditam firmemente na comunicação, pois nem todo mundo acredita na comunicação, ou acredita que é algo que é preciso ter, mas sem saber ao certo para o que serve” (tradução nossa).

contexto das Américas existe um diretor de comunicação ao qual a equipe brasileira também busca estar alinhada e, por fim, em nível internacional, existe um vice-presidente de comunicação, que responde diretamente ao presidente mundial da Escorial, conforme relata o gestor:

Faço parte do *board* da empresa, isso foi uma mudança há três anos. Na gestão do atual presidente, houve uma mudança estrutural da organização, criou-se um comitê Brasil e a comunicação passou a fazer parte. Foi uma mudança que a empresa trabalhou para ter.

A existência de uma vice-presidência em nível internacional evidencia também o quanto a companhia, em nível global, confere um lugar de destaque à comunicação.

Na multinacional espanhola do segmento de infraestrutura e engenharia, **Alcalá de Henares**, o início da mudança ocorreu também por volta de 2005. Após uma intensa caminhada e uma reconfiguração da postura da área, hoje ela integra o que se chama de *staff do Conselho*, composto pelo setor de Recursos Humanos e Jurídico, juntamente à Comunicação. Assim como os desafios encontrados e relatados pelos autores e especialistas, na trajetória de legitimação da comunicação organizacional no Brasil, o reconhecimento da área na companhia exigiu tempo, paciência e persistência. Para a gestora atual, o lugar ocupado hoje reflete o resultado de um trabalho minucioso, que depende da ação de cotidianamente dar sentido à comunicação e construir, pouco a pouco, esse sentido junto às lideranças rumo a uma ressignificação da área, sobretudo entre os dirigentes. Segundo ela, ainda que a crise econômica, que assolou a Espanha na última década, tenha impactado na estrutura da área, a ressignificação foi um dos objetivos alcançados ao longo desses quase dez anos.

Se nota que la importancia de la comunicación la ven, sino no estaría situada donde estoy. Cuando entré, inicialmente, me situaron en otra área, existía una estructura distinta, y no reportaba al consejo⁸⁷.

⁸⁷ “Nota-se que percebem a importância da comunicação, senão não estaria situada onde estou. Quando entrei (na empresa), inicialmente, me alocaram em outra área, existia uma estrutura distinta e eu não reportava ao conselho” (tradução nossa).

Segundo a gestora, a organização era bastante imatura em relação à comunicação quando ela ingressou, em 2004. Não havia um setor específico, apenas uma pessoa que coordenava os serviços das agências terceirizadas, sem a existência de uma política global de comunicação e, mais do que isso, sem a compreensão clara do papel e da atuação da área. Com uma larga trajetória em comunicação e proveniente de outros nichos de mercado, entre eles setores governamentais e indústria farmacêutica, a gestora relata, de modo bem humorado, que a mudança de setor gerou um choque cultural e, sobretudo, de pensamento comunicacional, bastante impactante.

Al principio empecé de menos cero, y me costó un choque impresionante. Me encontré con unos directores para quien era 'la niña', y además, aunque no era tan joven, pero te veen joven. Me llamaban para que reservara entradas para el futbol, y decia ¿'como?'. (...) Me encargaron que montara el área de comunicación, no tenía nada, empecé con una assistant. Y fui creando, vas cogiendo la cultura de la empresa, creas la necesidad interna, y te la compran. Y bueno al año, ya estaba reportando al consejo, con un presupuesto cinco veces más que cuando entré⁸⁸.

De um setor de comunicação percebido, por exemplo, como a área responsável por comprar os ingressos para uma partida de futebol, ela conseguiu reposicioná-lo como uma área de estratégia e pensamento. Seguindo o exemplo, ao invés de comprar os ingressos, é a área que contribui com a decisão se levar o parceiro para uma partida de futebol é, de fato, a melhor iniciativa para os objetivos da organização, coerente com sua proposta de valor, com sua identidade e com a estratégia de relacionamento com seus públicos. O nível de discussões em que a área se envolve atualmente denota um salto expressivo em comparação a sua chegada, em 2004. Metaforicamente, a Comunicação deixou de ocupar o status de secretaria para assumir seu papel no âmbito da gestão.

⁸⁸ “No princípio, comecei de ‘menos zero’ e me custou um choque impressionante. Eu me encontrei com diretores para quem eu era ‘a menina’ e, além disso, mesmo que já não fosse tão jovem, mas me viam como jovem. Eles me chamavam para reservar entradas para partidas de futebol, e eu dizia ‘como’? (...) Solicitaram-me que montasse a área de comunicação, não tinha nada, comecei com apenas uma assistente. E fui criando, vais apreendendo a cultura da empresa, crias a necessidade interna e eles se convencem. Após um ano, eu já estava respondendo ao conselho e com um orçamento cinco vezes maior do que quando eu entrei” (tradução nossa).

O mesmo movimento ocorreu na empresa de tecnologia **Madrid**. A diretora atual de Comunicação chegou à empresa há seis anos e foi contratada, exatamente, para reestruturar o setor de comunicação. A mudança de gestão foi crucial para o reposicionamento da área. Mas, ainda assim, ela teve de se dedicar ao trabalho de reconhecimento interno, a partir de um esforço de “convencimento” sobre a importância da comunicação e das possibilidades de contribuição para os resultados da organização.

Há seis años yo entré y querían dar una vuelta a la comunicación, no estaban contentos como estaban organizados. El presidente anterior era una persona que la comunicación era él, no había porta voces. Entonces tuve un trabajo de convencerles de la importancia que tiene la comunicación, de como les puedo ayudar, a la reputación... Pues, hemos conseguido (...). Yo ahora hago parte del comité de dirección, pero me ha costado.... Llevo seis años y me costó cinco años, explicando el porqué. Cuando entré ni se planteaba que pudiera estar la comunicación en el comité de dirección⁸⁹.

Estar em um comitê ou conselho gestor e responder diretamente ao mais alto executivo são os dois fatores que, na opinião da gestora da Madrid e de grande parte dos entrevistados, são cruciais para legitimar a comunicação como dimensão essencial para a existência da organização. São duas decisões organizacionais que legitimam a comunicação e acabam tecendo seu *lugar insitucional ideal*, a partir dos espaços de fala, de poder e ação que esse *lugar* confere àqueles que o ocupam. Posicionada dessa maneira na estrutura organizacional, reforça-se a compreensão da comunicação para além de seu viés informacional e operacional, na medida em que ela participa do universo decisório e de fóruns estratégicos. Nesse sentido, é possível perceber o quanto o *lugar institucional* é fundamental para a construção de sentido sobre a comunicação organizacional. Estar entre as lideranças é também ser percebido como liderança e poder atuar como tal.

⁸⁹ “Há seis anos eu entrei e queria reestruturar a comunicação, não estavam contentes com o modo como estavam organizados. O presidente anterior era uma pessoa que ele próprio era a comunicação, não havia porta-vozes. Então tive o trabalho de convencer-lhes da importância que tem a comunicação, de como eu os poderia ajudar, a reputação... Então, consegui (...). Agora faço parte do comitê de direção, mas custou muito... Estou há seis anos e passei cinco deles explicando o porquê. Quando entrei nem se pensava que a comunicação pudesse estar no comitê de direção” (tradução nossa).

6.2 O ENTRE-LUGAR QUE EMERGE DO LUGAR

A análise das realidades dessas organizações evidencia o encontro fundamental entre o *lugar institucional* e o *lugar empírico*, ou seja, dos documentos e discursos com o lugar da experiência, da atuação concreta no universo organizacional. Eis o grande diferencial do *lugar institucional ideal*, pois ele não é meramente discursivo e/ou documental. Ele se realiza no cotidiano, ainda que com os desafios permanentemente impostos pela adversidade e complexidade inerentes ao universo organizacional.

Os desencontros entre tais lugares também existem e podem tecer uma realidade favorável ou não para a atuação da comunicação. Ao longo da travessia da pesquisa empírica, entre escutas e observações atentas e sensíveis, também encontramos situações em que o *lugar institucional* não corresponde ao *lugar ideal*, porém ele (o lugar ideal) se concretiza no cotidiano, ou seja, no *lugar empírico*. Em outras palavras, o lugar na estrutura organizacional, no modelo de governança, não é o que consideramos como *lugar ideal*, não coloca a comunicação no nível de gerência, diretoria, não prevê seu envolvimento estratégico e tampouco a relação direta com a alta gestão. Contudo, na prática, esse lugar ganha sentido e acaba sendo (re)tecido diariamente e legitimado na cotidianidade da organização, no desenvolvimento e concretização dos processos e das práticas, na atuação diária dos profissionais.

Podemos dizer que essa realidade configura um *entre-lugar* da comunicação na organização, na medida em que, na realidade e no dinamismo do dia a dia, o que toma forma e conduz a atuação da área não é o lugar *institucional* de origem, oficializado nos documentos, mas o *lugar ideal*, estratégico, pensante e que exerce influência no universo organizacional. Contudo, tampouco o *lugar ideal* está plenamente realizado, já que não está institucionalizado, mas é ele que se concretiza na vida e nas práticas da comunicação, nos interstícios e *entrejuegos* que brotam das brechas entre o que está previsto nos documentos, nas normas do modelo de gestão, e o que ocorre, de fato, na vida da organização e das equipes de comunicação.

Simbolicamente, o *entre-lugar da comunicação* na estrutura organizacional pode ser representado conforme a figura a seguir (figura 11):

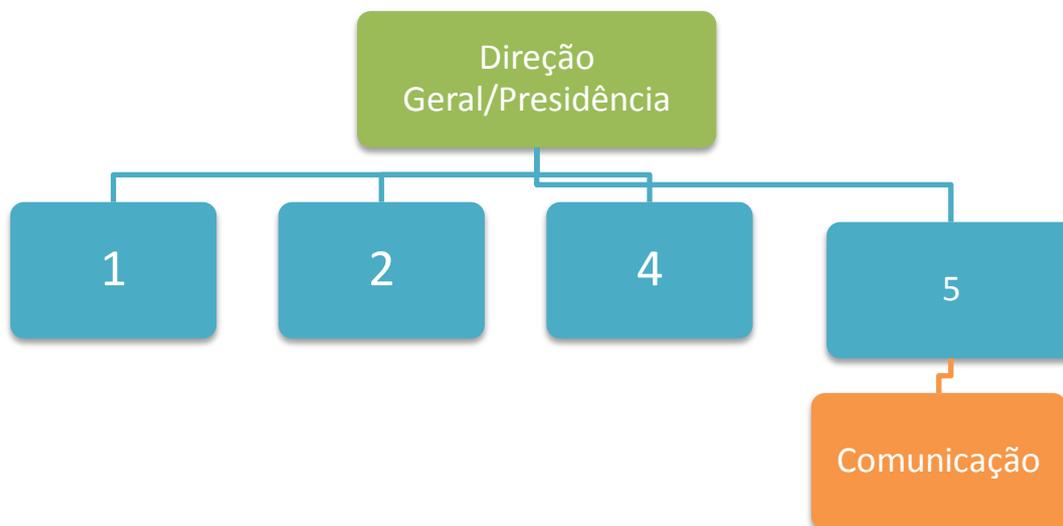


Figura 11 – Entre-lugar da comunicação

Fonte: elaborado pela autora

Esse é o caso da **Tres Cantos** e também das unidades espanholas e brasileiras da **Segovia** e **Valencia**. Nessas companhias, a Comunicação, hierarquicamente, não responde à presidência diretamente, mas a uma liderança intermediária e está um nível abaixo dos setores que compõem a alta gestão. Contudo, no dia a dia, a Tres Cantos, Segovia e Valencia Brasil ocupam espaços decisórios e possuem uma relação direta com o mais alto nível de gestão da organização. Já Valência Espanha ainda não atingiu esse patamar.

Na **Segovia Espanha**, a Comunicação Corporativa é um dos cinco departamentos que integra o setor de Marketing, que, por sua vez, é uma entre as dez áreas que respondem diretamente à Presidência. Mesmo que institucionalmente a comunicação esteja no contexto do marketing, no cotidiano sua atuação extrapola as fronteiras do organograma e acaba, muitas vezes, se configurando no *lugar ideal*, conforme detalha o gestor da área:

Yo llevo el departamento de Comunicación y dependo del Director de Marketing y del Presidente. Aunque dependa del Director de Marketing, hay una parte “no oficial”, porque no figura en el

Organigrama, pero también dependo de la Directora de Recursos Humanos por la parte de Comunicación Interna⁹⁰.

O hibridismo típico dos entre-lugares evidencia-se na configuração do lugar e da atuação da comunicação nessa companhia. “*Uno es el ideal, otra es lo que es, y otro es lo que está dibujado*”, relata o gestor da área, ou seja, há o lugar ideal, mas também o lugar da realidade e há ainda um terceiro, que é o que está desenhado, previsto no organograma.

*Por lo que esta dibujado, es que yo tendría que reportar solo al responsable de Marketing y él tendría que ver todos los temas con el Presidente, o con la Directora de Recursos Humanos. En la práctica no es así, por eso te digo, que **es el paso intermedio** (grifo nosso). En la práctica realmente, la comunicación si se tiene bastante en cuenta por la compañía.⁹¹*

O gestor tem presente que o lugar institucional vinculado ao Marketing poderia restringir a atuação da Comunicação, limitando-a aos objetivos e processos mercadológicos. Contudo, a área abrange no seu escopo de trabalho diário, além da chamada “comunicação externa”⁹² (grifo nosso), que compreende as relações com clientes e sociedade, a “comunicação interna”, patrocínios e responsabilidade social corporativa (RSC). Isso faz com que, no dia a dia, a Comunicação esteja constantemente em relação com a Presidência, com o setor de Recursos Humanos, e busque, cotidianamente, administrar as controvérsias naturais em relação ao Marketing, buscando não perder de vista as características intrínsecas da área e o cuidado necessário com a não mercantilização da comunicação.

Como te decía, en Comunicación a veces dependemos del Presidente, otras del RH, pero estamos en Marketing. A mi me parece que no es lugar más acertado, porque te puede generar

⁹⁰ “Sou responsável pelo departamento de Comunicação e dependo do diretor de Marketing e do presidente. Mesmo que dependa do gestor de Marketing, existe uma parte ‘não oficial’, porque não figura no organograma, mas eu também dependo da gestora de Recursos Humanos, por conta da comunicação interna” (tradução nossa).

⁹¹ “Pelo que está desenhado, eu teria que me reportar apenas ao responsável pelo Marketing e ele teria que tratar de todos os temas com o presidente e a gestora de RH. Na prática, não é assim, por isso eu digo, existe um lugar intermediário. Na prática realmente a comunicação é levada em conta na companhia” (tradução nossa).

⁹² No capítulo 6, analisamos a perspectiva geográfica da comunicação, que dá origem às expressões comunicação externa e interna. Nosso posicionamento, detalhado no referido capítulo, vai de encontro a essa perspectiva, mas optamos por manter a nomenclatura citada pelo entrevistado, exatamente para evidenciar o entendimento que possui da área e não interferir no seu relato.

*algún tipo de controversia, ya que estáis enfocado a vender. Y claro, todo está dedicado a vender... Pero mantenemos cierta independencia y las características propias que tiene que tener la comunicación, como no mercantilizar la información*⁹³.

O gestor relata que essa configuração, embora ainda não ideal, já representa um avanço em relação ao contexto da companhia há três anos. Até então, as dimensões da comunicação estavam todas fragmentadas, especialmente a comunicação com os profissionais da companhia, com os clientes e com a sociedade. Em 2011, a área de Comunicação Corporativa foi estruturada, reunindo todos os âmbitos de atuação em um único setor, com patrocínios e RSC. Junto à nova configuração do setor, a alteração no modelo de governança, em decorrência da mudança de equipe de gestão, há dois anos, também permitiu a configuração do *entre-lugar* da comunicação, abrindo possibilidades para que ela contorne as fronteiras do marketing e consiga atuar de modo bastante autônomo e direto com as principais lideranças.

A atual gestão da organização parece ter imprimido um novo jeito de ser e atuar para a companhia, especialmente no que se refere à compreensão e mentalidade sobre comunicação, permitindo que área e seus profissionais transitem livremente e ultrapassem os limites simbólicos previstos no organograma. Embora reconheça que institucionalmente não ocupe o lugar adequado, o gestor reitera que, na prática o lugar ideal se concretiza e, em grande parte, isso se deve a esse novo momento da companhia.

*[...] en el dibujo eso no aparece en ningún lado, pero si hay una relación tranquila, normal, directa. Cuando se tiene que ver cosas con otros managers, se habla, no hace falta que pase por mi jefe. No somos una compañía burocrática desde el punto de vista de la comunicación*⁹⁴.

A **Segovia Brasil**, em termos de *lugar institucional e empírico*, vivencia uma realidade bastante semelhante à coirmã espanhola. No Brasil, assim como

⁹³ “Como te dizia, a comunicação às vezes depende do presidente, outras vezes do RH, mas estamos no Marketing. Parece-me que não é o lugar mais acertado, porque pode gerar algum tipo de controvérsia, já que (no marketing) estás muito focado em vender... Mas mantemos certa independência e as características próprias da comunicação, como não mercantilizar a informação” (tradução nossa).

⁹⁴ “[...] no desenho isso não aparece em nenhum lugar, mas sim, temos uma relação tranquila, normal, direta. Quando temos que ver temas com outros gestores, falamos diretamente, não é necessário passar pelo meu chefe. Não somos uma companhia burocrática desde o ponto de vista da comunicação” (tradução nossa).

na Espanha, a área integra a Diretoria de Marketing, mas possui autonomia para atuar e assessorar as lideranças do alto escalão e também possui uma relação direta com a Presidência da Companhia. No Brasil, a área que responde pelos assuntos, temas e responsabilidades da comunicação corporativa se denomina Assuntos Corporativos. A gestora discorda da nomenclatura e relata que seu escopo de atuação está voltado para a gestão de conteúdos e relacionamento tanto com a comunidade como com/para a imprensa.

Eu herdei a área com esse nome, Assuntos Corporativos, embora eu não concorde. O correto, no meu entendimento, era chamar de Comunicação Corporativa, mas como eu cheguei e a vaga já era assim, enfim. Essa área está estruturada em três eixos: imprensa, comunidade e conteúdo e agora marketing de canais.

A diferença em termos de configuração da área entre as unidades do Brasil e Espanha está na comunicação com os sujeitos organizacionais. Enquanto na Espanha a área de comunicação abraça esse escopo – sob a nomenclatura de “comunicação interna” –, no Brasil essa demanda é de responsabilidade do setor de Recursos Humanos, mas sob a gestão de dois profissionais de comunicação, que compõem o setor de RH e se dedicam exclusivamente à relação da organização com seus profissionais.

Situação semelhante se encontra a Comunicação Corporativa da **Tres Cantos**, na Espanha. No decorrer de uma longa escuta, ao perceber o nível de atuação da Comunicação e os resultados que foram possíveis alcançar em decorrência de uma intervenção profunda no modo de agir e se comportar da companhia, pareceu-nos impossível acreditar que ela não se encontra no *lugar institucional ideal*. O que nos evidenciou que, de fato, esse lugar se configura no dinamismo da vida, dos projetos, das iniciativas e da capacidade da área de mexer em estruturas tão profundas como é o caso dessa multinacional.

Curiosamente e diferentemente da grande maioria das companhias, a ênfase comunicacional da Tres Cantos por muitos anos foi voltada à realidade interna, aos seus profissionais. O diretor de Comunicação relata que quando ingressou na empresa havia uma tímida exposição externa, reduzida a iniciativas de relacionamento com clientes, que se resumiam a ações de comunicação mercadológica e comercial, sobretudo de caráter promocional.

“De institucional se hacía muy poco, casi nada, y se hacía mucho de comunicación interna. Cuando llegué a la compañía, hace seis siete años, pues era comunicación interna y nada más”⁹⁵. Uma realidade distinta e até mesmo incomum se levarmos em conta a trajetória da comunicação organizacional e, especialmente, o *lugar* e o entendimento históricos da comunicação com os sujeitos organizacionais. É raro encontrarmos casos como esse, em que a comunicação se desenvolve na organização a partir de uma ênfase especial na relação com os trabalhadores. Normalmente, no cenário brasileiro e global, é a comunicação mercadológica que costuma ganhar espaço, investimento e atenção maior por parte das lideranças.

O caso da Tres Cantos corrobora com as reflexões que abriram este capítulo: o impacto do modelo de governança, da identidade organizacional na configuração do *(não/entre)lugar* da comunicação. Compreendemos melhor a histórica ênfase na relação com os empregados e pouca abertura para iniciativas que gerassem visibilidade na sociedade, quando o gestor detalhou a trajetória de gestão da companhia, que por muitos anos foi inspirada no jeito de ser e de pensar do fundador, A.L.⁹⁶. *“Esto es la mentalidad del fundador, un señor que tiene 90 años, un hombre que es la primera fortuna de Francia, un imperio impresionante, que tenía un dicho que es ‘el ruido hace barullo.’”⁹⁷*

Inspirada pelo fundador, historicamente, a organização foi pautada pela cultura do “não comunicar”, de não se expor, fruto de um perfil de gestão bastante familiar, fechado, que se vê, ainda, em alguns traços da companhia até hoje, como no fato de não ser uma multinacional de capital aberto e não possuir acionistas externos. Os acionistas são os próprios trabalhadores. *“No había cultura de comunicación e incluso era malo, lo ideal es que no sepan lo que hacemos.”⁹⁸* De acordo com o gestor, a Tres Cantos cresceu sem comunicar, apenas na relação direta com o mercado e a valorização dos

⁹⁵ “De institucional se fazia muito pouco, quase nada, e se fazia muito de comunicação interna. Quando cheguei, há seis ou sete anos, era comunicação interna e nada mais” (tradução nossa).

⁹⁶ Utilizamos apenas as iniciais do fundador, a fim de não revelar a identidade da organização em questão.

⁹⁷ “Isso é a mentalidade do fundador, um senhor de 90 anos, um homem que é a primeira fortuna da França, um império impressionante, que tinha um ditado que é ‘o ruído faz barulho’” (tradução nossa).

⁹⁸ “Não havia cultura de comunicação e, inclusive, era ruim, ideal é que não soubessem o que fazíamos” (tradução nossa).

trabalhadores. Aos poucos, com a maturidade da organização, as lideranças subsequentes, as mudanças provocadas pela própria comunicação diante da complexificação do mercado, pouco a pouco o comportamento foi sendo transformado.

Atualmente, na estrutura organizacional, a Comunicação Corporativa integra o setor de Recursos Humanos, o que é compreensível, uma vez que historicamente a companhia se voltou exclusivamente para comunicação com os trabalhadores. O novo *status* e *lugar empírico* da comunicação foi sendo construído a partir da chegada do atual gestor, em 2007. Após um profundo diagnóstico, a área apresentou um projeto com o intuito de qualificar o modelo de negócio, potencializando a comunicação com os sujeitos organizacionais, mas, sobretudo, atuando em outras dimensões da comunicação organizacional.

O premiado programa denominado *Flujo de información y saber hacer (FISCH)*⁹⁹, elaborado e gerido pela área de Comunicação, fez com que uma realidade de profunda fragmentação, especialmente entre as Unidades e a gestão central, da matriz da empresa na Espanha, se tornasse um todo de muitas partes em sinergia, com autonomia suficiente para a tomada de decisão local, mas com um suporte e assessoramento contínuo. A proposta, de acordo com o gestor, era despertar o sentimento de corresponsabilidade a partir dos verbos centrais do programa: *compartilhar, querer, saber, poder*.

Além da implementação do programa, a Comunicação, aos poucos, conseguiu espaço para ampliar seu escopo de atuação. Do setor voltado exclusivamente para comunicação com os trabalhadores, atualmente engloba também comunicação institucional e responsabilidade social corporativa. Nessa transição, a companhia deixa de apostar apenas no discurso mercadológico, para buscar relações efetivas com a sociedade, buscando ser consciente do seu impacto social, dos seus valores, e da importância do desenvolvimento de

⁹⁹ O programa conquistou em 2011 a principal premiação na categoria Política Estratégica de Comunicação Interna, na XV edição dos *Premios Capital Humano* concedido pela multinacional Wolters Kluwer. O programa também foi reconhecido pelo *Observatorio de Comunicación Interna e Identidad* da Espanha.

uma reputação sólida, sobretudo em tempos de crise, como foi o caso da Espanha das últimas décadas.

La empresa comunicaba exclusivamente al cliente aspectos relacionados con la transacción comercial. Y este ha sido el modelo cuando éramos medianos, pequeños, y hasta poco. Sin embargo, somos una empresa de valores, de personas, los valores corporativos son fortísimos. Esto a empezado a cambiar desde que llegamos. La crisis ha cambiado las prioridades de la sociedad... empezamos a girar, y a ver la necesidad de comunicar más allá de lo comercial. Hemos dejado de hablar de marca comercial para empezar a hablar de reputación. Cuando llegué, empezamos a hablar, poco a poco, en el 2008, logo en el 2012, 2013, y 2014 la estrategia está en marcha, porque hemos tenido que ir madurandolo dentro de la organización¹⁰⁰.

Assim como já dissemos em relação a outras organizações, a tessitura diária de uma outra compreensão comunicacional, a ressignificação da área e seu consequente (re)posicionamento e *lugarização*, requer um esforço contínuo do gestor da área e da equipe como um todo, uma aposta cotidiana, que é constituída aos poucos, em cada oportunidade. O DirCom da Tres Cantos conta que levou seis anos “*y esto no há sido fácil*¹⁰¹”. Pouco antes do nosso diálogo, estive em uma palestra e relatou que foi questionado sobre o caminho para chegar aonde chegou e ele, brincando, respondeu “*yo no se lo deseo a nadie. Yo te lo cuento con mucho entusiasmo, de verdad me lo creo, disfruto, pero es como subir una piedra en la montaña*¹⁰²”. Em um papel em branco, durante nosso momento de conversação, desenhou um gráfico repleto de curvas, para simbolizar a trajetória não linear que a área passou para chegar aonde chegou. Foram necessários alguns passos a frente, outros tantos atrás, retroceder, (re)começar, desafiar, e a única certeza é de que o trajeto não terminara ali. Amanhã ou depois, em uma mudança de gestão, ou de

¹⁰⁰ “A empresa comunicava exclusivamente ao cliente aspectos relacionados com a transação comercial. Este era o modelo quando éramos médios, pequenos e até bem pouco tempo. No entanto, somos uma empresa de valores e de pessoas, os valores corporativos são fortíssimos. Isso começou a mudar desde que chegamos. A crise mudou as prioridades da sociedade... começamos a girar, e a ver a necessidade de comunicar para além do comercial. Deixamos de ser uma marca comercial para começar a falar de reputação. Quando cheguei, começamos a falar, pouco a pouco, em 2008, já em 2012, 2013 e 2014 a estratégia está em andamento, porque tivemos que ir amadurecendo na organização”.

¹⁰¹ “E isso não foi fácil...” (tradução nossa).

¹⁰² “Não desejo isso pra ninguém. Eu te conto com muito entusiasmo, de verdade acredito nisso, aproveito, mas é como subir uma montanha com uma pedra nas costas” (tradução nossa).

lideranças, ou de contexto socioeconômico, ou de época, será necessário recomeçar novamente.

O caso da Tres Cantos evidencia o quanto o *lugar institucional*, mesmo não sendo o ideal, pode não ser um empecilho para o desenvolvimento da área e para tornar o lugar ideal, real, na empiria da vida. Isso requer, contudo, profissionais com preparo, formação e capacidade técnica e estratégica, capazes de conseguir tecer esse lugar ideal na realidade cotidiana da organização. A Comunicação Corporativa da companhia, mesmo que estruturalmente responda ao setor de Recursos Humanos, alcançou um *lugar empírico* legítimo e extremamente próximo do *lugar institucional ideal*, o que a coloca num entre-lugar com plenas condições de exercer o papel que se espera da comunicação organizacional na contemporaneidade. Nesse cenário, percebemos também a intrínseca complexidade organizacional que defendemos e acreditamos, que não se restringe aos processos estruturados, planejados, documentados, e extrapola os contornos do dever-ser, auto-eco-produzindo-se em uma realidade dinâmica, fluida, mutável. Uma realidade que se configura cotidianamente fundamentalmente pelas pessoas e suas relações, pelos sentidos e significados compartilhados.

Um terceiro caso que ilustra o entre-lugar da comunicação e o desencontro positivo entre o *lugar institucional* não ideal e o *lugar empírico* é a situação da comunicação na unidade brasileira da **Valencia**. Assim como a coirmã espanhola, a unidade brasileira também atualmente ocupa um entre-lugar na organização. Contudo, possui uma atuação prioritariamente estratégica, com envolvimento nos principais projetos e decisões, contato constante com a Presidência, mesmo que na estrutura organizacional a área integre a Diretoria de Assuntos Corporativos.

Mas como comunicação estamos muito próximos do presidente, inclusive fisicamente. E temos muitos projetos que tocamos diretamente com ele. Temos reconhecimento bastante grande, ao longo desses últimos anos conseguimos conquistar uma cadeira cativa para entrar em discussões de negócios.

A gestora da área está na organização há 13 anos e à frente da comunicação desde 2006. Ela conta que um diferencial dos profissionais de comunicação, que possibilitou a abertura de espaços na companhia, é o fato de

terem a perspectiva do todo e concomitantemente um olhar diferenciado sobre as diversas partes da organização. É uma das poucas instâncias da companhia que atua de modo transversal e consegue, com isso, contribuir de modo mais efetivo com o pensamento global, projetos e decisões. Além disso, ela ressalta a liberdade que a área tem para atuar e que se deve, de certo modo, à maneira como a comunicação foi ocupando os espaços e oportunidades que surgiram ao longo dos anos, de modo a constituir vínculo junto às diversas instâncias organizacionais, possibilitando o envolvimento em processos estratégicos e sendo percebida como parceira fundamental. “Ao longo dos anos conseguimos ocupar os espaços que foram surgindo e isso nos deu consistência”, conta a gestora.

6.3 NÃO/ENTRE-LUGAR INSTITUCIONAL E EMPÍRICO

Ainda em relação aos possíveis (des)encontros entre *lugar institucional* e *empírico*, também há situações em que ambos coincidem, porém o resultado desse encontro interfere na atuação da área. A realidade da Comunicação na **Valencia Espanha**, por exemplo, nos mostra o outro lado de quando o *lugar institucional não ideal* reflete o *lugar empírico*. Como uma subárea da Diretoria de Relações Institucionais e Comunicação, a responsável pela Comunicação relata que a área acaba não tendo força e respaldo perante a alta gestão da companhia. O diretor responsável possui mais afinidade com a área de relações institucionais, o que faz com que a comunicação, em fóruns e instâncias decisivas, não seja prioridade no seu posicionamento. “*Nos apoya, nos respalda, nos defiende, pero no es un profesional de la comunicación. Con lo cual, en el comité de dirección, no vá a defendernos de la misma forma que defiende lo suyo*¹⁰³”, ressalta.

De modo geral, ainda que reconheça avanços expressivos, a profissional lamenta que ainda sejam necessários esforços para que a alta gestão acredite

¹⁰³ “Ele nos apoia, nos respalda, nos defende, mas não é um profissional da comunicação. Logo, no comitê de direção, não vai defender-nos da mesma forma que defende o que é da sua área” (tradução nossa).

e compreenda a comunicação. “De momento, seguimos un poco de lucha. Creo que hemos evolucionado mucho, pero seguimos en esto de que el Director General crea en nosotros o no. Eso es algo que, espero con el tiempo, no sea cuestionable.”¹⁰⁴ Demonstrando-se esperançosa, ela aguarda pelo dia que um diretor de Comunicação figure entre os diretores do comitê gestor da companhia. Embora na amostra que compõe nosso estudo tenhamos encontrado apenas um caso como esse da Valencia, e na maioria das organizações a Comunicação tenha conseguido alcançar o *lugar ideal*, é preciso ressaltar que a trajetória dessas companhias não é regra.

Quando saímos do recorte de multinacionais e olhamos para o panorama geral da comunicação organizacional, especialmente no Brasil, em realidades nas quais a comunicação não se encontra no *lugar institucional ideal*, normalmente sua atividade cotidiana e seus espaços de fala e atuação revelam um *lugar empírico*, todavia marcado pela herança da concepção operacional e instrumental da comunicação. Na última edição do *Mapa da Comunicação Brasileira*¹⁰⁵, a diferença entre organizações nacionais e estrangeiras também reforça tal constatação. No item da pesquisa referente à valorização da comunicação nas organizações, foi nas empresas estrangeiras que ela obteve menor relevância. “É possível inferir que, nesse universo (fora do Brasil), a comunicação já alcançou um importante patamar valorativo”, afirmam os pesquisadores (INSTITUTO FSB, 2013, p. 25).

Em estudo recente, Kunsch (2012, 2014) voltou a reafirmar que a perspectiva instrumental é a que ainda predomina em grande parte das organizações. Uma das características da atuação da comunicação, quando reduzida ao seu viés instrumental e operacional, é o envolvimento superficial apenas nas etapas finais dos processos, projetos, iniciativas de modo geral da organização. A área é chamada a participar somente no momento de definir o *como comunicar*, ou seja, se ocupa apenas da transmissão informacional.

¹⁰⁴ “No momento, seguimos um pouco na luta. Acredito que evoluímos muito, mas continuamos na situação de ter que fazer com que o diretor-geral acredite na gente. É algo que eu espero, com o tempo, não seja questionável” (tradução nossa).

¹⁰⁵ A terceira edição do *Mapa da Comunicação Brasileira* traz os dados de entrevistas com gestores responsáveis pelas decisões na área de comunicação de 120 instituições, privadas e públicas, atuantes no Brasil. Das 70 empresas privadas, 40 eram de capital nacional e 30, de capital estrangeiro. Foram selecionadas a partir do ranking das 1.000 maiores empresas do jornal Valor Econômico.

Conforme Kunsch (2010, 2012, 2014), a comunicação, nessa perspectiva, é percebida como “instrumento” que viabiliza processos, ignorando contextos e outros aspectos mais subjetivos.

Por muito tempo, essa foi a realidade hegemônica da comunicação organizacional, especialmente antes dos anos 90, e, mesmo com reconhecidos avanços, todavia não é possível afirmar que se trata de um cenário superado. Conforme estudos e pesquisas (KUNSCH, 2012; BUENO, 2009, 2012, 2014; INSTITUTO FSB, 2013), essa é uma realidade que ainda persiste em boa parte das organizações em que a comunicação não se encontra *lugarizada*, compreendida e legitimada. O Mapa da Comunicação Brasileira evidencia também que, embora a área esteja cada vez mais alinhada com as estratégias institucionais, para a maioria dos gestores, “esta não é uma guerra vencida” (INSTITUTO FSB, 2013, p. 24).

Para as lideranças entrevistadas pela FSB, a comunicação precisa de mais valorização interna e de mais estrutura diante dos novos desafios. O estudo quantitativo confirma essa necessidade. Ao todo, 24% dos 120 entrevistados afirmam que o principal desafio da área é a valorização do setor, item que figura no topo da lista dos desafios mapeados, seguido do posicionamento no mercado e gestão de marca, conforme o gráfico a seguir (figura 12):

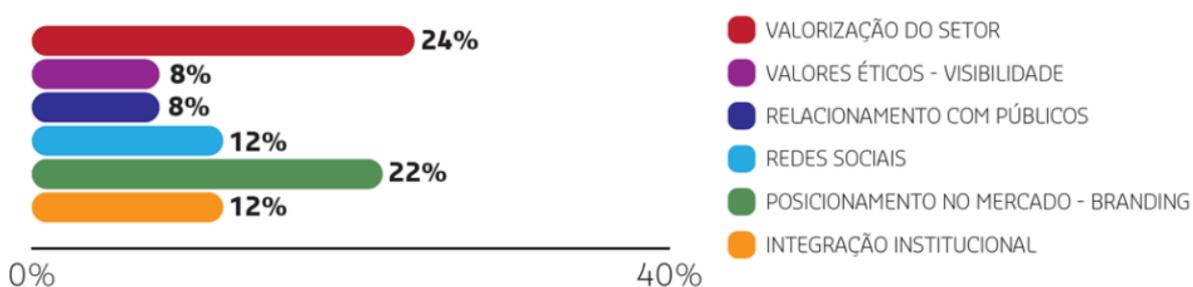


Figura 12 – Desafios da Comunicação

Fonte: Mapa da Comunicação Brasileira, Instituto FSB, 2013

Os dados e relatos confirmam que a comunicação, de modo geral, se encontra em um entre-lugar nas organizações, um momento híbrido que se reflete na coabitação de concepções ultrapassadas e práticas contemporâneas, ou pensamentos avançados que disputam tempo e espaço com posturas instrumentais, lugares institucionais e empíricos em (des)encontro. O diálogo com os profissionais de comunicação revela que esse também foi o cenário nas multinacionais por muitos anos. Embora em grande parte tenham superado a perspectiva instrumental, o desafio é constante, pois a realidade imprevisível e mutante das organizações exige a construção permanente dos sentidos sobre a comunicação e das teias e relações necessárias para fortalecer e sustentar sua *lugarização* no universo organizacional.

Ao analisarmos o cenário das multinacionais que compõem nossa amostra, face às demais realidades e cenários que conhecemos devido à nossa experiência na área, é possível desenhar outras análises a partir da relação entre os *lugares* institucional e *empírico* e os níveis de *lugarização*, conforme ilustra a figura a seguir (figura 13):

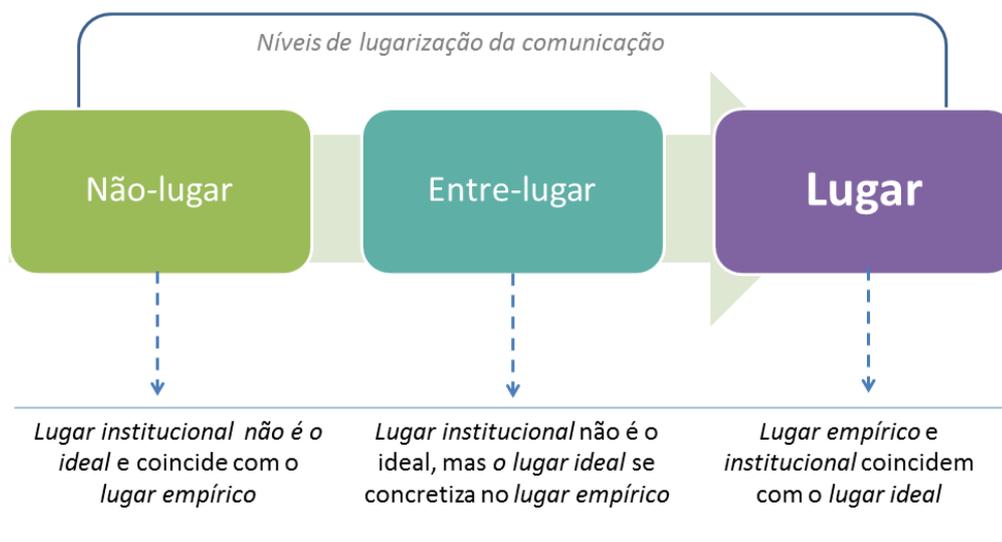


Figura 13 – Processo de lugarização da comunicação

Fonte: elaborado pela autora

Quando o *lugar institucional ideal* se concretiza no *lugar empírico*, percebemos que há coerência entre o posicionamento organizacional sobre a comunicação e suas práticas cotidianas. A fala dos profissionais denota o

quanto a comunicação encontra-se legitimada e reconhecida, o que, por sua vez, reflete-se nos espaços proporcionados para seu saber e sua atuação, traços marcantes de organizações em que a comunicação parece encontrar-se *lugarizada*. Na medida em que o *lugar empírico* e *institucional* afasta-se do *lugar* considerado *ideal*, os níveis de lugarização são atingidos e fragilizados, gerando *entre-lugares* e *não lugares*.

Antes de darmos continuidade ao próximo tópico da análise, apresentamos no quadro-resumo (tabela 2) os níveis de lugarização da comunicação nas multinacionais. O quadro foi elaborado a partir das análises apresentadas:

<i>Não lugarizada</i>	<i>Entre-lugarizada</i>	<i>Lugarizada</i>
<i>Lugar institucional não é o ideal e coincide com o lugar empírico</i>	<i>Lugar institucional não é o ideal, mas o lugar ideal se concretiza no lugar empírico</i>	<i>Lugar empírico e institucional coincidem com o lugar ideal</i>
Valencia Espanha	Tres Cantos Valencia Brasil Segovia (Brasil e Espanha)	Alcalá de Henares Bilbao Escorial (Brasil e Espanha) Barcelona Alcobendas Madrid

Tabela 2 – Quadro-resumo do lugar da comunicação nas multinacionais

Fonte: elaborado pela autora

Vale, nesse contexto, o que nos ensina Augé (2012), de que o lugar pode emergir de um não lugar e o contrário também é verdadeiro. Os níveis de lugarização podem ser mais ou menos estáveis, mas não são estanques, imóveis, eternos. Movimentam-se e estão sujeitos a mudanças e

transformações, da mesma forma que a própria organização. O que nos leva a acreditar que o processo de lugarização da comunicação não se esgota quando atinge um (não/entre)lugar, permanece dinâmico e vivo sendo (re)tecido no ritmo do universo organizacional que o rodeia e o (re)configura diariamente, da mesma forma em que esse universo é (re)construído permanentemente por sua dimensão comunicacional.

7. DA (IN)COMPREENSÃO AO (NÃO/ENTRE)LUGAR

El reconocimiento se gana con el tiempo...

Esto es también un labor de sembrar...

(GESTORA DE COMUNICAÇÃO
DA ALCALÁ DE HENARES)

Conhecer para compreender, e compreender para reconhecer e lugarizar. O (não/entre)lugar da comunicação no universo organizacional passa não apenas pelo (re)conhecimento, mas, sobretudo, pela compreensão de suas múltiplas e complexas dimensões. Seja em páginas escritas por teóricos, ou em relatos de especialistas e colegas que atuam profissionalmente na área, o tema da legitimação da comunicação organizacional costuma estar presente e ser foco de discussão e reflexões frequentes.

Há quem perceba a legitimidade pelo viés empírico¹⁰⁶, do fazer da área e de seus profissionais. Nessa perspectiva, a natureza das práticas pode denotar seu nível de reconhecimento e legitimação, ao avaliarmos se estão restritas ao viés instrumental e/ou se alcançam um patamar de atuação mais estratégico, por exemplo. Por outro lado, é possível relacionar a legitimação ao *lugar institucional*, refletido no organograma, ou seja, no *lugar* conferido à comunicação na estrutura organizacional. No entanto, conforme apresentamos no capítulo anterior, nem sempre o *lugar* reflete a realidade.

Ambos os olhares são possibilidades e, de alguma forma, trazem pistas sobre a lugarização da comunicação no universo organizacional. Contudo, ao optar por um ou outro, corremos o risco de restringir a análise a apenas uma face da realidade, minimizando as possibilidades de alcançar um diagnóstico temporariamente completo (e complexo) que possibilite desvendar os níveis de lugarização e legitimação da comunicação. A nosso ver, a legitimidade e a lugarização passam por essas duas dimensões, mas também por outras e todas articulam-se de modo intrinsecamente relacional, pela própria natureza complexa da comunicação. Além do viés da *práxis* e do *lugar*, que se articulam de modo recursivo, inseparável, a lugarização emerge quando a organização,

¹⁰⁶ O viés empírico decorre da dimensão empírica da comunicação detalhada juntamente à dimensão orgânica, no item 5.3 desta tese.

fundamentalmente, compreende os sentidos e significados da comunicação, não restringindo-a à sua dimensão empírica.

Não raramente, quando esse tema vem à tona, as falas centram-se na dimensão da importância e do empoderamento. Em outras palavras, o grau de legitimidade, por vezes, é mensurado pelo nível de importância que a área possui no universo organizacional ou do empoderamento do gestor de comunicação. Também ocorre de a legitimidade ser percebida pelas cifras de investimento, tamanho da equipe de comunicação e/ou quantidade de meios, mídias, tecnologias. Nesses casos, se estabelece uma relação diretamente proporcional entre lugarização, legitimação e valor monetário investido na área, ou a quantidade de “canais” e “meios”, como se a lógica de reconhecimento e legitimação – e também de eficiência, eficácia, efetividade¹⁰⁷ e *lugarização* – pudesse ser evidenciada apenas por dimensões quantitativas, numéricas, exatas.

Novamente, essas percepções são possibilidades, porém desde que analisadas de modo transvesal e em suas diversas facetas. Além disso, a organização pode afirmar que confere importância à comunicação e aos seus profissionais e continuar percebendo-a no viés funcional-transmissivo. Ou seja, a importância adquirida não necessariamente garante a compreensão adequada. Do mesmo modo, uma organização pode justificar o reconhecimento da comunicação com base em investimentos e estes serem destinados a operacionalizar um modelo comunicacional clássico que em nada se aproxima das concepções contemporâneas da comunicação organizacional. O discurso da legitimação, importância e reconhecimento, como todo discurso organizacional, pode ser coerente e verdadeiro, mas também (e não raramente) superficial e vazio de sentido.

Conforme ressaltamos em outros momentos, a literatura avançou sobremaneira no aprofundamento epistemológico da comunicação

¹⁰⁷ Kunsch define eficiência como a ação de fazer bem-feito, ou seja, de maneira adequada, com redução de custos, desempenho competente e rendimento técnico. Já eficácia relaciona-se a resultados, “em função dos quais é preciso escolher alternativas e ações corretas, usando para tanto conhecimento e criatividade para fazer o que é mais viável e certo” (KUNSCH, 2003, p. 205). Efetividade, por sua vez, relaciona-se com a permanência no ambiente e a perenidade no tempo, no contexto da obtenção dos objetivos globais (idem).

organizacional e segue aprimorando olhares e perspectivas. O mercado, por outro lado, também já passou por transformações paradigmáticas e colocou a comunicação em distintos patamares, denotando também certos avanços. Contudo, nesse mesmo cenário, coabitam realidades em que não encontramos espaço nem para os pensamentos teóricos contemporâneos sobre a área, tampouco para suas abordagens conceituais e empíricas atualizadas.

Mesmo em organizações em que o *lugar institucional e empírico* evidenciam uma certa aproximação com os paradigmas mais recentes e pareça predominar a perspectiva estratégica, quando a organização se manifesta por meio de suas pessoas, sobretudo lideranças, o que transparece é, ainda, uma mentalidade comunicacional ancorada na perspectiva clássica-transmissiva. O mesmo pode também ocorrer com um expressivo grupo de profissionais de comunicação organizacional. Ao não buscar qualificação e atualização de seus saberes, esse profissional tende a replicar em suas práticas e pensamentos o modelo linear, funcionalista e instrumental da comunicação, que reflete, em última instância, o modo como ele a percebe. Isso corrobora com a nossa crença de que, em alguns cenários, vivemos em um não lugar teórico-empírico da comunicação organizacional.

Mas afinal, como encontrar indícios e pistas sobre a *(não/entre)lugarização* da comunicação nas organizações? Que *(não/entre)lugar* a comunicação ocupa nas organizações? Como desvendar se a comunicação encontra-se, efetivamente, reconhecida e legitimada? Essas questões nos inquietaram desde o princípio do desenvolvimento deste estudo e nos motivaram a desenvolvê-lo. Mesmo cientes de que não há respostas únicas e absolutas, buscamos caminhos que nos permitissem encontrar sinais que revelassem o olhar da organização sobre a comunicação e seu nível de *lugarização*. Um percurso possível é o que reúne desde o mapeamento dos *lugares (ideal, institucional, empírico)*, até a análise das concepções que a organização – por meio de seus sujeitos – possui de comunicação, o que configura a cartografia da comunicação organizacional, proposta metodológica proposta por nós na presente tese.

O viés compreensivo é o ponto central da investigação sobre o *lugar* e o nível de *lugarização* e legitimação da comunicação e pode também ser aplicado a outros saberes e dimensões, no universo organizacional. A legitimação implica, além do elemento normativo, o cognoscitivo, não sendo portanto uma questão apenas valorativa, mas de conhecimento (BERGER E LUCKMANN, 2012). Porém, vai além do ato de conhecer, como nos reitera Morin (2012), uma vez que conhecer é tratar informações, ao passo que compreender é assumir para si e incorporar o conhecimento.

Para Sodré (2006a), em sua epistemologia compreensiva da comunicação, o desafio metodológico da comunicação enquanto *práxis social* (grifo do autor), reside na *compreensão*, que é seu meio e fim ao mesmo tempo. Recursivamente, a comunicação também é meio para a compreensão, pois ela se realiza na interpretação e toda interpretação se desenvolve na linguagem (KNOBBE, 2007a, 2007b), ou seja, em um ato comunicativo.

Sendo assim, ressaltamos novamente que o requisito essencial da ação de compreender é o vínculo “com a coisa” que se aborda, com o outro, com a pluralidade dos outros, com o mundo (SODRÉ, 2006a). São os sentidos (re)tecidos que permitem gerar vínculos, por meio do conhecimento e reconhecimento (ZIMERMAN, 2010). O “vínculo com a coisa”, em Morin, ressignificado a partir da etimologia da palavra compreender, significa abraçar junto, apreender intelectualmente, captar significações existenciais. Diferentemente do puro entendimento, que é dominado pela razão que absorve o objeto mantendo-o a distância para explicá-lo, a compreensão agarra com a mão e abarca com os braços (SODRÉ, 2006a) e, ao contrário do puro entendimento que decorre da explicação, a compreensão está na esfera das sensibilidades.

A relação entre compreensão e sensibilidade, encontramos em Fernando Pessoa:

A ânsia de compreender, que para tantas almas nobres substitui a de agir, ***pertence à esfera da sensibilidade*** (grifo nosso). Substituir a Inteligência à energia, quebrar o elo entre a vontade e a emoção, despindo de interesse todos os gestos da vida material, eis o que, conseguido, vale mais que a vida, tão difícil de possuir completa, e tão triste de possuir parcial (2010, p. 217).

Nós nos deparamos com o pensamento do poeta nas reflexões da socióloga Knobbe (2007a), que em sua tese doutoral se propõe uma viagem singular, na qual tece ciência, poesia, filosofia no desejo de desenvolver uma arqueologia da compreensão. Deparar-nos com seu texto foi um encontro feliz durante a reta final da nossa travessia. Suas reflexões vêm ao encontro da abordagem compreensiva que acreditamos ser necessária à lugarização da comunicação. É preciso compreender para *lugarizar*, para reconhecer e legitimar. E para compreender é preciso conhecer e compreender a própria compreensão.

Nesse exercício, Knobbe traz a concepção hermenêutico-filosófica do filósofo alemão Hans-Georg Gadamer, em articulação com a humanidade da humanidade de Morin. Na concepção gadameriana, segundo a pesquisadora, compreendemos algo a partir do horizonte de uma tradição de sentido, e é isso que nos marca e torna a compreensão possível. Não é, portanto, uma questão técnica ou metodológica, é “um encontro – no sentido existencialista do termo – um confronto com algo radicalmente diferente de nós” (KNOBBE, 2007a, p. 59).

Compreender algo apenas pelo viés da razão conduz ao estado de inércia, adverte Knobbe (2007a, 2007b). Ao trazer esse olhar para o nosso contexto, a compreensão racional da comunicação é aquela que se restringe à *práxis*, ao conjunto de técnicas, meios, canais, na perspectiva clássica-instrumental-informacional. A compreensão sensível e complexa, por outro lado, nos permite superar as amarras técnicas e abraçar o todo da comunicação, das suas dimensões empíricas e orgânicas, tangíveis e intangíveis, concretas e invisíveis, aceitá-la, verdadeiramente, como uma trama de sentidos, que mais do que nos envolver, nos constitui.

A compreensão traz consigo a aceitação da diversidade, da harmonia conflitual inerente aos dialogismos da comunicação organizacional, sobretudo nessa etapa híbrida, por habitar e transitar em um entre-lugar. Não há apenas uma compreensão válida de um fato, fenômeno, conceito, processo, já que a compreensão é construída a partir da escolha de um ou mais princípios entre um universo de princípios, ou de um ou outro ponto de vista (KNOBBE, 2007a).

Por isso a compreensão é relativa e se justifica “pela autenticidade do relativismo assumido no momento de se decidir sua escolha” (ibidem, p. 106).

Compreender significa colocar junto todos os elementos de explicação, mas é preciso, conforme nos alerta Morin (2000), superar a explicação para alcançar a compreensão. A explicação pode ser suficiente para a compreensão intelectual ou objetiva das coisas anônimas ou materiais, mas é insuficiente para a compreensão humana (MORIN, 2000). Em sendo a comunicação uma dimensão essencialmente humana, a explicação tampouco lhe é suficiente. Compreender exige abertura, simpatia e generosidade (idem) de quem abraça por inteiro até mesmo dimensões aparentemente contraditórias e de quem enxerga com olhos sensíveis para além da materialidade.

Ainda ancoradas em Morin (2000), ressaltamos que a compreensão não desculpa nem acusa, portanto, não se dá na dualidade do certo e errado e evita a condenação irremediável. Para o pensador, se soubermos compreender antes de condenar, estaremos no caminho da humanização das relações. Também a compreensão da comunicação, na perspectiva humanizadora, contribuir para a tessitura de relações humanizadas que nascem de um olhar sensível e humanizado sobre a própria comunicação.

7.1 (IN)COMPREENSÃO DOS PROFISSIONAIS DE COMUNICAÇÃO

A partir da busca por compreender a compreensão, corporizada nas linhas anteriores, e cientes de que é condição necessária para a efetiva lugarização, ao longo dos diálogos sensíveis buscamos desvendar que compreensão os gestores de comunicação das multinacionais que compõem nossa paisagem possuem sobre comunicação organizacional. De modo geral, novamente o entre-lugar foi evidenciado. Grande parte dos gestores demonstra uma olhar que, em alguns âmbitos, supera a perspectiva unicamente técnica e o viés clássico-instrumental, aproximando-se da dimensão estratégica. Contudo, em outros momentos, esse mesmo viés revela-se nas entrelinhas e distancia-se de um olhar holístico, sistêmico, complexo – e também estratégico – sobre a comunicação organizacional.

A dimensão estratégica, no sentido proposto por Kunsch (2012), em que a comunicação, por meio de suas práticas e de seu saber, agrega valor à organização e aos negócios, se revela na ênfase que alguns âmbitos de atuação da comunicação recebem no universo organizacional. Ao longo da fala dos entrevistados, aparecem de modo muito expressivo temas que envolvem a gestão de ativos intangíveis, especialmente a imagem e reputação corporativa, como foco central do seu escopo de atuação. A seguir um exemplo do relato da diretora de Comunicação da **Arganda del Rey**:

*Para mi (la comunicación) es fundamental, sobretudo por la **reputación** (grifo nosso)... o sea, construirla te puede llevar diez años y perderla te puede llevar un minuto. La comunicación es tan esencial como eso. No puedes ignorar que cualquier pequeña cosa que hagas puede undirte, y puede undir tu acción y tu negocio. Entonces, hay que tener muy claro la importancia que tiene el saber comunicar y saber comunicar bien, y el crear un entorno en el que, de alguna manera, si tu tienes un incidente o problema, haya sido capaz de generar cierto burburio a tu alrededor, que tu postura sea escuchada, para que te apoyen, en fin, te deen un poco el beneficio de la duda¹⁰⁸.*

O mesmo aparece nos relatos da gestora de Comunicação Corporativa da companhia **Barcelona**, quando a questionamos sobre as principais ênfases de atuação da área:

*Actuamos basicamente en dos ámbitos, por un lado, **proteger y construir reputación corporativa** (grifo nosso). Internamente, nuestro papel es cuidar del alineamiento y trabajar en el comprometimiento de los profesionales¹⁰⁹.*

Também na opinião da diretora de Comunicação e Assuntos Públicos da empresa **Bilbao**, percebemos a presença marcante da dimensão reputacional como ponto central da atuação da área:

¹⁰⁸ “Para mim (a comunicação) é fundamental, sobretudo pela reputação... ou seja, construí-la pode levar dez anos e perdê-la pode levar um minuto. A comunicação é tão essencial como isso. Não podes ignorar que qualquer pequena coisa que tu faças pode afundar tua ação e teu negócio. Então, é preciso ter clareza sobre a importância que tem o saber comunicar e saber comunicar bem, e a criação de um entorno em que, de alguma forma, se ocorre algum incidente ou problema que gera ruídos ao teu redor, que a tua postura seja escutada, para que te apoiem e te deem o benefício da dúvida” (tradução nossa). Vale esclarecer que, em sua fala, quando a gestora usa a expressão “tu” faz referência à organização e não a si própria.

¹⁰⁹ “Atuamos basicamente em dois âmbitos, por um lado, proteger e construir reputação corporativa. Internamente, nosso papel é cuidar do alinhamento e trabalhar no engajamento dos profissionais” (tradução nossa).

*Nosotros trabajamos por que se mantenga una línea coherente de mensajes y exposición pública a respeto de los **temas reputacionales** (grifo nosso) de Bilbao, trabajamos por ser proactivos al cuanto a impulso de noticias importantes para nuestros usuarios. En relación a los medios de comunicación, monitorizamos los comentarios de terceros que pueden afectar o en positivo/negativo a la reputación. O sea, es un trabajo de comunicación corporativa totalmente reputacional, y un trabajo proactivo para que los usuários entiendan que hacemos, porque hacemos, y que está haciendo Bilbao para mejorar su vida através de la tecnología¹¹⁰.*

A criação de valor em torno da marca e da atuação organizacional, e sua “blindagem” por meio de ações comunicacionais, aspectos presentes na fala do gestor de comunicação da **Tres Cantos**, revela, com outras palavras, que a reputação também ocupa lugar na área que ele coordena, embora seja uma subárea do setor de Recursos Humanos.

*Nuestra estrategia en comunicación corporativa es **crear un anillo de valor** (grifo nosso) que nos rodea con nuestros grupos de interés. Tenemos nuestros clientes, que son una parte, gente que nos conoce muy bien. Tenemos los proveedores, los empleados, con sus familias, tenemos la administración pública con quien también tenemos una relación importante, porque estamos generando empleo. Llevamos esperanza a un montón de gente, o sea, hacemos un montón de cosas que tienen un valor social. Mas allá de esto estan las ONGs, la prensa, los blogs, tenemos un conjunto de influenciadores. Nosotros, en comunicación corporativa, queremos dirigirnos a estos y que estos lanzen el mensaje poco a poco, mientras sea sostenible y verdadero, a los 44 millones de españoles¹¹¹.*

¹¹⁰ “Nós trabalhamos para que se mantenha uma linha coerente de mensagens e exposição pública a respeito dos temas reputacionais do Arganda del Rey, trabalhamos para sermos pró-ativos com relação à promoção de notícias importantes para nossos usuários. Em relação aos meios de comunicação, monitoramos os comentários de terceiros que podem afetar positiva ou negativamente a reputação. Ou seja, é um trabalho de comunicação corporativa totalmente reputacional, e um trabalho pró-ativo para que os usuários entendam o que fazemos, porque fazemos, e o que o Arganda del Rey está fazendo para melhorar sua vida através da tecnologia” (tradução nossa).

¹¹¹ “Nossa estratégia em comunicação corporativa é criar um anel de valor que nos rodeia, junto aos nossos grupos de interesses. Temos nossos clientes, que são uma parte, gente que nos conhece muito bem. Temos os fornecedores, os empregados com suas famílias, temos a administração pública, com quem também temos uma relação importante, porque estamos gerando empregos. Levamos esperança para muita gente, ou seja, fazemos muitas coisas que têm um valor social. Além disso, estão as ONGs, a imprensa, os blogs, temos um conjunto de influenciadores. Nós, em comunicação corporativa, queremos nos dirigir a estes e que eles lancem nossa mensagem pouco a pouco, enquanto seja sustentável e verdadeiro, aos 44 milhões de espanhóis” (tradução nossa).

Já a gestora de Comunicação da multinacional **Madrid**, ao discorrer sobre uma das abordagens que costuma realizar com as lideranças da organização, revela que se vale do argumento do desenvolvimento de reputação como principal atribuição da área, para evidenciar sua importância junto a esse público.

*Yo les digo: '¿tu, por que te creen que te llaman por telefono? ¿Por que crees que te buscan y te reciben? Te llaman, te reciben y te tienen en cuenta, porque llamas de Madrid. Y ese milagro como se produce? Pues eso se produce, año a año, día a día, impulsando la **reputación y el reconocimiento** (grifo nosso). Y todo eso gracias a muchas cosas, pero en gran parte por la comunicación, por lo que vamos construyendo. Y eso es lo más valioso que tenemos, nuestra reputación'¹¹².*

A origem de reputação está no latim *putus*, que significa *pureza*. Para Rosa (2007), um dos especialistas brasileiros no tema, a reputação é a manutenção da coerência de uma imagem entre seus valores professados e praticados. “Significa zelar para que essa pureza, essa coerência, seja percebida como tal”, ressalta Rosa (2007, p. 66). A relação que a gestora da Arganda del Rey faz entre reputação e gestão de possíveis crises é endossada por Rosa (idem). A reputação, por ser um ativo, um patrimônio intangível e, como tal, necessitar de cuidado e atenção permanente para que se mantenha positivo, é capaz de servir de “lastro ou reserva na eventualidade de uma crise” (idem).

A preocupação das organizações com relação aos temas reputacionais vem crescendo nos últimos anos. Em um dos artigos de Villafañe (2005), estudioso espanhol e consultor na área, são apresentados os resultados de uma pesquisa internacional, realizada em 2005, que apontou que a reputação constituía a terceira preocupação dos líderes empresariais em oito dos principais países do mundo, atrás apenas de saúde da economia global e problemas relacionados à concorrência. Segundo o autor, a reputação não é

¹¹² “Eu digo a eles: por que tu achas que acreditam em ti e te telefonam? Por que tu acreditas que te procuram e te recebem? Te ligam e te levam em consideração? Porque tu ligas da Siemens. E esse milagre como se produz? Pois se produz, ano a ano, dia a dia, impulsionando a reputação e o reconhecimento. E tudo isso graças a muitas coisas, mas em grande parte à comunicação, pelo que vamos construindo. E isso é o mais valioso que temos, nossa reputação” (tradução nossa).

uma moda passageira e seu valor tende a crescer em decorrência de uma nova racionalidade organizacional e a revalorização dos intangíveis corporativos.

A dimensão reputacional está diretamente vinculada à confiança, aspecto que vem se configurando em um importante desafio no cenário de incertezas em que nos encontramos. Na Espanha, o resultado da *Trust Barometer* de 2014, estudo implementado pela consultoria Edelman¹¹³ que revela a confiança geral da população nas organizações, realizado em 27 países, demonstra que os espanhóis acreditam cada vez menos nas organizações. O país encontra-se no 27º lugar, e a confiança em organizações decresceu seis pontos percentuais em comparação a 2013. No ranking geral, a sociedade brasileira se mostra um pouco mais otimista com relação às organizações. O Brasil figura na 12ª posição, e o índice de confiança nas organizações se manteve igual em comparação a 2013 (58%), superior à confiança no poder público, que decresceu em relação ao ano passado, passando de 48% para 44%¹¹⁴.

As falas também revelam a crença de que a comunicação é, cada vez mais, essencial no contexto organizacional, como se fosse a *coluna vertebral* da organização, metáfora utilizada pela gestora da **Bilbao**.

*La función de comunicación y asuntos públicos es la **coluna vertebral** (grifo nosso) de la compañía. Sin quitar más o menos mérito a otras funciones importantes. Porque es la función que vela por la digestión de toda esa información que por terceros se produce, y es importante, clarificarla y situarla, en forma y fondo bien en el contexto que se debe producir para no generar ruidos informativos, que realmente favorezcan la preocupación o el desconcierto del usuario, y además porque debemos ser los impulsores de lo que pasa en Bilbao, de la innovación que Bilbao está aportando al mundo de internet y de la tecnología (Bilbao)*¹¹⁵.

¹¹³ A Edelman é considerada a maior empresa de Relações Públicas no mundo. Possui, atualmente, 67 escritórios e em torno de 5 mil funcionários. Informações disponíveis em <http://www.edelman.com.br/>, acesso em outubro de 2014.

¹¹⁴ Resultados completos da pesquisa estão disponíveis em <http://pt.slideshare.net/EdelmanInsights>, acesso em outubro de 2014.

¹¹⁵ “O setor de comunicação e assuntos públicos é a coluna vertebral da companhia. Sem tirar mais ou menos mérito de outros setores importantes. Porque é a área que vela pela digestão de toda a informação que por terceiros se produz, e é importante classificá-la e situá-la, em forma e conteúdo, no contexto em que se produz para não gerar ruídos informacionais, que realmente favoreçam a preocupação e a desconfiança do usuário. E também porque devemos ser os impulsionadores do que

Nas organizações em que foi possível realizar o estudo comparativo Brasil/Espanha – **Escorial, Valencia e Segovia** – percebemos que também predomina, de certo modo, a compreensão do viés estratégico da área, embora ela coabite, dialogicamente, com lógicas clássicas que se mostram em alguns fragmentos de seus relatos. Além disso, cada organização apresenta um estágio distinto em relação ao alinhamento entre as unidades brasileiras e espanholas, no que tange à compreensão da comunicação organizacional. Há maior convergência, nesse aspecto, na Escorial, cuja percepção dos gestores evidencia uma mesma linha de pensamento sobre a comunicação organizacional: área estratégica que contribui para o negócio, especialmente por meio da gestão da reputação corporativa. As falas a seguir, dos gestores de comunicação da companhia **Escorial**, ilustram o encontro de pensamento sobre a área:

*La comunicación tiene que formar parte del business, tiene que estar orientada a la creación de business, pensar en como va a **beneficiar el negocio**. Y beneficiar al negocio no es solamente la entrada en cash, es también trabajar sobre motivación de personas, creación de **reputación, mejorar la imagen** (grifo nosso)¹¹⁶.*

Eu considero a comunicação fundamental, não tem outra palavra, porque, cada vez mais as pessoas não compram apenas um objeto, elas compram um bem de consumo, ou um serviço, mas sempre levam junto, ou vão optar entre uma empresa ou outra, em função do modo como enxergam a empresa, da **imagem e da reputação** (grifo nosso), ou da reputação daquela empresa; e o papel da comunicação é esse, ajudar a construir reputação, a imagem, embora sejam conceitos diferentes, eu sei, e também, **colaborar com as vendas, com o negócio** (grifo nosso), a partir da construção de credibilidade junto aos públicos.

Já no contexto da farmacêutica **Valencia**, as diferenças que percebemos com relação ao *lugar institucional e empírico* da comunicação impactam de diversas formas na compreensão e, em decorrência, na atuação da área. No Brasil, vem se consolidando a presença da comunicação em espaços

acontece no Arganda del Rey, da inovação que estamos oferecendo ao mundo da internet e da tecnologia” (tradução nossa).

¹¹⁶ “A comunicação precisa formar parte do negócio, tem de estar orientada para a criação de valor ao negócio, pensar em como vai beneficiar a organização. E beneficiá-la não é somente contribuir para o ingresso de investimentos, é também trabalhar sobre motivação de pessoas, criação de reputação e melhoria da imagem” (tradução nossa).

decisórios e a percepção como área estratégica para alcançar resultados organizacionais, muito próximo dos relatos dos gestores das demais organizações.

A comunicação tem sim um papel muito estratégico. E claro, em uns momentos mais estratégicos que outro, você nunca vai deixar de ter um lado operacional, que é normal, e a gente precisa, não adianta planejar e pensar e não conseguir implementar. Mas acho que a gente evoluiu muito daquela época de fazer comunicados e jornaizinhos, para uma visão de uma área que vai **agregar uma visão diferenciada ao negócio** (grifo nosso). Quando pensamos no marketing, ou em outros setores e outras unidades, vejo que essas unidades acabam tendo uma visão muito específica da sua parte, do seu negócio e a comunicação é uma das poucas áreas que consegue ter uma visão do todo. (...) Também temos um crescimento em função da mudança do escopo de algumas áreas, a comunicação foi ocupando espaços que outros setores foram deixando, como é o caso de Recursos Humanos. Temos uma liberdade maior de olhar para um cenário e pensar o que você precisa fazer, ou não fazer (...).

Na Espanha, a área ainda enfrenta o desafio de legitimar-se e de superar a perspectiva transmissiva-informacional da comunicação. No dizer da responsável pela comunicação, também se percebe um entre-lugar: em alguns momentos nota-se um maior nível de complexidade e abrangência em suas concepções sobre a área; enquanto em outros o foco na emissão torna-se evidente, sobretudo quando questionamos sobre o papel da comunicação.

*Creo que la comunicación es un poco el **alta-voz de la compañía** (grifo nosso), no solamente sirve para dar información, sino para **ejercer influencia** (grifo nosso). Un papel de manera proactiva, generar una opinión positiva, sobre todo lo que haces. Una opinión que ejerza **influencia** a la hora en que los distintos stakeholders con los que te manejas, tengan que tomar sus decisiones. (...) Las decisiones que la compañía a veces toma, pueden incluso cambiar, por una cuestión de comunicación. Es decir, tu te adecuas a los que ellos¹¹⁷ deciden, pero ellos a veces deciden en función de lo que tu lo puedes asesorar¹¹⁸.*

O porta-voz é a representação clássica do discurso oficial. Ao associar a comunicação organizacional a essa atribuição, acreditamos que a profissional

¹¹⁷ No contexto de sua fala, “ellos” (eles) refere-se aos gestores.

¹¹⁸ “Acredito que a comunicação é, de certa forma, o porta-voz da companhia, não somente serve para dar informação, senão para exercer influência. Um papel, de maneira pró-ativa, gerar uma opinião positiva sobre tudo que você faz. Uma opinião que exerça influência na hora em que os diferentes *stakeholders* com os quais se relaciona, tenham de tomar suas decisões. As decisões que a companhia toma podem, inclusive, mudar por uma questão de comunicação. Quer dizer, você se adequa aos que eles dizem, mas eles, às vezes, decidem em função do seu assessoramento” (tradução nossa).

da Valencia Espanha revela um pensamento ancorado na perspectiva da emissão. O caráter transmissivo emerge, embora ela ressalte que a área não se deve ocupar somente da distribuição de informações. Por outro lado, reitera a importância de exercer influência na percepção dos interlocutores, o que se aproxima das dimensões de imagem e reputação, referidas anteriormente. O entendimento híbrido se revela ao citar a importância da comunicação como área de assessoramento aos negócios e, nesse sentido, vai ao encontro do pensamento da colega brasileira. Esse olhar se contrapõe, de alguma forma, ao viés apenas transmissivo também presente em seu relato, ao perceber a área como um saber capaz de contribuir com a tomada de decisões.

As áreas de comunicação da multinacional **Segovia** possuem diferentes configurações e atribuições quando comparamos Brasil e Espanha. Em comum entre as ambas é a inserção da comunicação na diretoria de Marketing, porém com escopo de trabalho diferenciado, conforme detalhamos no capítulo anterior. O coordenador de Comunicação da Segovia Espanha traz uma metáfora interessante para pensarmos a comunicação e sua lugarização: como a *luz*, que de tão necessária mas, ao mesmo tempo, tão inserida e naturalizada – lugarizada – sua real importância só é de fato percebida quando da sua ausência.

(la comunicación) es como si fuera la luz (grifo nosso). *Si la luz esta bien no decimos 'que bien que tenemos luz', pero si no esta lo hechas mucho de menos. La comunicación tiene que ser algo normal (no sentido de incluido na vida da organização). Antes hacíamos algo y nos decían que bien, hoy ya no me dicen, y no importa que no me digan, lo normal es hacerlo bien. Por eso ahora mismo tenemos la comunicación "normalizada", pero nos queda, nos queda por hacer. Nos queda mucho, porque lo que nos falta lograr, es que el empleado participe de esta comunicación. Estamos **informando** mucho, pero todavía el empleado no forma parte de esa **comunicación**¹¹⁹.*

Ainda que a metáfora seja bastante oportuna para pensar a lugarização da comunicação, o profissional deixa transparecer sua concepção da ação de

¹¹⁹ “A comunicação é como se fosse a luz. Se a luz está bem, não costumamos dizer ‘que bom que temos luz!’, mas se não está, sentimos falta. A comunicação tem de ser algo normal, no sentido de incluído na vida da organização. Antes fazíamos alguma coisa e nos cumprimentavam, hoje já não me dizem nada e não importa que não o façam, o normal é fazê-lo bem. Por isso, agora mesmo, temos a comunicação ‘normalizada’, mas ainda falta muito por fazer. Falta-nos alcançar que o empregado participe dessa comunicação. Estamos informando muito, mas ainda o empregado não faz parte dessa comunicação” (tradução nossa).

comunicar como sinônimo de informar, o que revela um pensamento comunicacional marcado pela perspectiva transmissiva, instrumental. Em outra fala, na sequência, essa perspectiva fica ainda mais evidente:

*Y de hecho, nosotros, aunque no aparezca en ningún lado, somos los que velamos para que todas las 'comunicaciones', no hablo solamente de comunicación corporativa, pero en todo que se comunica, todo lo que sale a los clientes, a mediadores, a medios, a cualquier sitio, **lleven un mismo tono, mismos mensajes**. Todo lo que se hace necesita tener la mirada de la comunicación, tenemos que ser los que **velemos por esos mensajes**. Por eso que si estas en un comité de dirección, si los técnicos estarán hablando de precio, **nosotros iremos hablar de mensajes**, para pensar como encajas eso en los mensajes que estamos trasladando¹²⁰.*

A articulação das mensagens, fluxos informacionais, e a preocupação com a coerência e a transversalidade dos sentidos, de modo que a organização tenha uma “mesma voz”, está no escopo da comunicação organizacional; contudo, a nosso ver, já não se pode reduzir a área a esse fim. Na trajetória da comunicação no Brasil, essa postura é traço marcante da atuação da área pré-anos 90 (NASSAR, 1997; BUENO, 2003), quando o profissional de comunicação organizacional dedicava-se, basicamente, à produção e disseminação de conteúdos e à emissão de mensagens institucionais.

Na unidade brasileira da Segovia, a área possui um perfil híbrido, abrangendo o relacionamento com a imprensa, com a comunidade e a produção de conteúdo institucional. O pensamento da gestora da área sobre comunicação evidencia receber influências do estágio de maturidade da organização com relação à área. Ao responder sobre sua compreensão e o papel da área, ela justifica e exemplifica seu pensamento a partir de um momento bem específico da companhia.

Eu acho que a comunicação corporativa e as áreas de que eu cuido, as vejo de duas formas: para trazer um contraponto do excesso de marca, do tipo, a marca é forte, mas existe uma

¹²⁰ “De fato, mesmo que não esteja registrado em nenhum lugar, somos os que velamos para que das as ‘comunicações’, não falo somente da comunicação corporativa, mas em tudo que comunica, tudo que chega aos clientes, aos mediadores, à mídia, a qualquer lugar, levem um mesmo tom, as mesmas mensagens. Tudo o que se faz necessita ter o olhar da comunicação, temos que ser os guardiões das mensagens. Por isso que se estás no Comitê Diretivo, se os técnicos estão falando de preço, nós temos de falar das mensagens, para pensar como encaixas isso nas mensagens que estamos transmitindo” (tradução nossa).

empresa por trás. A comunicação corporativa olha o aspecto da marca, mas olha a empresa que está por trás, que sustenta a marca. E a outra coisa muito importante, que aqui eles compraram fortemente, que é como que eu traço um posicionamento claro de como a gente quer ser reconhecido. Como a Segovia quer ser vista? Uma coisa é como a minha marca quer ser percebida, mas como empresa, como quero ser percebida? A comunicação corporativa, ela serve um pouco como contraponto, mostrando a realidade que está atrás da marca, esse é o principal aspecto que a gente consegue fazer como comunicação corporativa.

O olhar marcadamente empírico, calcado no *fazer* da área, presente também em outros relatos de modo mais ou menos significativo, revela uma perspectiva parcial, ou seja, dá conta de apenas uma das muitas dimensões e possíveis modos de compreender a comunicação. Sobressaem-se dos discursos dos entrevistados, de modo preponderante, perspectivas que se restringem à *práxis*, ou seja, da dimensão empírica, do que está sob sua alçada, no seu campo de atuação, e também o viés informacional da comunicação. Esse é, notavelmente, o olhar mais recorrente entre os diálogos que estabelecemos. Ao questionarmos sobre a compreensão da comunicação aos parceiros de diálogo, é recorrente nos relatos o uso de verbos voltados ao *fazer*, em contraponto ao verbo *ser*, ou o *fazer* condicionando o *ser*: *a comunicação é porque atua* numa determinada ênfase.

A comunicação orgânica, enquanto fenômeno complexo, que não se reduz ao viés informacional e se configura como uma trama de sentidos que (re)tece o cotidiano organizacional e ultrapassa o escopo de trabalho das equipes de comunicação praticamente não é mencionada. E a concepção de comunicação como dimensão estratégica acaba por não se realizar plenamente, reafirmando seu entre-lugar. Reiteramos, conforme Oliveira (2003), que a dimensão estratégica ocorre no momento em que os espaços de mediação, negociação, interação e diálogo são abertos e a área consegue superar o caráter instrumental e mecânico do passado (por vezes presente).

Os relatos evidenciam um distanciamento em relação ao que consideramos como a perspectiva contemporânea e complexa da comunicação organizacional. Perspectiva que desloca o foco da emissão para a importância do Outro, dos sujeitos envolvidos no processo comunicacional, que compreende a comunicação para além do tangível, como dimensão que é parte

intrínseca da organização e a (re)tece cotidianamente por meio das relações que (re)configura a partir de sua trama (in)visível de sentidos.

7.2 A (IN)COMPREENSÃO E A PERSPECTIVA GEOGRÁFICA

O distanciamento em relação à compreensão contemporânea da comunicação também se revela na ênfase que a perspectiva/abordagem geográfica possui no pensamento dos profissionais de comunicação. As expressões *interno(a)* e *externo(a)*, oriundas dessa perspectiva, há muito são utilizadas para adjetivar e caracterizar algumas dimensões organizacionais, como ambientes, cenários, públicos e também a comunicação. Com relação à noção de públicos, desde o final dos anos 90 e início dos anos 2000, estudiosos defendem a não suficiência do critério geográfico diante da complexidade das relações que se estabelecem entre organizações e seus interlocutores (FRANÇA, 2000, 2003, 2012) e também por conta da multidimensionalidade dos próprios sujeitos.

Verificamos a incoerência da noção tradicional de públicos (internos, externos e mistos), por ser incompleta e estar fundamentada em uma visão chamada de “geográfica” e nas estruturas empresariais centralizadas e de menor complexidade nos seus relacionamentos (FRANÇA, 2002, sn).

Para França (2003, 2009, 2012) e sua proposta de segmentação de públicos, já não basta o critério geográfico que os qualifica a partir da sua territorialidade – se estão dentro ou fora – mas sim o quanto e em que grau determinado público contribui para a constituição da organização. Além disso, a utilização da expressão *públicos*, no plural, também denota um avanço compreensivo em relação a eles, na medida em que admite que os sujeitos organizacionais não conformam um grupo homogêneo, como sugere a expressão no singular. Ao contrário, cada vez mais, torna-se evidente o quanto os públicos são plurais, diversos, mutantes, com perfis múltiplos que merecem olhares diferenciados.

A percepção de um único perfil de público condiciona, até os dias de hoje, o pensamento e a ação comunicacional de (boa) parte dos profissionais e das organizações. Conforme Bueno (2009), embora não haja dúvidas com

relação à diversidade de públicos de interesse das organizações, elas continuam planejando sua interação com seus interlocutores como se pudessem ser reduzidos a um perfil único.

De certo modo, é natural que tenhamos herdado a abordagem geográfica que imperou por tanto tempo – e todavia se faz presente – uma vez que a gestão e as teorias organizacionais também pautavam-se nessa perspectiva. Os lugares e ambientes, na era pré-eletrônica, eram definidos por suas fronteiras físicas e experienciais e as situações eram determinadas por onde e quando ocorriam (ou não) e por quem estava (ou não) presente, lembra Santaella (2010). Foi uma perspectiva adequada se considerarmos seu tempo, um momento histórico-social-cultural-analógico, de territórios mais estáticos, de fronteiras espaciais e temporais delimitadas e concretas, em alguns níveis até intransponíveis. Período em que se acreditava ser possível exercer certo controle sobre o que ocorria “dentro” e/ou “fora” e delimitar com mais clareza os limites do que era considerado “interno” ou “externo”.

Essa perspectiva se estendeu à comunicação, sobretudo após os avanços na sua configuração no universo organizacional, que levou os pensadores da área a buscar categorias que fossem capazes de caracterizar suas dimensões e possibilidades de atuação. Os esforços concentraram-se mais na perspectiva geográfica que na natureza da atuação ou em outro critério, o que resultou na criação das expressões *comunicação interna* e *externa*, em decorrência da própria perspectiva geográfica dos públicos: a *comunicação interna* era, em suma, entendida como a que ocorria *dentro* da organização e para o público *interno* enquanto a *comunicação externa* era a extramuros, voltada para o público *externo*. O que, novamente, talvez tenha sido suficiente num determinado período, mas que já não responde à complexidade não só da comunicação, como também dos públicos, das organizações, da sociedade.

A noção de espaço e *lugar*, sejam antropológicos, sociais, experienciais ou geográficos, é configurada de modo indissociável do macrocontexto em que está inserida. Isso quer dizer que o que é considerado “externo” (grifo nosso) está intrinsecamente ligado ao “interno” (grifo nosso), por meio de relações

recursivas, dialógicas, hologramáticas. Reiteramos o pensamento de Santos (1979), para quem o espaço geográfico não existe de modo dissociado em relação aos objetos, às ações, à natureza, ao homem, ao conteúdo (sociedade) e à forma (objetos geográficos). Do mesmo modo, Morin (2006) reforça a inseparabilidade entre as organizações e as dimensões em jogo: o indivíduo, a cultura, o mercado, a sociedade, etc.

Esse também é o pensamento de Nassar (2006), que acredita que as organizações não são um território separado da sociedade, já que sua cultura, identidade, assim como os seus produtos, bens e serviços, os seus integrantes e os seus mercados são continuação da sociedade. “É impossível pensar uma empresa e os seus componentes fora do ambiente onde está inserida, de seus mercados e da sociedade” (NASSAR, 2006, p. 33), ressalta. Em outro artigo, Nassar (2007a) reforça que no cenário integrado pelas tecnologias e pelas possibilidades de cada sujeito assumir múltiplos papéis, já não é possível classificar processos comunicacionais de forma geográfica.

Se o espaço, segundo Santos (2006), é resultado do conjunto de formas contendo frações da sociedade em movimento, também o espaço organizacional pode ser compreendido como um produto social que carrega frações do contexto social, econômico, político, cultural, histórico do tempo e do lugar em que se encontra. Ao compreendermos que não há de um lado a espécie e do outro os indivíduos, de um lado as organizações e do outro a sociedade, conforme defende Morin (idem), podemos dizer que não há comunicação “interna” ou público “interno” de um lado, e “externa” do outro. Por essa perspectiva, “externo” já não é o oposto de “interno”, uma vez que se interpenetram, influenciam, interferem, autoproduzem-se e autoeco-organizam-se.

Embora Nassar (2006) afirme que estamos abandonando os conceitos geográficos de comunicação interna e externa, tão fortes nos anos 70, 80 e 90, e ainda que tenhamos avançado na compreensão das múltiplas dimensões da comunicação organizacional, percebemos que na realidade cotidiana das organizações o pensamento fragmentado pela percepção geográfica persiste, sobretudo, na mentalidade dos profissionais de comunicação. Ao longo das

escutas sensíveis, chamou-nos a atenção que, mesmo os entrevistados que demonstraram uma compreensão da comunicação mais próxima do viés estratégico, evidenciam um olhar marcado pelas noções geográficas de públicos e de comunicação. Em alguns casos, essa concepção se reflete até na organização da área, conforme ilustramos no quadro a seguir (tabela 3), por meio de trechos de algumas das falas dos entrevistados.

Multinacional	Trecho da fala que evidencia o paradigma geográfico
Segovia	En Comunicación Corporativa, tenemos Comunicación Externa, Interna , Patrocinios, y RSC. Yo creo que lo más importante es la comunicación interna, o sea, es que yo creo mucho en ella, somos los que movemos todo y puedes tener una comunicación externa muy potente, y será muy bueno, pero si internamente la gente no sabe, ni siquiera ellos lo que estas haciendo, como va la empresa, algo está fallando ¹²¹ .
Valencia/Espanha	En un principio, tal y como trabajamos, o como nos planteamos, cada año es tener unas líneas estratégicas, tanto en comunicación externa como interna , y a partir de ahí adecuar nuestros materiales. ¹²²
Valencia/Brasil	Hoje eu acho que se a gente pudesse escolher dois eu diria a comunicação interna e externa . Acho que a externa ainda tem um peso grande, porque tem coisas que ficam públicas e podem gerar um problema grave de imagem dependendo de como você lida com aquilo, e acaba tendo um peso um pouquinho maior por conta da visibilidade que pode gerar. Mas comunicação interna está muito próximo também, por que hoje também você pode ter informações que “vazam” pra fora. <i>(sobre as atividades mais importantes da área)</i>

¹²¹ “Em Comunicação Corporativa temos Comunicação Externa, Interna, Patrocinios e Responsabilidade Social Corporativa. Acredito que o mais importante é a comunicação interna, ou seja, acredito muito nela, somos os que movemos tudo e puedes ter uma comunicação externa muito potente e serás muito bom, mas se internamente as pessoas não sabem nem sequer o que estão fazendo, como vai a empresa, algo está falhando” (tradução nossa).

¹²² “Nós nos organizamos e trabalhamos para que cada ano tenhamos linhas estratégicas, tanto em comunicação externa como interna, e a partir daí adequamos nossos materiais” (tradução nossa).

Escorial/Espanha	El 360º para mi es: el interno y el publico externo , explicar al publico externo que es lo que hacemos, sobretudo en el entorno donde estamos situados ¹²³ .
Escorial/Brasil	O papel da comunicação, seja externa ou interna , nossa principal missão, eu acho, é construir credibilidade junto aos públicos. Ao falar com jornalista, só vai ter importância o que eu falar se tiver credibilidade e coerência e, repito, seja para público externo ou interno.
Bilbao	La Comunicación Interna es, digamos, una rama paralela a Comunicación Externa , que es nuestra parte, y tiene un equipo que se lidera desde Londres, para toda Europa en este caso. El equipo de comunicación interna es el que se encarga que de todos los empleados de Bilbao esten bien informados sobre todo lo que la compañía está haciendo, interna y externamente y sobre las decisiones que toma y como afectarán a los usuarios ¹²⁴ .
Alcobendas	Dividimos la comunicación en externa e interna , externa es todo lo que hacemos con nuestros públicos objetivos, periodistas, medios, ONGs, y interna es la que hacemos con los empleados ¹²⁵ .
Alcalá de Henares	Tanto Com externa como Com interna , como ferias y eventos, publicaciones y RSC, el area de comunicación sigue siendo responsable de todas estas ¹²⁶ .

Tabela 3 – Perspectiva geográfica da comunicação

Fonte: Elaborada pela autora

A perspectiva/abordagem geográfica esvazia-se num tempo de ubiquidade e onipresença. Ubiquidade, capacidade de estar em diversos lugares concomitantemente, é traço da vida contemporânea marcada pela

¹²³ “360º pra mim é o interno e o público externo, explicar ao público externo o que fazemos, sobretudo, no entorno onde estamos situados” (tradução nossa).

¹²⁴ “A comunicação interna é, digamos, uma parte paralela à comunicação externa, que é nossa parte, e tem uma equipe que lidera em Londres, para toda a Europa. A equipe de comunicação interna é a que se encarrega de que todos os empregados da Bilbao estejam bem informados sobre tudo que a companhia está fazendo, interna e externamente, e sobre as decisões que são tomadas e de que forma afetará aos usuários” (tradução nossa).

¹²⁵ “Dividimos a comunicação em externa e interna; externa é tudo o que fazemos com nossos públicos objetivos, jornalistas, mídia, ONGs, e interna é a que fazemos com os empregados.” (tradução nossa).

¹²⁶ “Tanto comunicação externa como comunicação interna, como feiras e eventos, publicações e RSC, é a área de comunicação que continua sendo responsável por elas” (tradução nossa).

coincidência entre deslocamento e comunicação, uma vez que os sujeitos comunicam-se, de modo ilimitado, inclusive, durante seu deslocamento (SANTAELLA, 2010). A onipresença oculta o deslocamento e permite ao sujeito continuar suas atividades mesmo estando em outros lugares. Segundo Santaella (2010), os espaços ubíquos, hiperconectados, espaços de hiperlugares, os múltiplos espaços que nos rodeiam e onde nos encontramos imersos, desafiam os sentidos de localização, permanência e duração. Desafiam também as noções clássicas do que se compreende por interno e externo, na medida em que, num contexto de fronteiras diluídas, já não é possível “encerrar” nessa aparente dualidade geográfica dimensões como *públicos e comunicação*.

Nossa paisagem atual é de contornos móveis, fronteiras diluídas, marcada pela plurilocalização instantânea (SANTAELLA, 2010) e pela desterritorialização. Vivemos em uma nova ambiência “de mistura inextrincável entre o virtual, o ciberespaço, e os ambientes físicos que nossos corpos biológicos habitam” (ibidem, p.99). São espaços híbridos, como denomina Santaella, que combinam o físico e o digital num ambiente social criado pela mobilidade de sujeitos (hiper)conectados.

No cenário de *lugares* móveis, híbridos, a abordagem geográfica não é suficiente para compreender a comunicação organizacional contemporânea. Se a ubiquidade e a onipresença marcam nosso tempo, como garantir que os sentidos de um diálogo permaneçam delimitados a um determinado espaço, se nem mesmo os sujeitos estão neles restritos? O campo da comunicação como um todo, entendido como espaço de construção e circulação de sentidos é uma construção de realidades simbólicas, imateriais (PEREIRA; HERSHMANN, 2002) e não geográficas. Do mesmo modo os públicos considerados internos, são também concomitantemente externos, na medida em que desempenham múltiplos papéis em si mesmos, são unos e múltiplos, complexos, com atuação desterritorializada, assim como sua existência.

Nessa perspectiva, a expressão *comunicação interna* pode ser considerada reducionista. Porque a relação estabelecida entre organizações e sujeitos organizacionais não se restringe ao espaço geográfico edificado das

organizações, uma vez que os vínculos são tecidos em/por comunicação entre sujeito e organização a todo momento. Além disso, a organização não se configura apenas pelo resultado do que se vive em seu universo “interno”, tampouco é um sistema articulado de partes isoladas – embora o seja algumas vezes – é um todo, complexo, contido (e em relação) em/com outros conjuntos complexos, como o bairro, a cidade, o país, o continente, o planeta.

A comunicação com os sujeitos organizacionais assumiu uma nova dimensão que transcende os limites estabelecidos pelos espaços de trabalho (BUENO, 2013) e pela proximidade física entre eles. Bueno recorda que, no século XXI, a comunicação com os trabalhadores se efetiva, em boa parte, mais em ambientes virtuais que a partir de contatos interpessoais. Sendo assim, mais do que nunca, a comunicação dita interna é hoje essencialmente pública (BUENO, 2013).

Também percebemos que, junto à abordagem geográfica, persiste entre os entrevistados o viés informacional, transmissivo, operacional da comunicação com os sujeitos organizacionais. Tal perspectiva compreende essa natureza de comunicação como um conjunto de “canais” e uma série de ações pontuais e paliativas, que se materializam em boletins, revistas, murais, festas de integração (SCROFERNEKER, 2007) e outras iniciativas centradas mais na emissão de informações e menos na formação de relacionamentos e vínculos.

De acordo com Argenti (2006), a comunicação interna no cenário contemporâneo envolve mais que memorandos, publicações e respectivas transmissões, mas sim o desafio de desenvolver uma cultura corporativa e ter o potencial de motivar a mudança organizacional. Compreender a comunicação “interna” nessa perspectiva implica uma mudança de paradigma e adoção de uma cultura de comunicação que pressupõe “dar voz aos funcionários, efetivamente ouvi-los, admitindo-os como partícipes de um processo, o que nem sempre é entendido pelos gestores como uma ‘boa estratégia’” (SCROFERNEKER, 2007, p. 82).

Igualmente, a expressão *comunicação externa* não dá conta da complexidade e dos desafios impostos às relações que as organizações necessitam estabelecer e manter com os mais diversos interlocutores.

Por quase todo o século XX, as pessoas olhavam deslumbradas as corporações pelos seus produtos, valorizavam e ansiavam por marcas. Atualmente parte importante desses olhares está fixada nos chaminés e nos canos de esgotos das empresas. Muita gente, não só as organizações não governamentais, está querendo saber quais os volumes de fumaça e de água suja as indústrias estão jogando no ar, nos rios e nos mares, quando produzem seus bens e serviços (NASSAR, 2007, sn).

Na citação, Nassar (2007b) ilustra a mudança de olhar dos públicos sobre/para/com a organização. Percebemos que o traço marcante nessa mudança é a importância que os públicos conferem ao comportamento organizacional como dimensão balizadora para a legitimação e confiabilidade. A percepção dos sujeitos sobre as organizações já não se configura somente pelas mensagens direcionadas a eles, ou seja, por seu “posicionamento externo”, mas, sobretudo, pelo resultado das atitudes, do comportamento organizacional em todas suas dimensões e pelas experiências proporcionadas nos mais diversos ambientes, físicos e virtuais. O que se passa formal e informalmente no ambiente em que a organização está inserida impacta, de modo (in)direto, é vivido no espaço organizacional (FARIAS, CABRAL, 2013) e o contrário também é verdadeiro, já que se trata de uma relação complexa e, portanto, recursiva.

Na medida em que a mobilidade, a polifonia e a diluição de territórios estáticos marca a existência humana – e organizacional – na contemporaneidade, a comunicação, como dimensão humana, social, organizacional, também extrapola fronteiras, limites, geografias e flui, incontrolável, embora a maioria das lideranças e profissionais de comunicação acredite que seja possível exercer certo controle sobre ela. Nesse cenário, vale lembrar que as organizações – e seus ambientes e processos comunicacionais – são porosos, informações vazam, extravasam, permeiam relacionamentos e rituais ganham novos significados.

Tais dinâmicas informacionais incontroláveis, assim como os elementos fixos e fluxos¹²⁷ (SANTOS, 1996) dos espaços e lugares já invalidam, por si só, a noção de interno e externo para compreensão da comunicação. Além disso, a organização, enquanto contexto social compartilhado e realidade coconstruída por/em comunicação, extrapola um *lócus* específico e a materialidade de seus espaços físicos. Suas paredes já não são capazes de clausurar sentidos e significados, porque eles, em última instância, não estão nos ambientes e espaços organizacionais, eles estão e pertencem a nós e estão em nós, sujeitos, pessoas. As organizações, assim como os lugares, já não estão mais contidas em sua fisicalidade (SANTAELLA, 2010), mas nas humanidades que as compõem.

Mais do que uma questão de linguagem, a mudança paradigmática com relação à compreensão da comunicação, da noção de públicos, assim como de espaço, lugar e também das organizações, se reflete não apenas na alteração das nomenclaturas, mas exige, fundamentalmente, uma reforma de pensamento (MORIN, 2003). Por conta disso, tais mudanças de perspectiva – e de pensamento – necessitam de tempo, de maturação, de vontade, de incerteza e até do que podemos chamar de “desassossego intelectual”. Em outras palavras, dependem, sobretudo, do desejo de atualização, de aprendizagem, de saber, de transgressão dos próprios profissionais de comunicação.

7.3 (IN)COMPREENSÃO DAS LIDERANÇAS E O IMPACTO NOS NÍVEIS DE LUGARIZAÇÃO

O pano de fundo de nossa travessia, que se faz na tessitura complexa das três dimensões chave – comunicação, organizações e *(não/entre)lugar* – carrega o anseio de desvendar caminhos possíveis para a *lugarização* da

¹²⁷ Para Santos (1996), os elementos fixos e fluxos são fundamentais para compreender a dinâmica das relações que se dão no espaço geográfico. Os elementos fixos são aqueles que permanecem imóveis no espaço (estradas, pontes, construções) e que permitem ações que modificam o próprio lugar. Já os fluxos são elementos que possuem mobilidade e são resultado direto ou indireto das ações que atravessam ou se instalam no fixo, modificando sua significação e seu valor, ao mesmo tempo em que também se modificam.

comunicação no universo organizacional, ou seja, para processos legitimadores da área, enquanto fenômeno complexo. Nesse sentido, a abordagem compreensiva da comunicação é essencial à sua *lugarização* e se dá a partir de relações recursivas entre as dimensões de conhecimento e reconhecimento. Tais dimensões integram os vínculos propostos por Zimerman (2010), no âmbito da psicanálise, os quais incorporamos em nossa estratégia de pensamento, por serem essenciais aos processos de vinculação necessários à *lugarização*.

Há uma relação de recursividade entre *lugarização* e *legitimação* da comunicação e os modos de compreendê-la. Acreditamos que, para lugarizar e legitimar, é preciso conhecer e reconhecer para então compreender efetivamente, abraçar por completo. O conhecimento e reconhecimento (ZIMERMAN, 2010) da comunicação por parte da organização e, especialmente, de suas lideranças, são vínculos que possibilitam o sentido de pertencimento e legitimação e, conseqüentemente, de lugarização. Os níveis de (não/entre)lugarização, decorrentes do (des)conhecimento e reconhecimento, podem interferir na atuação dos profissionais de comunicação organizacional e nos *lugares empírico, ideal e institucional* da área.

Ao longo das escutas sensíveis, buscamos dialogar com nossos entrevistados também sobre o desafio da lugarização da área, tema que frequentemente costuma retornar às conversas entre profissionais de comunicação com os quais convivemos ao longo desses anos de atuação e estudo. Nesses encontros cotidianos, é comum ouvir dos profissionais que possuem uma compreensão da comunicação na perspectiva contemporânea, holística, estratégica, que nem sempre a organização os acompanha e/ou está em sintonia com esse pensamento. É notável um descompasso entre o pensamento acadêmico, do profissional de comunicação organizacional e a compreensão da organização sobre comunicação. Desse descompasso emergem frustrações, descontentamentos, lacunas que se criam pela dissintonia compreensiva e que interferem na inclusão da comunicação (e do profissional) no seu reconhecimento como instância fundamental e como fenômeno intrínseco às organizações de quaisquer natureza.

Imaginávamos que, de modo geral, nas multinacionais que tivemos a oportunidade de conhecer, tal descompasso estivesse superado pela experiência, trajetória e maturidade dos modelos de governança e da inserção da comunicação como parte da estrutura organizacional. Para nossa surpresa, assim como a realidade e os desafios das organizacionais de países em desenvolvimento, como o Brasil, em unidades espanholas a comunicação organizacional e seus profissionais ainda enfrentam o desafio da legitimação e lugarização. Escutamos dos gestores de comunicação espanhóis relatos muito similares aos que foram mencionados pelos colegas de área brasileiros, colombianos, mexicanos, latino-americanos de modo geral: “*Eso pasa en España, de la falta de credibilidad de la comunicación*”¹²⁸, disse o gestor da **Escorial**, quando abordamos esse tema em nosso diálogo.

Com relação à compreensão da área por parte da gestão, quando analisamos as três organizações nas quais foi possível um estudo comparativo Brasil-Espanha, a montadora francesa Escorial é que parece apresentar maior proximidade com relação ao nível de lugarização e de compreensão da comunicação. Conforme as dimensões já mencionadas nas análises das anteriores, o *lugar institucional* e *empírico* se aproximam e também são similares a opinião dos gestores de comunicação em relação à postura das lideranças organizacionais.

O gestor brasileiro concorda que, para que a comunicação “exista”¹²⁹, consiga desempenhar seu papel, é fundamental que seja valorizada pela alta gestão e afirma que vive essa realidade com atual diretoria da companhia.

Felizmente, onde eu trabalhava antes era assim e aqui é assim também. A empresa é muito sensível, tenho um presidente que entende, valoriza e dá importância à área, isso é fundamental, é ponto de partida. Ele entende a importância da comunicação

¹²⁸ “Isso acontece na Espanha, a falta da credibilidade da comunicação” (tradução nossa).

¹²⁹ Em sua fala, o gestor refere-se à área de comunicação como parte da estrutura organizacional e a abertura da organização para sua atuação. Em outras palavras, afirma que apenas com o apoio da gestão é possível desempenhar seu trabalho. Concordamos com ele, no entanto, de certo modo, ele evidencia que compreende a comunicação apenas nessa perspectiva e, ao longo de sua fala, reafirma o paradigma geográfico. Já a nossa compreensão é de que por ser uma dimensão intrínseca ao universo organizacional, para além de seu conjunto de técnicas e saberes a serviço do negócio, a comunicação como trama (in)visível de sentidos, existe independentemente se há ou não um setor específico para gerir a comunicação organizacional.

“externa”, “interna” (grifo nosso), como trabalho importante de construção de imagem da marca. Se a empresa não tiver isso na sua concepção, nos seus pilares de existência, nada funciona. A Presidência tem que apoiar, entender e valorizar a importância da nossa área.

Do mesmo modo, o gestor da unidade espanhola diz viver um bom momento com relação às duas últimas equipes diretivas da multinacional. Segundo ele, o atual presidente, assim como o anterior, acredita firmemente na comunicação. Mas, ao longo de sua trajetória, conviveu com lideranças com as quais enfrentou longas batalhas por legitimidade e reconhecimento. Ainda que esteja vivendo um momento positivo, ele é cauteloso e ressalta que tem consciência que seu (entre)lugar não é permanente. Tudo pode mudar numa próxima gestão.

Tengo un presidente ahora que cree firmemente en la comunicación. Me lo cambian y automáticamente puede venir alguien que cree o que no cree. Llevo dos presidentes últimos que creían firmemente. Y el anterior, este no creía. Estos dos últimos han cogido la comunicación y la han elevado por en cima de absolutamente todo. Y de la misma forma que ahora está por en cima de todo, el año que viene viene otro y la pone por abajo. Y a lo mejor eso a mi me hace cambiar de empresa¹³⁰.

Recordamos a fala de Augé sobre os *não lugares*, quando afirma que eles, assim como os *lugares*, são provisórios. Um *não lugar* pode emergir de qualquer lugar que seja. Assim é o processo de lugarização e legitimação da comunicação nas organizações, incompleto, um contínuo semear repleto de incertezas, passível de ter que recomeçar a qualquer momento, acompanhando a realidade mutante e instável de organizações complexas. A lugarização, assim como a legitimação, não é um estado permanente, mas um eterno tecer, um desafio cotidiano, que se faz a cada oportunidade que se apresenta e em cada espaço que se abre.

¹³⁰ “Tenho um presidente agora que acredita firmemente na comunicação. Mas, se ele mudar, automaticamente pode vir alguém que acredita ou não. Convivi com dois últimos presidentes que acreditavam firmemente. E o anterior, que não acreditava. Estes dois últimos abraçaram a comunicação e a elevaram acima absolutamente de tudo. E da mesma forma que agora está por cima de tudo, ano que vem pode vir outro e colocá-la abaixo. Talvez isso me fizesse mudar de empresa” (tradução nossa).

Ainda que tenha o apoio da atual gestão, o gestor espanhol ressalta que a comunicação todavia não é uma dimensão plenamente compreendida pela companhia. Nesse sentido, o que, de certa forma, o perturba é que a comunicação, como área e saber, tenha de depender da credibilidade que se tenha junto a um presidente. Na sua opinião, o conceito de comunicação e sua importância deveriam ser parte da cultura organizacional e do pensamento dos sujeitos organizacionais, como já o são outras áreas e saberes consagrados nesse universo.

A mi lo que me molesta, me duele es eso, porque entiendo que un presidente tiene que tener la credibilidad sobre la persona, el profesional, lo que yo no entiendo es que tenga que tener credibilidad sobre lo que es la comunicación, el concepto de comunicación¹³¹.

Ele chama a atenção para um ponto central: que a credibilidade do profissional de comunicação entre em jogo é compreensível, porque envolve o processo de lugarização do sujeito e todas suas dimensões, não apenas seu conhecimento; o que ele contesta é que o saber comunicacional tenha sua credibilidade questionada, tenha que buscar sua legitimação, como já não ocorre, a seu ver, com outras dimensões organizacionais. *“Yo no pido que crean en mi, pido que crean en la comunicación, como elemento global”*, finaliza reforçando seu posicionamento.

Esse tema foi bastante explorado pelo gestor de comunicação da **Escorial** Espanha ao longo do nosso diálogo, talvez por ser uma bandeira que ele costuma levar para as discussões da DirCom, a associação dos Diretivos de Comunicação Empresarial da Espanha. Segundo ele, a legitimação da comunicação, de modo geral, é um passo que precisa ser dado, como ocorreu com o Marketing, ao longo da história da gestão organizacional.

Y este es un paso que tenemos que dar a nivel de comunicación, porque se dio en un dado momento con el marketing. Hoy nadie duda que tiene que tener marketing en las grandes compañías, y hoy el marketing está completamente afianzado. El problema es que nosotros, la comunicación, a nivel global, general, no está todavía, lo suficientemente afianzada. Este es uno de los temas que yo le digo a Dircom, que hay que trabajar. El “marketing” de la

¹³¹ “O que me incomoda, me dói, é isso, porque entendo que um presidente tenha que acreditar na pessoa, no profissional, o que não entendo é que tenhamos buscar credibilidade sobre o que é comunicação, o conceito de comunicação” (tradução nossa).

*propia comunicación dedicada a los empresarios. Nos falta por hacer ese paso*¹³².

Um dos relatos do responsável pela comunicação da **Tres Cantos** vai ao encontro da fala do gestor da Escorial:

*Tenemos un problema de mala comunicación de la propia comunicación, eso creo que pasa mucho. Una vez colaboré con una agencia de comunicación que eran malísimos haciendo el “marketing” de si mismo. Te cuesta muchísimo. Porque nosotros estamos ahorcados en hacer cosas, tenemos tanto por hacer, porque hemos hecho tantas cosas con muy pocos medios, que estamos hiperestresados, y desbordadísimo, y nos cuesta que lo vean...*¹³³

Se na **Escorial** há pontos em comum, a realidade na farmacêutica **Valencia** evidencia realidades opostas. Enquanto no Brasil o *lugar institucional* da comunicação aproxima-se do ideal e a alta direção, segundo a gestora de comunicação, aposta na área, na unidade espanhola a equipe enfrenta problemas não apenas na configuração de seu *lugar institucional e empírico*, mas também nos processos de *lugarização, legitimação*, advindos das dificuldades compreensivas da alta gestão.

*[...] si tuviera una dirección general que creyera un poco más, esa persona podría estar yendo a los medios de comunicación de manera proactiva. Yo podría estar gestionando entrevistas con ella, y ella dedicar tiempo a hablar con periodistas importantes. Pero como no apuesta, no se expone, y muchas veces cuando tiene una propuesta de entrevista la rechaza*¹³⁴.

A atuação da equipe de Comunicação na Valencia, além de cuidar da relação com os profissionais da companhia, está muito focada no

¹³² “Esse é um passo que precisamos dar em nível de comunicação, como se deu com o marketing num dado momento. Hoje ninguém duvida que precisa ter a área de marketing em grandes companhias, e hoje o marketing está totalmente assegurado. O problema é que nós, da comunicação, em nível global, geral, não estamos ainda legitimados. Esse é um dos temas que eu digo a DirCom, que é preciso trabalhar. O ‘marketing’ da própria comunicação dedicada aos empresários. Falta-nos dar esse passo” (tradução nossa).

¹³³ “Temos um problema: má comunicação da própria comunicação, acredito que isso ocorre muito. Uma vez colaborei com uma agência de comunicação que era muito despreparada fazendo ‘marketing’ de si mesma. É bem difícil. Porque nós estamos afogados de tantas coisas por fazer e com muito poucos meios, que estamos hiperestresados e custa que percebam” (tradução nossa).

¹³⁴ “Se tivesse uma direção-geral que acreditasse um pouco mais, essa pessoa poderia estar indo aos meios de comunicação de maneira pró-ativa. Eu poderia estar gerindo entrevistas com ela, e ela dedicar tempo para falar com jornalistas importantes. Mas como não aposta, não se expõe, e muitas vezes quando tem uma proposta de entrevista, a nega” (tradução nossa).

relacionamento com a imprensa. Por isso a responsável pela área, ao exemplificar a pouca atenção que a comunicação recebe da presidente, cita a postura da gestora frente a demandas dessa natureza (imprensa). Ao longo de sua fala percebem-se outras evidências da pouca valorização da equipe e suas iniciativas, na unidade espanhola. Pouco antes do nosso diálogo, que ocorreu em janeiro de 2014, período de inverno europeu, e também de crise econômica e social, ela e sua equipe organizaram um conjunto de iniciativas de solidariedade e voluntariado:

España está pasando por una crisis muy grande, personas sin trabajo, entonces llevé la propuesta de reflexión “si nosotros somos empleados, que no tenemos tantos problemas, pero hay gente hay afuera que esta pasando muy mal”. Entonces se creo una iniciativa que se llama “hoy por ti”, una especie de campaña, con acciones de voluntariado y solidaridad. Se lo contamos a la compañía, les gustó, pero nos dijieron: “nosotros iremos al evento para decir que los apoyamos pero que quede claro que es una iniciativa de empleados, no es una iniciativa de Valencia, y no vamos a dar ningún euro”. Entonces, hasta ahora, para mi, es una acción de voluntariado mia¹³⁵.

A ação não atingiu um caráter institucional, permaneceu como iniciativa pessoal por não receber o apoio da companhia. Embora não seja uma “ação de comunicação”, nos moldes em que as lideranças da Valencia estão acostumadas a lidar, de certo modo, a ausência de respaldo nessa iniciativa revela a falta de legitimidade da equipe e da área perante a alta gestão e deixa transparecer, numa perspectiva mais ampla, uma equipe diretiva aparentemente pouco atenta à dimensão humana e social da organização. Há um evidente distanciamento e um olhar descuidado sobre os sujeitos organizacionais, percebidos *apenas* como empregados, e sobre o contexto econômico-social em que a organização está inserida.

¹³⁵ “Espanha está passando por uma crise muito grande, pessoas sem emprego, então levei a proposta de reflexão: ‘Se nós somos empregados, e não temos tantos problemas, mas há pessoas lá fora que estão passando muito mal’. Então foi criada a iniciativa chamada ‘hoje por ti’, uma espécie de campanha, com ações de voluntariado e solidariedade. Contamos a proposta para a companhia, eles gostaram, mas disseram: ‘Nós iremos ao evento para dizer que apoiamos, mas que fique claro que é uma iniciativa dos empregados, não da Valencia, e não vamos dar nenhum Euro’. Então, até agora, para mim, é uma ação voluntária minha” (tradução nossa).

Esse é um comportamento provavelmente decorrente da falta de um olhar sensível e uma concepção mais aprofundada, não apenas sobre comunicação, mas sobre a própria gestão organizacional e seu compromisso social, sobre a relação entre organizações e seus sujeitos, além de outras dimensões relacionais e valorativas tão importantes quanto as estratégias de vendas.

*Valencia es una empresa que por histórico, depende absolutamente de las ventas. Pero, la batalla es super feroz, hoy por hoy, entonces, digamos, a la dirección general, a los directivos, con el tiempo se los fue olvidando otro tipo de variables a la hora de gestionar una empresa que son también muy importantes y que tiene que ver con todo lo que estamos hablando*¹³⁶.

“*Todo cuesta...*”, desabafa nossa parceira de diálogo, já que não se trata apenas da falta de apoio da presidente, mas de um traço marcante no modelo de governança da unidade espanhola. Segundo ela, historicamente, se cristalizou na organização uma dependência absoluta das vendas, da área comercial. “*Ahora, parece que están tan focalizados, incluso las estructuras, en la venta. El director general, sobretudo, está como muy mirando a los directores de venta, y el resto estamos como de soporte. Entonces, yo creo que ahora tenemos que luchar por incorporar (a comunicação)...*¹³⁷”, detalha.

Na sua opinião, a descrença na área é uma questão local, já que percebe que na esfera global e, especialmente, na matriz, nos Estados Unidos, a compreensão sobre comunicação atinge outros patamares. “*En esfera global, en EUA, yo creo que se cree (en la comunicación) bastante más que en España*¹³⁸.” O mesmo foi dito pela gestora de comunicação da **Valencia Brasil**. Ela reforça que a credibilidade da comunicação na companhia se deve à

¹³⁶ “Valencia é uma empresa que historicamente depende absolutamente das vendas. Mas a batalha é superferoz, atualmente então, digamos, a direção-geral, os diretivos, com o tempo foram esquecendo outros tipos de variáveis na hora de gestionar uma empresa que são também muito importantes e que tem a ver com tudo que estamos falando” (tradução nossa).

¹³⁷ “Agora parece que estão focados, até mesmo as estruturas, nas vendas. O diretor-geral, sobretudo, olha especialmente aos diretores de venda, e o resto de nós está como um suporte. Então, acredito que agora temos que lutar para que incorporem (a comunicação)” (tradução nossa).

¹³⁸ Na esfera global, nos EUA, percebo que se acredita na comunicação, bastante mais que na Espanha” (tradução nossa).

liderança local, corroborando com a fala da colega espanhola, sobre o caráter local do estágio de lugarização e legitimação da comunicação. “Isso faz toda diferença, se você tem uma liderança que acredita na comunicação, que percebe seu ganho estratégico.” Na sua opinião, o Brasil está muito avançado nesse sentido, e ela também cita, como exemplo, a matriz norte-americana.

De modo geral, percebemos essa mesma característica na maior parte das companhias que conformam nossa paisagem de análise. Embora as multinacionais busquem traçar linhas gerais de governança e atuação, no que tange à comunicação – atuação, lugarização e compreensão – a realidade é bastante marcada pelo localismo. Um dos motivos, além da dimensão (multi/inter)cultural e identitária das multinacionais, que também são decorrentes da fusão de aspectos globais e locais, talvez seja pela natureza própria da comunicação, enquanto área especializada e fenômeno social. Suas dimensões empírica e orgânica não estão dissociadas das identidades históricas e culturais locais; ao contrário, a cultura depende da dimensão comunicacional, já que se configura em um sistema de significações que se materializa em práticas sociais e, especialmente, em interações comunicativas.

A relação hologramática entre cultura e comunicação dificulta o estabelecimento de processos e fluxos controláveis e padronizados a ponto de serem os mesmos em realidades – culturalmente, economicamente, politicamente, socialmente – tão distintas. Diferentemente das atividades no âmbito das ciências exatas, em que fórmulas matemáticas compartilhadas podem ser aplicadas tanto na Europa como na América, no campo da comunicação, a dimensão global das multinacionais necessitam de flexibilidade e localismo para ganhar (e promover) sentido. Não há fórmulas absolutas e aplicáveis a línguas, culturas e realidades distintas, quando se trata de comunicação.

Ainda assim, isso não significa que a comunicação organizacional não possa ter parâmetros institucionalizados globalmente. Acreditamos que, no âmbito da compreensão sobre a comunicação, e não exclusivamente na perspectiva das práticas, é possível haver uma uniformidade conceitual num contexto global. As diferenças de pensamento sobre comunicação, reveladas

pelas escutas sensíveis, evidenciam a inexistência de políticas globais que assegurem a compreensão – seja ela ideal ou não – nas diversas unidades das multinacionais. Embora o desdobramento materializado em práticas comunicacionais possa ser adaptado localmente, acreditamos que é possível – e necessário, de certo modo – a existência de diretrizes compreensivas que pautem o pensamento comunicacional das companhias e busquem garantir seu *lugar*. Ao longo das escutas, percebemos a preocupação com relação ao alinhamento abrange unicamente as práticas, o que acaba se refletindo nos diferentes níveis de lugarização e compreensão da comunicação organizacional, em uma mesma companhia.

Ainda sobre a (in)compreensão da comunicação entre as lideranças, no caso da Valencia Brasil, ao contrário da realidade da unidade espanhola, a gestora relata possuir proximidade bastante significativa com a alta gestão da companhia, especialmente com o presidente. Ela acredita que a legitimação da área, conquistada ao longo dos anos, se traduz nos espaços que se abriram para a comunicação recentemente, extrapolando o viés apenas técnico-operacional e possibilitando a atuação mais estratégica evidenciada, por exemplo, na abertura para assessorar a diretoria em processos de tomada de decisão.

Entramos logo no começo dos grandes projetos e movimentos da organização. Alcançamos um estágio bem bacana de desenvolvimento. Estamos envolvidos em processos que nem sempre envolvem comunicar alguma coisa, mas para oferecer análises, já que temos uma visão diferente. Mas foi uma conquista chegar aqui e a primeira ação é mostrar resultados.

A relação entre legitimação, lugarização e a capacidade de contribuir para os negócios e mostrar resultados concretos, citada pela gestora, vai ao encontro de reflexões de Oliveira e Paula (2008), sobre o envolvimento da comunicação em processos decisórios. De acordo com as autoras, tal envolvimento decorre da compreensão da alta gestão sobre o papel estratégico da comunicação no processo de gestão organizacional. Citando Cornelissen et al. (2005), Oliveira e Paula (2008) ressaltam que, quando uma determinada área consegue tornar visível sua contribuição e quando essa se dá por meio de

valor agregado ao negócio, é mais provável que conquiste espaço em processos de decisão estratégica.

Um dos relatos da gestora de Comunicação da **Alcalá de Henares** ilustra, na prática, esse pensamento:

Una cosa es que te reconozcan si aportas valor, esto es necesario, yo digo siempre, no se tiene que conformar en ser meros tecnicos, o que envuelvan el regalo que le hayan dicho que haga, sino que tienen que participar en la elección del regalo, es una metáfora, pero no es "oye, organízame un congreso", no, no es así, "reflexionemos, tu dime lo que necesitas y logo te diré si es un congreso que tenes que organizar"¹³⁹.

Ainda, citando Cornelissen (sd), Oliveira e Paula (2005) afirmam que, para que a comunicação seja envolvida em tais processos, é crucial que desempenhe um papel gerencial na organização e que os profissionais tenham uma postura pró-ativa de modo a responder aos espaços que surgem com análises e pensamentos que contribuam para as decisões organizacionais. Do contrário, continuarão sendo chamados apenas para executar programas eventuais ou isolados.

Como exemplo do espaço conquistado pela comunicação que evidencia a compreensão que a companhia possui atualmente da área, a gestora cita a gestão, aplicação e análise dos dados da pesquisa de clima da unidade brasileira e o envolvimento da comunicação nas decisões tomadas a partir dos dados levantados. Uma realidade talvez impensada em outros cenários, em que predomina a compreensão transmissiva e informacional da comunicação, o que levaria a acionar a área apenas ao final do processo para divulgação dos resultados.

Para você ter uma ideia, todo ano fazemos pesquisa de clima, e hoje a avaliação dos dados que são captados pelo presidente e sua equipe quem está fazendo somos nós, da comunicação. Isso é muito legal! Você vê o que está funcionando, o que não está, como vamos trabalhar para melhorar. Claro, todo comitê é envolvido naquilo, mas talvez era uma coisa que no passado você não imaginava, a comunicação estar nessa discussão. Ia estar

¹³⁹ "Uma coisa é que te reconheçam, se aportas valor, isso é necessário, digo sempre, não temos que nos conformar em ser meros técnicos, ou que nos coloquem para embalar presentes, senão temos é que participar da escolha do presente. É uma metáfora, mas não significa 'escuta, organiza pra mim um congreso', não, não é assim, 'vamos refletir, tu me diz o que precisas e eu te direi se é um congreso que temos que organizar'" (tradução nossa).

apenas esperando que alguém dissesse o que você tem que divulgar.

A **Segovia** também vive realidades distintas na comparação Brasil e Espanha, e os desencontros se acentuam pelo fato das diferentes compreensões e configurações da área em cada unidade. Temos no *lugar institucional*, por si só, uma evidência da compreensão que a companhia possui da comunicação. Embora nem sempre o *lugar institucional* esteja em sintonia com o *lugar empírico*, conforme detalhamos na análise do capítulo anterior, a ausência da comunicação como diretoria independente na estrutura organizacional, ligada diretamente à alta gestão, contraria o pensamento predominante entre os profissionais e também entre os especialistas da área com relação ao *lugar* da comunicação nas organizações. Estar ausente do âmbito das decisões reflete uma opção organizacional institucionalizada em seu modelo de governança e nas relações hierárquicas que decorrem dele, além de revelar a percepção limitada da comunicação, colocando-a como área subordinada ao marketing, distante da perspectiva contemporânea que defendemos em nosso estudo.

Ainda que integrando a Diretoria de Marketing, as equipes de comunicação relatam ter voz e proximidade junto à Presidência, mas atuam em ênfases bastante distintas, e voltadas para atividades de cunho informacional, basicamente. Na **Segovia Espanha**, a comunicação atua com foco na disseminação de informações para os profissionais da empresa. No Brasil, a área assume o nome de Assuntos Corporativos e se dedica especialmente ao relacionamento com a imprensa e produção de conteúdo. A comunicação com os sujeitos organizacionais está ao cargo do setor de Recursos Humanos, embora gerido por uma profissional da comunicação.

Quando convidada a refletir sobre a percepção da gestão sobre comunicação, a gestora da **Segovia Brasil** apresentou uma opinião contraditória. “Eles têm uma compreensão bem grande, embora ainda entendam basicamente como assessoria de imprensa”, ou seja, a afirmação de que a compreensão é “grande” se anula na frase seguinte. Analisando outras falas, percebemos que ela entende a compreensão como o reconhecimento

das lideranças e o espaço conquistado para não atuar apenas na produção e operação, mas também no viés de assessoramento.

Hoje a gente é consultada para várias coisas, os caras vão falar em evento e ligam pra gente, “o que eu posso ou não falar”, eles entenderam a importância de um discurso alinhado e de que tudo que você fala posiciona, é um compromisso. [...] A área fez provocações interessantes que deram resultado. Hoje o pessoal me liga pra tudo, existe uma confiança.

O gestor de Comunicação da unidade espanhola traz reflexões oportunas para essa discussão, algumas que evidenciam aderência entre a realidade vivida na Espanha e a que vivenciamos, diariamente, em organizações brasileiras. Uma delas é a necessidade de dedicar tempo para construir e consolidar a compreensão que temos da comunicação para qualquer sujeito organizacional, independentemente do cargo ou posição que ocupa: *“Hay que tomarse el tiempo de explicarlo a cualquiera. No es necesario que sea el Director, o el responsable de departamento. A mi, hay compañeros que te preguntan algo, y lo tienes que explicar como si lo tuvieras haciendo al Presidente”*¹⁴⁰. Perceber em cada oportunidade uma chance de compartilhar conhecimento, a fim de alcançar reconhecimento, e formar multiplicadores nessa missão, por vezes árdua, é uma das possibilidades de lugarizar a comunicação a partir da compreensão, sobretudo num contexto de equipes enxutas.

Temos defendido essa postura nos fóruns, congressos e diálogos cotidianos com nossos colegas da área. É comum ouvirmos o descontentamento em relação à não compreensão da comunicação, mas poucos são os profissionais da área que dedicam tempo para promover uma verdadeira mudança de pensamento nas organizações em que atuam. Ao acreditar na abordagem compreensiva para a efetiva *lugarização* da comunicação, um dos caminhos possíveis para alcançar o conhecimento e reconhecimento necessários, a nosso ver, é direcionar esforços em formação e

¹⁴⁰ “É preciso dedicar tempo para explicar a qualquer pessoa. Não é necessário que seja o diretor ou o responsável por setores. Existem colegas que me perguntam algo, e tens que explicar a eles como se fosse o presidente” (tradução nossa).

estratégias que possibilitem o acesso das lideranças e outros sujeitos organizacionais a novas possibilidades de olhar e pensar a comunicação.

Contudo, isso exige que os profissionais de comunicação sejam os primeiros a acreditar e defender essas outras possibilidades, o que implica preparo, estudo, aprofundamento, argumentações consistentes. E isso, por sua vez, requer humildade para admitir que não sabemos o bastante, para nos libertarmos de nossas certezas.

*Tive um chão (mas já faz tempo)
todo feito de certezas
tão duras como lajedos.*

*Agora (o tempo é que fez)
tenho um caminho de barro
umedecido de dúvidas¹⁴¹.*

Talvez um dos principais desafios para os comunicadores do nosso tempo seja exatamente esse, aceitar a necessidade de recomeçar, de (re)tecer e (re)pensar ideias e conceitos constituídos em uma época cujas certezas já não encontram o chão duro de outrora, se deparam com um caminho de barro umedecido de dúvidas, como nas palavras do poeta Thiago de Melo (1981).

7.4 POSSÍVEIS DIMENSÕES À LUGARIZAÇÃO

Conforme detalhamos ao apresentar a amostra da pesquisa, optamos por não restringir a análise apenas ao estudo comparativo das três organizações com as quais conseguimos dialogar no Brasil e na Espanha. Recordamos a reflexão proposta por Freitas (1999) na introdução de uma de suas obras¹⁴²: é preciso optar, e é o sentido dessa opção que registra o que existe de mais interativo entre o pesquisador e seu projeto. Além disso, acreditamos que nossas escolhas também revelam nossas crenças, nossa

¹⁴¹ A poesia intitulada *As ensinanças da dúvida* é de autoria do amazonense Thiago de Melo (1981), da obra *Mormaço na Floresta*. Originalmente o poema contrapõe o chão feito de certezas tão duras como lajedos e o tempo do agora, marcado por caminhos de barros umedecidos de dúvidas.

¹⁴² A frase é citada na introdução da obra *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma*, de autoria de Freitas (2006).

identidade, nossas (in)certezas. Nesse contexto, com base nos relatos das demais multinacionais que compõem nossa paisagem de estudo, apresentamos a seguir outras percepções que trazem pontos de vista e contribuições distintas para pensar a *lugarização* da comunicação e a compreensão da gestão e enriquecem a discussão que aqui tecemos.

Começamos pela **Barcelona**, que, a nosso ver, é a companhia que mais se aproxima do ideal de lugar, postura e atuação da comunicação organizacional, sobretudo na dimensão empírica e estratégica. A gestora de Comunicação corrobora com a crença de que a *lugarização* da comunicação depende da alta gestão: “*Estoy convicta que tiene que venir desde arriba*”¹⁴³. A Barcelona, assim como a **Tres Cantos**, viveu uma mudança de paradigma, de uma realidade de pouca exposição para, no caso da Barcelona, o desenvolvimento de uma cultura de transparência que modificou hábitos e atitudes organizacionais, passando, essencialmente pela comunicação.

*Con 25 años en Barcelona, diez en la comunicación, vivi la transformación de una empresa low profile, con una política de no comunicar, hasta todo lo contrario, hacia una vocación de transparencia. Una empresa que quiere mostrar que no esconde nada, y enfrenta la percepción negativa en general de las multinacionales. El principio de la transparencia implica una mudanza cultural en la compañía.*¹⁴⁴

A compreensão da gestão sobre a área se materializa em dois âmbitos: na importância conferida, sobretudo, à comunicação com os trabalhadores e no investimento, especialmente, na configuração da equipe, uma das mais amplas, de todas as multinacionais entrevistadas. Com relação à comunicação com os sujeitos organizacionais, a gestora relata que o planejamento é realizado em conjunto com a Presidência, e o plano é assumido como o plano de comunicação da Direção da empresa.

La comunicación interna está a servicio del alineamiento de objetivos y comprometimiento, es totalmente volcada a eso. La

¹⁴³ “Estou convicta de que é preciso vir de cima” (tradução nossa).

¹⁴⁴ “Com 25 anos de Nestlé, dez na comunicação, vivi a transformação de uma empresa *low profile*, com uma política de não comunicar, até o contrário, rumo a uma vocação de transparência. Uma empresa que quer mostrar que não esconde nada e que enfrenta a percepção negativa, em geral, sobre as multinacionais. O princípio da transparência implica uma mudança cultural da companhia” (tradução nossa).

gente pensava que era um área que garantizava la información correcta, que es una visión limitada. Hoy somos partners del director general. El plan de comunicación interna es el próprio plan de comunicación del Director y su comite de dirección. A cada año se eligen los grandes proyectos que suponen el involucramiento de todas las personas. Es como nuestra búsola. La comunicación interna no puede ser la secretaria interna de la compañía. Trabajamos para lo que es importante, que es ver como tu eres capaz de, a lo largo del año, de tener consciencia de cuales son las prioridades y lo que tenemos que lograr juntos¹⁴⁵.

O fato de o comitê diretivo assumir a comunicação com os profissionais e a cultura da transparência, que implica necessariamente um olhar diferenciado sobre a comunicação e os sujeitos organizacionais, nos parece um sinal da legitimidade da área perante a organização e a compreensão não tão focada no instrumental ou e/no pensamento clássico, informacional. Outra evidência é que, na configuração da equipe de Comunicação Corporativa, o núcleo com maior número de profissionais é a “comunicação interna” (grifo nosso), uma realidade bastante rara de se encontrar nas organizações que costumam direcionar a maior parte da equipe para o que confere visibilidade aos públicos de interesse, especialmente clientes finais e/ou parceiros estratégicos.

Ao todo, na equipe de Comunicação Corporativa da Barcelona Espanha, são treze profissionais de comunicação, sendo duas pessoas em relacionamento com a imprensa, outras duas em reputação e mídias sociais, duas pessoas em eventos e três pessoas que se dedicam exclusivamente à comunicação com os sujeitos organizacionais, as demais estão na área de suporte. O investimento em pessoal, a possibilidade de constituir a equipe de comunicação dessa maneira, revela um modo de compreender distinto do que encontramos normalmente e mostra também a sensibilidade da gestão para perceber a importância dos profissionais e priorizá-los.

¹⁴⁵ “A comunicação interna está a serviço do alinhamento de objetivos e engajamento, é totalmente dedicada a isso. As pessoas pensavam que essa era uma área que garantia a informação correta, o que é uma visão limitada. Hoje somos *partners* do diretor-geral. O plano de comunicação interna é o próprio plano de comunicação do diretor e seu comitê. A cada ano, se escolhem os grandes projetos que supõem o envolvimento de todas as pessoas. É como nossa bússola. A comunicação interna não pode ser a secretária interna da companhia. Trabalhamos para o que é importante, que é ver como tu és capaz de, ao longo do ano, ter consciência de quais são as prioridades e o que temos a conquistar juntos” (tradução nossa).

La compañía necesita relacionarse con sus grupos de interés, y necesita salir de si misma y ver que sus éxitos passam por atender las expectativas sociales, ambientales, de otras personas. Asi se abre un camino de doble dirección, de comunicar y escuchar, y aqui la escucha no es utópica¹⁴⁶.

A importância dada à escuta é outro fator que evidencia um pesamento comunicacional diferenciado, capaz de superar o foco na emissão e conferir importância ao Outro, ao interlocutor, aos sujeitos. A **Bilbao** também apresenta, segundo o relato da sua gestora e, certamente, pelo momento em que a organização foi concebida e pela sua natureza, uma compreensão com relação à comunicação que não se restringe à perspectiva instrumental e clássica. Com relação à *lugarização* da área, a partir do reconhecimento e legitimidade, o relato da gestora evidencia a confiança que a alta gestão da companhia deposita nas equipes de comunicação locais.

José¹⁴⁷ y su equipo de ejecutivos de la compañía, respetan mucho las decisiones que tomamos y tienen muy en cuenta la asesoria. Entienden que en cada paso que dá la compañía, que va a ser público, la comunicación tiene que estar ahí, no solo es un tema legal, de invertir en marketing, ni de como va impactar economicamente la compañía. Todo aquello que de alguna manera puede ser público, debe o vá a ser, la persona de comunicación que corresponde está siempre en esa reuniones ayudando en la mejor manera de aterrizar las cosas y en la toma de decisiones¹⁴⁸.

Além disso, na perspectiva da dimensão orgânica da comunicação, das relações e vínculos que se estabelecem cotidianamente e nas conexões com os demais escritórios, percebemos uma horizontalidade, a hierarquia é pouco demarcada e poder de fala e de escuta é reconhecido pela gestora como um diferencial. A comunicação, na perspectiva do diálogo, segundo ela, está na

¹⁴⁶ “A companhia precisa se relacionar com seus grupos de interesse e necessita sair de si mesma, ver que suas conquistas passam pelo atendimento das expectativas sociais, ambientais, de outras pessoas. Assim, abre-se um caminho de dupla direção, de comunicar e escutar, e aqui a escuta não é utópica” (tradução nossa).

¹⁴⁷ O nome do presidente da companhia foi alterado para preservar sua identidade e também da organização em questão.

¹⁴⁸ “Larry e sua equipe de executivos respeitam muito as decisões que tomamos e levam muito em conta a assessoria. Entendem que em cada passo que a empresa dá, que será público, a comunicação precisa estar aí, não é apenas um tema da área jurídica, ou de marketing, nem de como impactará economicamente a companhia. Tudo aquilo que de alguma maneira pode ser público, deve ser ou será, a profissional de comunicação que corresponde, está sempre nas reuniões ajudando na melhor forma de ‘aterrizar’ as coisas e à tomada de decisão” (tradução nossa).

gênese da companhia e continua sendo cultivada de diversas maneiras, que se concretizam, sobretudo, em relações diretas, face a face.

Es que eso no se hace nada específico para que el empleado estea informado, ni hacemos nada para ser sostenibles, es que está totalmente en el ADN de la compañía. Entonces es difícil de explicarlo, porque, por naturaleza, sin hacer nada especial, es una compañía con un diálogo abierto a sus empleados, permanentemente¹⁴⁹.

Essa atitude se revela, por exemplo, no tradicional TGIF, o momento chamado de “*Thanks good it's friday*”, que ocorre todas as sextas-feiras, em todos os escritórios do mundo, desde que a organização foi fundada. “*Es el momento en el que las oficinas, nos juntamos todos, paramos una hora, y contamos lo más importante que ha pasado en la oficina, y lo cuenta quien realmente ha sido el protagonista, no el jefe¹⁵⁰*”, conta a gestora. Além dos TGIF locais, ocorre também um na sede da multinacional, com a presença dos principais líderes da companhia e suas equipes, em que relatam o que está ocorrendo em cada uma das áreas da organização e também respondem a questionamentos, esclarecem dúvidas, etc.

A importância de que a cultura de comunicação esteja no DNA da organização é o que destaca também o gestor da **Tres Cantos**. É condição para a compreensão e *lugarização* da área. “*Si no tienes la cultura de comunicación, en el ADN de los directivos y de la compañía, no veen el valor de la comunicación¹⁵¹*”. Concordamos com ele quando afirma que a comunicação pode ter distintos níveis de maturidade nas organizações. Nesse contexto, o gestor conseguiu protagonizar mudanças significativas, o que acabou gerando outros olhares sobre a comunicação, e à medida que o reconhecimento se constituía, a área foi ocupando espaços até conseguir

¹⁴⁹ “Não se faz nada específico para que o empregado esteja informado, nem fazemos nada para ser sustentáveis, está totalmente no DNA da companhia. Então, é difícil explicar, porque, por natureza, sem fazer nada de especial, é uma companhia com um diálogo aberto a seus empregados permanentemente” (tradução nossa).

¹⁵⁰ “é o momento em que nos juntamos todos, nos escritórios, paramos por uma hora e contamos o que de mais importante aconteceu. E quem conta é quem realmente protagonizou e não o chefe” (tradução nossa).

¹⁵¹ “Se a comunicação não estiver no DNA da companhia e dos diretos, eles não reconhecem o valor da comunicação” (tradução nossa).

intervir no âmbito das decisões estratégicas, mesmo estando em um lugar institucional distante do ideal, dentro do setor de Recursos Humanos¹⁵².

Quando llegamos, la comunicación era un poco la asistente del director general. De los sanguches, llama a la agencia para organizar la fiesta de navidad, vale? Entonces moverte de eso a definir la estrategia del negocio, pues es muy importante. Que problema tenemos ahora mismo, pues que estamos en RH. Tendría que ser una directoría, o por lo menos, un anexo a la dirección general.

Ele relata que a evolução ocorreu pouco a pouco e somente depois de muitos anos, envolvendo os gestores e buscando fazê-los compreender suas propostas, é que agora se percebem os resultados, na medida em que as lideranças começam a apoiar as iniciativas, mensagens-chave e estratégias e a perceber a comunicação como capaz de contribuir para a gestão da organização. Com relação à dimensão orgânica da comunicação, ele traz uma metáfora que nos parece interessante para pensar as realidades organizacionais, embora faça uso de um ícone conhecido para tratar de outras dimensões, como a cultura, o *iceberg*: “*Yo veo la comunicación como un iceberg: la punta, los 5% lo gestionamos, y el resto es la gente de la empresa que comunica*”. A metáfora auxilia na compreensão da comunicação enquanto trama (in)visível de sentidos, que escapa ao poder de gestão da equipe de comunicação e dos demais diretivos.

Já a gestora de Comunicação da **Arganda del Rey** toca num outro viés, que é a relevância que a comunicação costuma receber em casos mais críticos, como em crises de imagem e/ou em situações que podem afetar, direta ou indiretamente, a reputação. “*Yo creo que cuando todo vá bien es más difícil que te tengan presente. Ahora si hay cualquier incidente, ya te puedo asegurar que de repente te conviertes en un actor relevante*¹⁵³”. Ela relata que, na medida em que todos os gestores da companhia, em algum momento, passaram por algum momento de dificuldade, isso fez com que percebessem a

¹⁵² “Quando chegamos, a comunicação era como a assistente do diretor-geral. Quem encomendava os sanduíches, ligava para a agência para organizar a festa de natal, sabe? Então, sair disso para definir a estratégia de negócio, é muito importante. O problema que temos agora é que estamos no RH. Teria que ser uma diretoria, ou pelo menos, um anexo à direção-geral” (tradução nossa).

¹⁵³ “Eu acredito que quando tudo vai bem é mais difícil que te reconheçam. Agora, se ocorre qualquer incidente, te asseguro que de repente te convertes em um ator relevante” (tradução nossa).

relevância de uma comunicação forte e alinhada. Por outro lado, tal perspectiva também pode revelar uma compreensão limitada da comunicação, por ser reconhecida apenas por uma das suas possibilidades de atuação, e somente na dimensão empírica, técnica, acionada apenas em casos de extrema necessidade e não como parte presente, transversal e atuante em todas as dimensões organizacionais.

De modo geral, o que emerge do conjunto desses relatos são realidades híbridas com relação à (in)compreensão da comunicação, o que corrobora com a nossa perspectiva de que a área vive em um entre-lugar epistemológico e empírico. Avançamos de certo modo, do instrumental e tático, para perspectivas e atuações mais estratégicas, mas ainda o pensamento dominante, das lideranças e dos profissionais, centra-se no âmbito da *práxis*, e a dimensão orgânica não figura nos relatos e nos pensamentos. Mesmo tendo avançado em alguns aspectos, a perspectiva geográfica permanece hegemônica, o que nos assinala, novamente, o entre-lugar e o quanto ainda podemos avançar, sobretudo na compreensão da importância da abordagem compreensiva como caminho para legitimar e *lugarizar* a comunicação no universo organizacional.

Também reforçamos o que os especialistas e teóricos da área, assim como nossos entrevistados, defendem: o ponto de partida é o topo da pirâmide organizacional, ou seja, a compreensão clara e aprofundada precisa existir entre as principais lideranças, do contrário, a *lugarização* dificilmente se efetiva concretamente. E caso ocorra, é preciso estar preparado para recomeçar se o não lugar emergir em decorrência de uma mudança de gestão. Reiteramos que o (não/entre)lugar não é perene e estável, na medida que não o é a própria cotidianidade organizacional. Da mesma forma, conforme Knobbe (2007a, 2007b), a compreensão tampouco é uma viagem finita, ao contrário, chega a alguns pontos, se reabastece e volta a partir. É, como o (não/entre)lugar parcial, provisório, lacunar e inacabado.

Contudo, para que a gestão alcance esse patamar e o *lugar* da comunicação se legitime, é necessário começar pelos próprios profissionais de comunicação, que necessitam, sobretudo, dar o salto necessário do

entendimento rumo à compreensão, do pensamento midiático e informacional para uma consciênica complexa da comunicação. Se é preciso compreender para lugarizar, é preciso abandonar certezas e o olhar racional sobre a comunicação para compreendê-la a partir de um olhar sensível e complexo, que vá além da superficialidade e da pura explicação. Percebemos os profissionais mais preocupados em explicar o porquê da sua atuação e/ou da sua existência, em justificar suas práticas e suas escolhas, em defender seus “canais” e seus guetos, do que em contribuir para a compreensão da própria organização sobre a importância crucial da comunicação para sua existência. Vale ressaltar que, ao defendermos a *lugarização* da comunicação, não o fazemos para garantir uma reserva de espaço nas organizações ou para a segurança das nossas profissões, mas porque acreditamos que a cultura da comunicação, do diálogo, da sensibilidade, é um dos caminhos para a configuração de organizações humanizadas e humanizadoras, organizações que sejam verdadeiros *lugares antropológicos e de experiência*, ao invés de não lugares repletos de “canais”, mas vazios de sentido.

8. PAISAGENS DO PRESENTE E FUTURO

O *não/entre-lugar* teórico e empírico da comunicação organizacional revela paisagens inacabadas, contornos por completar, caminhos por percorrer rumo à *lugarização*. Cabe recordar a frase de Augé (2003), que abre as primeiras páginas desta tese: toda paisagem só existe unicamente para o olhar que a descobre. Para seguir (re)tecendo a paisagem necessária rumo à compreensão, legitimação, reconhecimento da comunicação, é preciso olhares inquietos, corações abertos à incerteza e às mudanças, mentes inconformadas com a redução da comunicação ao imaginário/práticas tecnicistas, instrumentais, fragmentárias, midiáticas.

Nesse *não/entre-lugar* coabitam as conquistas do avanço teórico-epistemológico no campo da comunicação organizacional e, ao mesmo tempo, os desafios necessários para que o pensamento contemporâneo sobre comunicação supere os muros da academia, os limites de congressos, as páginas de artigos, teses e outras produções científicas como esta, para ganhar vida nas organizações. Questionamos nossos parceiros de diálogo, os gestores de comunicação das multinacionais, sobre quais seriam estes desafios, e reservamos suas considerações para estas últimas páginas, quando é chegado o momento de dar uma pausa em nossa travessia, não com conclusões (inconclusas), mas com indicações de possíveis rumos que podem, talvez, inspirar novas aventuras científicas e profissionais.

As respostas corroboram com as necessidades abordadas nos capítulos anteriores: é preciso *(re)pensar* e *compreender* a comunicação, para efetivamente *lugarizá-la*. O anseio pela compreensão, pela confiança, pelo espaço legítimo, pelo olhar estratégico ficou evidenciado na fala dos entrevistados e nos fizeram perceber que algumas das nossas inquietações que motivaram este estudo, são também globalizadas, compartilhadas por profissionais de diversas realidades, são anseios sem fronteiras. Emergiram também os desafios que advêm dos cenários contemporâneos, das mudanças aceleradas, dos avanços tecnológicos e da profusão de novas possibilidades

técnicas para a o relacionamento entre os sujeitos e entre as organizações e seus múltiplos interlocutores.

As opiniões dos entrevistados concentraram-se em duas perspectivas distintas, embora complementares: os desafios para a área de modo geral e os desafios específicos do profissional de comunicação da atualidade. No que tange aos desafios da área, os gestores espanhóis da Alcalá de Henares, Arganda del Rey, Escorial, Barcelona e Madrid convergem na percepção de que a busca deve ser, em síntese, pela legitimação da área. *“Para mi, la comunicación corporativa, tiene como desafío, es hacer entender a todo el mundo que la comunicación es clave dentro del desarrollo estratégico de cualquier compañía”*¹⁵⁴, afirma o gestor da **Escorial**, ressaltando a importância de que a comunicação seja percebida como essencial para o desenvolvimento das organizações, em (por) todas as suas partes e seus integrantes.

Da mesma forma, a gestora de comunicação da **Arganda del Rey** também acredita que é necessário avançar no reconhecimento à importância da comunicação nas organizações. *“En algunas compañías, todavía hay camino para recorrer para que la comunicación se le de la importancia que debe tener. No puedo hablar por mi, porque aquí la tiene”*¹⁵⁵. A gestora destaca também a capacidade de resposta em um mundo absolutamente mutante e rápido, como um dos principais desafios da área.

Desenvolver a cultura de comunicação nas organizações é o que está no horizonte da comunicação, segundo a gestora da **Alcalá de Henares**, para consolidar o caminho da legitimação e reconhecimento da área. Na sua opinião, é preciso elevar o nível da comunicação pelas mãos de profissionais qualificados para que a área seja realmente percebida como dimensão estratégica e ocupe espaços de gestão, com possibilidades concretas de contribuir para a organização. Enfatiza sobre a necessidade de “grandes e bons profissionais” para lugarizarem a comunicação e para que a área tenha

¹⁵⁴ “Para mim, a comunicação corporativa tem como desafio fazer com que todo mundo entenda que a comunicação é chave no desenvolvimento estratégico de qualquer companhia” (tradução nossa).

¹⁵⁵ “Em algumas companhias, ainda há caminho por percorrer para que se dê à comunicação a importância que deve ter. Não falo por mim, porque aqui ela tem” (tradução nossa).

espaço e voz. A gestora reitera o quanto é crucial o perfil do profissional para a consolidação da comunicação, assim como para a difícil batalha de promover uma mudança de pensamento com relação à área. Complementa afirmando que é preciso criar “*necesidad interna sin hacer marketing, sin vender falsas cabras*”, ou seja, despertar a necessidade pela comunicação no universo organizacional e estimular a compreensão da sua importância a partir da contribuição real da área para os negócios.

Conforme Nassar (2007a, s.n.), “o mundo contemporâneo preconiza uma nova postura do comunicador e da alta direção das organizações, diante dos desafios trazidos pela complexidade das relações que vivemos”. As mudanças na sociedade – entre as quais Nassar (idem) ressalta a consolidação da democracia, as demandas sociais e ambientais e as mídias digitais – desmontaram a concepção clássica de comunicação (e de comunicação organizacional) e, recursivamente, desconstruíram a perspectiva tradicional sobre a identidade do profissional de comunicação.

Costa (2009) lembra que, quando o profissional de comunicação passou a assumir o cargo de liderança nas organizações espanholas, por volta dos anos 90, quando surge a figura que na Espanha do DirCom, o diretor/gestor de Comunicação, a novidade conceitual somada à inércia dos modelos de gestão fizeram com que suas atribuições fossem interpretadas equivocadamente. Esse profissional era percebido – e, em alguns espaços, ainda o é – como alguém que ingressava nas organizações para coordenar diferentes meios e mensagens.

Para o referido autor (2009), essa era a interpretação, em parte correta, mas muito simplista, de quem entendia a comunicação organizacional exclusivamente como “ferramenta”, ou seja, um simples “meio” técnico (grifos nossos). Tal interpretação, em boa medida, estava ancorada na perspectiva difundida na década de 70, sobre a necessidade crescente das empresas de integrar suas “comunicações”, entendidas apenas como a coordenação e integração de meios, “canais” (grifo nosso), mídias. Dessa perspectiva emerge a metáfora do gestor de comunicação como maestro de uma orquestra, capaz de “afinar”, coordenar e integrar distintos instrumentos buscando a unidade.

Para Costa (2009), no momento, a metáfora era compreensível e auxiliava a esclarecer o papel do DirCom, acabava por reforçar o estigma que precisava ser rompido: o pensamento “instrumental” da comunicação.

Há uma intrínseca e recursiva relação entre o desafio de superar a perspectiva instrumental da área com a postura, formação, preparo do profissional de comunicação, seus modos de ser e pensar. Seu perfil, por sua vez, também age retroativamente e recursivamente sobre o *lugar* conferido à comunicação no universo organizacional e influencia a compreensão da organização e seus sujeitos sobre comunicação. Conforme Kunsch (2006), é evidente que o desempenho da comunicação na perspectiva estratégica e a superação do viés reducionista da área “dependerá da posição que a área (de comunicação) ocupa na estrutura organizacional e da formação e capacitação do executivo responsável pela comunicação” (KUNSCH, 2006, p. 6). Tais dimensões são profundamente interdependentes, conectadas umas às outras, numa relação de causalidade retroativa e recursiva (MORIN, 2003), são produto e efeito umas das outras e produtoras e causadoras do que as produz.

O perfil do profissional é produto de sua formação, de suas escolhas e de suas experiências e é também causador da configuração que a área assume na organização, que, ao mesmo tempo, também é produto da mentalidade e do modelo de governança da corporação, que é resultado de um conjunto de fatores, entre eles sua cultura e identidade. Essas, concomitantemente, têm impacto no *lugar* da comunicação e nos espaços e atribuições conferidas ao profissional da área. Paralelamente, também o profissional pode ser produtor de tais espaços, assim como pode influenciar a compreensão organizacional sobre comunicação. A compreensão é produtora da *lugarização* da área e, novamente, é produto da atuação e pensamento do profissional, bem como da cultura e identidade organizacionais. São fios de um mesmo emaranhado, ou fragmentos de vidro de um mesmo caleidoscópio. Qualquer alteração em um dos *nós e/ou das partículas de vidro* provoca mudanças no *todo*, assim como basta um pequeno movimento no caleidoscópio, para que uma outra realidade se desenhe diante do nosso olhar.

Disseminar o valor da comunicação por toda a organização e não apenas entre as lideranças é o desafio apontado pela gestora de comunicação da **Madrid**: “*Para mi el reto es transmitir el verdadero valor de la comunicación a la compañía, no solo a los managers, a toda la compañía, que sean conscientes del valor que tiene la comunicación*”¹⁵⁶. Também ressalta a importância da confiança da organização na comunicação e seus profissionais. Já a gestora da Barcelona trouxe um desafio que ela mesma enfrenta e vislumbra para o futuro: o de promover a integração da organização, especialmente numa multinacional com tamanha gama de negócios e submarcas, como é o caso da **Barcelona**: “*Hicimos un buen trabajo al construir el ‘paragua’, ahora necesitamos que los negocios, mas allá de la comunicación publicitaria, los productos también asuman la comunicación corporativa*”¹⁵⁷. Ela faz referência ao esforço de constituir um guarda-chuva conceitual para a marca Barcelona e que as grandes linhas definidas pela comunicação corporativa cheguem a todos os negócios, uma vez que, segundo ela, tradicionalmente estão mais preocupados com objetivos mercadológicos.

O resultado da análise vai ao encontro dos dados da edição 2013 da pesquisa *Mapa da Comunicação Brasileira* (INSTITUTO FSB, 2013). A investigação assinala que o principal desafio apontado pelos gestores de comunicação é a valorização da área, que recebeu 24% das indicações, a pontuação mais alta. Atrás desse item aparecem o posicionamento no mercado e gestão de marca (22%), redes sociais (12%), integração institucional (também com 12%)¹⁵⁸ e relacionamento com públicos prioritários (8%).

Os demais entrevistados mencionaram os desafios dos profissionais de comunicação na contemporaneidade, que também vão ao encontro de alguns itens levantados e das percepções dos demais gestores com relação aos

¹⁵⁶ “Para mim o desafio é transmitir o verdadeiro valor da comunicação à companhia, não apenas aos gestores, mas a toda a companhia, que sejam conscientes do valor que tem a comunicação” (tradução nossa).

¹⁵⁷ “Fizemos um bom trabalho ao construir o guarda-chuva, agora necessitamos que os negócios, além da comunicação publicitária, os produtos também assumam a comunicação corporativa” (tradução nossa).

¹⁵⁸ A integração institucional diz respeito ao desafio de alinhar conceitos mais permanentes, superando a transitoriedade da informação (INSTITUTO FSB, 2013).

desafios da área, pela referida pesquisa. Para o gestor da **Tres Cantos**, os desafios são compreender a organização, sua cultura para conquistar credibilidade e confiança por parte das lideranças.

A fala da gestora da **Segovia Brasil** também sinaliza uma característica do âmbito das competências profissionais necessárias a quem atua em comunicação organizacional: a importância de conhecer o mercado, o ramo onde a companhia está inserida e ter visão de negócios. O gestor da Segovia Espanha, numa perspectiva mais informacional, fez referência a um desafio de seu próprio cotidiano, que está mais voltado à comunicação com os sujeitos organizacionais: a dificuldade de incluir os trabalhadores nos produtos comunicacionais.

Ainda que expresse ideias ancoradas na perspectiva transmissiva, o gestor da **Segovia Espanha** nos dá margem para abordar um desafio que nos parece fundamental, ou seja, a emergente atitude de escuta. Acostumadas a emitir, as organizações enfrentam agora o imperativo da escuta, tão necessária ao diálogo, às relações nos diversos ambientes e com os diversos interlocutores. A escuta também exige uma reforma no pensamento (MORIN, 2003), pois implica recolocar o Outro num patamar central do processo comunicacional. Requer, assim, um olhar renovado à alteridade.

De acordo com Di Felice (2008), pela primeira vez na história, a comunicação se torna um processo em que as distinções entre emissor, meio e receptor confundem-se e trocam-se até estabelecer outras dinâmicas de interações, “impossíveis de serem representadas segundo os modelos dos paradigmas comunicativos tradicionais” (2008, p. 226). Para Wolton (2006), comunicar é aceitar a experiência da alteridade, é confiar no outro e o ato confiar, como o de comunicar, “é admitir a utopia de uma relação com outro, o que, definitivamente, fundamenta a humanidade” (WOLTON, 2006, p 226).

De acordo com os relatos, percebemos que os gestores entrevistados das dez empresas pesquisadas, e especialmente nas três empresas que foram o nosso objeto de análise comparativa, centraram-se nas mudanças do cenário midiático, especialmente na esfera digital e dos novos hábitos de apreensão e

consumo de informações/conteúdos, além da acelerada multiplicação de plataformas de comunicação que (re)definem os modos de se relacionar com os diversos públicos das organizações.

A gestora da **Valencia Brasil** ressaltou como primeiro desafio acompanhar as mudanças, não só do cenário contemporâneo, mas das próprias organizações: “Estamos numa realidade de muita mudança e mudanças constantes. Acompanhar a velocidade das mudanças das organizações é um desafio”. As transformações geradas pela ambiência digital também são mencionadas e evidenciam a percepção informacional da comunicação: “Acompanhar a revolução das mídias digitais, que é uma forma totalmente diferente de atuar, é preciso se adaptar a essa nova forma de *informar (grifo nosso)*”.

O gestor da **Escorial Brasil** também destaca a necessidade de adaptação às mudanças, mas as reduz aos “canais”¹⁵⁹ de comunicação: “falando no sentido amplo, o que está acontecendo é uma mudança muito rápida, dos canais de comunicação”. Para o gestor, não é necessário abandonar modos tradicionais de comunicar, mas é preciso ir à busca de novas possibilidades, sem perder de vista o que, *na sua opinião (grifo nosso)*, é importante: a relevância do que é preciso comunicar.

Novamente, assim como em outros momentos, as respostas às nossas questões deixam transparecer, em entrelinhas, de modo mais ou menos explícito, o entendimento de comunicação das lideranças, atendendo a um dos objetivos ao qual nos propomos neste estudo: discutir as concepções de comunicação dos gestores da área. Perspectivas transmissivas, informacionais, instrumentais, abordagens geográficas, simplistas, reducionistas reaparecem, mesmo quando as lideranças fazem referência a fenômenos contemporâneos, como a revolução digital. As mídias sociais que indicam novos circuitos e práticas interativas e relacionais fora da concepção funcional e estruturalista (DI FELICE, 2008) são reduzidas à ideia de novos meios de “informar” e “transmitir” (grifo nosso).

¹⁵⁹ A expressão “canais” foi mantida para preservar a terminologia utilizada pelo gestor.

Nos diversos temas abordados ao longo dos momentos de conversação, conseguimos apreender as concepções de comunicação dos gestores entrevistados e perceber suas (in)compreensões sobre comunicação. A análise também evidenciou que a (in)compreensão – combinada a outros fatores como a cultura e identidade organizacional, modelo de governança e o perfil da alta gestão – interfere na configuração dos *lugares institucional e empírico* da comunicação que, de modo recursivo, agem sobre os níveis de *(não/entre)lugarização*. Entre o *lugar institucional*, que faz referência ao lugar na estrutura organizacional, que por vezes é apenas discursivo, e o *lugar empírico*, que se configura na realidade concreta do cotidiano organizacional, emergiu, ao longo da travessia, o *lugar ideal*. Este *lugar* surge como dimensão *a posteriori*, ao se fazer necessária no momento de articular os *lugares institucional e empírico* para analisar os níveis de *(não/entre)lugarização*.

Analisar as (in)coerências entre estes *lugares* e o nível de *(não/entre)lugarização* da comunicação também estavam entre os objetivos da tese. Com relação a esse aspecto, a análise evidenciou que, embora em seis das dez multinacionais pesquisadas, o *lugar institucional* coincida com o *lugar ideal* – quando a comunicação está no nível das instâncias de gestão e participa das decisões organizacionais – pode revelar que a comunicação esteja *lugarizada*, o que não significa que a organização e seus sujeitos compreendam efetivamente a comunicação organizacional, na sua múltipla e complexa constituição. Tal constatação fica evidente quando analisamos os relatos dos entrevistados à luz das dimensões *empírica* e *orgânica* da comunicação organizacional. As referidas dimensões foram desenvolvidas por nós ao longo da tese para ressignificar as práticas/técnicas comunicacionais (*dimensão empírica*) e a natureza fenomenológica/complexa (*dimensão orgânica*) da comunicação organizacional, enquanto *lugar* essencial da produção/negociação dos sentidos e produto/produtora das relações/vínculos organizacionais.

As organizações multinacionais são reconhecidas globalmente por suas práticas, ou seja, apenas pela *dimensão empírica* da comunicação, e é nelas que as lideranças da área e suas equipes costumam centrar sua força e seu

tempo de trabalho. Durante as conversações, os relatos seguiam o rumo do *fazer comunicacional*, enquanto aspectos da *dimensão orgânica* da comunicação praticamente não eram mencionados. Esse cenário sinaliza que os profissionais de comunicação – e conseqüentemente as organizações – continuam centrados na face técnica, prática, empírica da área, enquanto outras dimensões tão – ou mais – importantes permanecem adormecidas.

A *cartografia da comunicação organizacional*, aqui proposta, busca se constituir como uma possibilidade de investigação da comunicação não apenas no campo científico, mas também como técnica investigativa possível de ser viabilizada pelos profissionais de comunicação nas organizações em que atuam, como possibilidade de analisar a *(não/entre)lugarização*, legitimidade e reconhecimento da comunicação, a partir da abordagem compreensiva.

Ainda com relação aos desafios emergentes da comunicação – e dos profissionais da área – de nossa parte, destacamos as novas sociabilidades e modos de ser no mundo na contemporaneidade, a relevância do diálogo para um cenário social de relações horizontalizadas e de poder de fala diluído, o desafio de gerir dimensões intangíveis fundamentais para construir e/ou manter a confiança dos diversos interlocutores em relação às organizações. Vislumbramos como desafio também, sobretudo após as escutas, vivências, sensações e sentimentos ao longo dessa travessia, a emergência de novos modos de compreender a comunicação, em especial sua dimensão orgânica, fenomenológica, complexa, intrínseca ao universo organizacional.

Buscar efetivamente *compreender*, em última instância, requer que admitamos nosso saber inacabado, nossa possibilidade – eterna – de ampliar conhecimentos e (re)tecer pensamentos. Compreender é intelectualmente apreender em conjunto, abraçar junto, o texto e seu contexto, as partes e o todo, o múltiplo e o uno, como sugere sua etimologia, do latim *comprehendere*¹⁶⁰ (MORIN, 2001, 2012). Significa agarrar com a mão, abarcar com os braços, lembra Sodré (2006a), dela não se separar, como acontece

¹⁶⁰ *Comprehendere* é formada pelo prefixo *com*, de “completamente”, junto a *prehendere*, de “agarrar”, “abraçar”, no sentido de “apreender com a mente”.

com o entendimento, em que a razão penetra o objeto, mantendo-se a distância para explicá-lo.

Na epistemologia compreensiva, de Sodré (2006a), o desafio da comunicação, enquanto *práxis social (grifo do autor)*, é suscitar uma *compreensão*, isto é, um conhecimento e ao mesmo tempo uma aplicação do que se conhece, na medida em que os sujeitos implicados no discurso orientam-se, nas situações concretas da vida, pelo sentido comunicativamente obtido. Sob essa perspectiva, o requisito essencial da compreensão é o vínculo “com a coisa” que se aborda, com a pluralidade dos outros, com o mundo (ibid.).

Junto à necessária compreensão, confirma-se a urgência da reforma do pensamento (MORIN, 2003) se quisermos (re)desenhar a paisagem atual da comunicação organizacional na realidade cotidiana das empresas, independentemente de seu porte. Se a comunicação atua como espelho que reflete cultura e tendências (BUENO, 2000), tentar situá-la à margem de uma profunda mudança de paradigma da própria comunicação implica esvaziá-la de sentido. Lá adiante, no horizonte que guarda a paisagem idealizada, nossos olhos esperam ver as concepções nas quais acreditamos, e que aqui defendemos, tomando forma em universos organizacionais onde hoje imperam não/entre-lugares, onde os sentidos da comunicação – e da cultura, da identidade, da subjetividade, das relações, do diálogo – parecem ser/estar esquecidos, adormecidos.

É preciso ressaltar que nossas análises necessitam ser lidas e percebidas a partir do contexto dos relatos obtidos. Temos clareza de que se trata de opiniões de autoria de lideranças organizacionais¹⁶¹ que, portanto, representam não apenas o sujeito, mas também uma postura organizacional, um discurso institucionalmente situado. Contudo, como foi possível perceber em alguns casos, nos deparamos com profissionais que em alguns momentos, em meio à escuta sensível e ativa, pareceram despir-se de seus cargos e deixaram transparecer suas inquietudes e insatisfações em entrelinhas repletas

¹⁶¹ O que justifica a utilização de pseudônimos, preservando as identidades das empresas e de seus gestores.

de sentidos – e sentimentos – pessoais, e não apenas profissionais. Ampliar os horizontes da travessia a partir da escuta a outros sujeitos, de outras instâncias e *(não/entre)lugares*, se mostra como uma das muitas possibilidades de olhares diversos/complementares sobre as paisagens aqui escolhidas e/ou, quem sabe, sobre outras tantas que aguardam por serem descobertas.

As questões que motivaram nosso estudo – sobre a compreensão ou entendimento dos gestores de comunicação, o *(não-entre)lugar* que a comunicação ocupa nas organizações e o nível de *lugarização* da comunicação no universo organizacional – nasceram, essencialmente, da vivência cotidiana da comunicação organizacional, com suas inquietudes, incertezas, frustrações e conquistas diárias. Por isso, é nosso desejo que o conhecimento (re)tecido e produzido ao longo destes quatro anos, retorne para o cotidiano das organizações, como forma de contribuir não apenas com o avanço teórico da área, mas, sobretudo, para sua efetiva inclusão, compreensão e *lugarização*.

Para desbravar paisagens, provocar reflexões, transformações, movimentos, é preciso apostar na tentativa de olhar as nossas “coisas” (grifo nosso) e processos a partir de um *lugar* diferente, de um *lugar* outro, ressignificado (PINTO, 2013). Nosso convite nesse momento, em que pausar a travessia se faz necessário, é de investir-nos de coragem para deslocar o ângulo, desacomodar, (re)começar, (re)pensar, para ir além. O contexto comunicacional midiaticizado (SODRÉ, 2006) e hipercomplexo (SANTAELLA, 2010), em que todos parecem saber o que é e como fazer comunicação (WOLTON, 2006, 2010) e estão, aparentemente, a todo tempo, comunicando (MARCONDES FILHO, 2004), está repleto também de olhares acostumados, acomodados, paisagens onde imperam ventos dominantes. Para fazer frente a essa realidade, além de olhares atentos, inquietos e renovados, também é preciso um profundo e interminável (re)pensar e, nas palavras de Maffesoli (2007), a abertura à imaginação, à incerteza, à audácia do pensamento. São essas pulsões que nos trouxeram até aqui. E são elas que nos inspiram e nos movem a persistir.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura da empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J.F. (Org.). *O indivíduo e a organização: dimensões esquecidas*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ALMEIDA, Maria da Conceição de. *Um itinerário do pensamento de Edgar Morin*. 2004. Disponível em <<http://www.ufrn.br/grecom/ideias2.htm>>. Acesso em 16 fevereiro de 2013.

ALCOVER DE LA HERA, et al.. *Introducción a la Psicología del trabajo*. Madrid: McGraw-Hill Editores, 2004.

ALSINA, Miquel Rodrigo. *La comunicación intercultural*. Barcelona: Anthropos, 1999.

_____. *La comunicación intercultural en Hacia el 2004*. Estudios interculturales. Textos básicos para el Fórum 2004. Disponível em (9.2.2006): <http://www.blues.uab.es/incom/2004/cas/rodcas1.htm>. Acesso em janeiro de 2014.

ÁLVAREZ, J Timoteo. *Manejo de la comunicación organizacional*. Espacios, herramientas y tendencias en gestión de negocios. Díaz de Santos: España, 2012.

AMORIM, Lidiane Ramirez. *Telespectador Multimídia: olhares sobre o jornalismo participativo em noticiário de TV – Dissertação (Mestrado em PPGCOM) – Faculdade de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul*, 2009.

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. *Governança Corporativa*. São Paulo: Atlas, 2004.

ANTUNES, R. *Adeus ao trabalho?* São Paulo: Cortez, 1995.

_____. *Os sentidos do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 1999.

AUGÉ, Marc. *Não-lugares*. Introdução a uma antropologia da supermodernidade. Campinas, São Paulo: Papirus, 2012a.

_____. *Para onde foi o futuro?* Campinas: Papirus, 2012b.

_____. *Por uma antropologia da mobilidade*. Maceió: Editora Unesp/UFAL, 2010.

BACHELARD, G. *A poética do espaço*. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

BAITELLO JR., N. Os meios da incomunicação. A outra face, demasiadamente humana, dos vínculos. In: BAITELLO JR., N., CONTRERA, Malena S,

MENEZES, José E. de O. *Os meios da incomunicação*. São Paulo, Annablume, 2005, p. 9-11.

_____. Corpo e imagem: comunicação, ambientes, vínculos. In: RODRIGUES, David (Org.). *Os valores e as atividades corporais*. São Paulo: Summus, 2008, p. 95-112.

BARBIER, René. A escuta sensível na abordagem transversal. In: BARBOSA, Joaquim Gonçalves (Coord.). *Multireferencialidade nas ciências da educação*. São Carlos: UFSCar, 1998.

_____. *A pesquisa-ação*. Brasília: Liber Livro Editora, 2007.

BARTHES, Roland. *Mitologias*. Rio de Janeiro: DIFEL, 2010.

BARBOSA, Livia e VELOSO, Leticia. Gerência intercultural, diferença e mediação nas empresas transnacionais. In: Civitas: Porto Alegre, v. 7, n. 1, jan.-jun. 2007, p. 59-85.

BAUMAN, Zygmunt. *O Mal-Estar da Pós-Modernidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1998.

_____. *Vida Líquida*. Tradução de Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 2007.

_____. *Amor Líquido: Sobre a fragilidade dos laços humanos*. Editora Jorge Zahar, São Paulo, 2004.

BAKHTIN, Mikhail. Problemas da poética em Dostoiévski. Rio de Janeiro: Forence Universitária, 1997.

BARROS, Manoel de. *Retrato do artista quando coisa*. Rio de Janeiro: Record, 1998.

BHABHA, Homi. *O local da cultura*. Minas Gerais: Editora UFMG, 1998.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade*. Petrópolis: Vozes, 2012.

BENTHAM, Jeremy. *Le panoptique*. Paris: Belfondo, 1977.

BOTTON, Alain de. *Os prazeres e desprazeres do trabalho*. Ed. Rocco, 2009.

BRAIT, E. O processo interacional. In: D. PRETI (org.) *Análise de Textos Oraís*. São Paulo: Projeto NURC/SP – FFLCH-USP, 1993, p. 189-214.

BRETAS, Beatriz. Interações cotidianas. In: FRANÇA, Vera; GUIMARÃES, César. *Na mídia, na rua: narrativas do cotidiano*. Belo Horizonte: Autêntica, 2006, p. 29-42.

BUENO, Wilson da Costa. *Auditoria de imagem das organizações: teoria e prática*. São Paulo: All Print Editora: Mojoara, 2012.

_____. *Comunicação empresarial: da rádio peão às mídias sociais*. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2014.

_____. "O perfil do gestor de Comunicação do século XXI". Disponível em <http://www.portalimprensa.com.br/noticias/wilson+da+costa+bueno/44686/opini+o+o+perfil+do+gestor+de+comunicacao+do+seculo+xxi> (2011). Acesso em janeiro de 2014.

_____. Comunicação interna e liderança aberta: os desafios de incorporar a geração Y e as mídias sociais. In: *Organicom*, ano 10, n. 19, 2º sem 2013.

_____. *Comunicação empresarial: alinhando a teoria e prática*. Barueri: São Paulo: Manole, 2014 (Série comunicação empresarial).

_____. *Comunicação empresarial: teoria e prática*. Barueri: 2003.

_____. *Comunicação empresarial: políticas e estratégicas*. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito. In: *Conexão – Comunicação e Cultura*, UCS, Caxias do Sul. V. 4, n. 7, p. 11-20, jan/jun, 2005.

CAMPOS-DE-CARVALHO, M. I. (2011). Arranjo espacial. In S. Cavalcante & G. Elali (Orgs.), *Temas básicos em psicologia ambiental*. Rio de Janeiro: Editora Vozes, p. 70-82.

CAVALCANTI, Lana de Souza. A Geografia Escolar e a Sociedade Brasileira Contemporânea. In: TONINI, Maria Ivaine; et al. (Org.) *O ensino de geografia e suas composições curriculares*. Porto Alegre: Ufrgs, 2011, p. 77-96.

CASALI, Adriana; TAYLOR, James. *Comunicação Organizacional: uma introdução a perspectiva da "Escola de Montreal"*. Revista Estudos de Jornalismo e Relações Públicas. Universidade Metodista de São Paulo - vol.1, n.1 (jun. 2003). São Bernardo do Campo: Umesp, 2003, p. 28-40.

CASALI, Adriana. *Proposta de um Modelo de Análise do Processo de Comunicação Organizacional a partir das Proposições da "Escola de Montreal"*. In: Anais do XXXI Encontro da Anpad. Rio de Janeiro: Enampad, 2007.

Disponível em:

http://xa.yimg.com/kq/groups/21817995/455027407/name/Casali_EOR_Enanpad2007.pdf. Acesso em novembro de 2012.

_____. Casali, A. (2009). Um modelo do processo de comunicação organizacional na perspectiva da "Escola de Montreal". In M. M. K. Kunsch (Org.), *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processo* (Vol. 1, Cap. 6, pp. 107-134). São Paulo: Saraiva.

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

_____. *As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1998.

CASTROGIOVANNI, Antonio. *A geografia do Espaço Turístico como Construção Complexa da Comunicação*. Porto Alegre: Tese (doutorado), Faculdade de Comunicação, PUCRS, 2004.

_____. *Lugar, no-lugar y entre-lugares*. Los ángulos del espacio turístico. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, v. 16, p. 05-25, 2007.

CERTEAU, M. de. *A invenção do cotidiano*. Artes de fazer. Petrópolis: Vozes, 1994.

CHANLAT, J. F. Por uma antropologia da condição humana nas Organizações. In: TÔRRES, Ofélia de L. S. (Org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*, 3ª ed. São Paulo, Atlas, 2010, p. 21-45.

CHAUÍ, Marilena. *Brasil: Mito fundador e sociedade autoritária*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo. 2000.

CLARKE. T. *Theories of Corporate Governance*. Routledge, NY, 2004.

COSTA, Joan. 1995. *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Barcelona. Edit. Ciencias Sociales. Disponível em: www.joancosta.com/content.htm. Acesso em janeiro de 2012.

_____. *DirCom. Estratega de la complejidad*. Nuevos paradigmas para la Dirección de la Comunicación. València, 2009. Universitat de València, p.17-28

CURVELLO, J.J.A. 2002. *Estudos de comunicação organizacional: entre a análise e a prescrição*. In: XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Intercom – NP Relações Públicas e Comunicação Organizacional. Anais em CD. Salvador/BA, setembro, 2002. Disponível em: <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/35000eb4dc54ecb792613fbeacf2f50e.pdf>. Acesso em março de 2014.

DEETZ, S. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. In: MARCHIORI, M. (Org.) *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano: Difusão, 2010, p. 83-101.

DE MASI, Domenico. *O segredo das organizações criativas*. DOM – Revista da Fundação Dom Cabral, n 4, nov. 2007 – fev, 2008, p. 31-38.

DI FELICE, M. *Das tecnologias da democracia para as tecnologias de colaboração*. São Paulo: Difusão Editora, 2008.

DUPUIS, J.P. Entre as culturas latinas, anglo-saxã e nórdica: os quebequenses em economia, negócios e administração. In CHANLAT, J.F; FACHIN, R;

FISCHER, T. org. *Análise das organizações perspectivas latinas*. RS: Editora UFRGS. 2007.

DUARTE, J. *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. Org. Jorge Duarte, Antonio Barros e Ana Lucia Romero. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

ENRIQUEZ, Eugène. *A organização em análise*. Petrópolis: Vozes, 1997.

FERRARA, L. D'A. *Comunicação, Espaço, Cultura*. São Paulo: Annablume, 2008.

FÍGARO, Rosely. *Relações de comunicação no mundo do trabalho*. São Paulo: Annablume, 2008.

_____. *Estudos de recepção: o mundo do trabalho como mediação da comunicação*. Novos Olhares, a. III, n6, p. 38-51, 2000, disponível em <http://www.revistas.usp.br/novosolhares/article/view/51344>. Acesso em fevereiro de 2013.

_____. *O mundo do trabalho e as organizações: abordagens discursivas de diferentes significados*. ORGANICOM, a.5, n. 9, p.90 a 100, 2. sem. de 2008.

FISCHER, Gustave-Nicolas. Espaço, Identidade e Organização. In: *O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas*. Jean-François Chanlat (coordenador). São Paulo: Atlas, 2010, p. 82-102.

FLEURY, M. T. L. et al. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FOUCAULT, M. *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. Petrópolis: Vozes, 1987.

_____. *Microfísica do Poder*. Rio de Janeiro: Graal, 2005.

FRANÇA, Fábio. *Públicos: como identificá-los em nova visão estratégica: business relationship*. São Caetano do Sul, SP: Yendis Editora, 2012.

_____. A releitura dos conceitos de público pela conceituação lógica. p. 209-239. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). *Relações Públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas*. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. Conceituação lógica de públicos em relações públicas. In *Estudos de Jornalismo e Relações Públicas*, junho de 2003, Ano 1, n° 1, p.17-31.

_____. *Relações públicas: visão 2000*. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. Obtendo resultados com relações públicas. São Paulo: Pioneira, 2004

FRANÇA, V. *Paradigmas da comunicação: conhecer o quê?* In: L.G. MOTTA; M.H. WEBER; V. FRANÇA e R. PAIVA (Orgs.). *Estratégias e culturas da comunicação*. Brasília, Editora UnB, p. 13-29, 2002.

_____. O objeto da Comunicação/a Comunicação como objeto. In: HOHLFELDT, Antonio; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, Vera Veiga. *Teorias da Comunicação: conceitos, escolas e tendências*. 10 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

FRANÇA, Vera Veiga; CORREA, Laura G. (Orgs.). *Mídias, instituições e valores*. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2012.

FREITAS, M. E. *Cultura Organizacional: Identidade, Sedução e Carisma?* Rio de Janeiro: FGV, 2006.

_____. *Cultura organizacional: evolução e crítica*. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

FREYRE, Gilberto. *Casa grande & senzala*. São Paulo, Global, 2006.

GARCÍA MÁRQUEZ, Gabriel. *Cem anos de solidão*. Rio de Janeiro: Record, 1995.

GEERTZ, C. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LCT, 2012.

HEIDEGGER, Martin. *Identidade e diferença*. In: _____. *Conferências e escritos filosóficos*. São Paulo: Nova Cultural, 1999.

_____. *Construir, habitar, pensar*. In: *Ensaio e conferências*. Petrópolis: Vozes, 2001.

_____. *Ser e tempo*. 12 ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

INNIS, Harold. *O viés da comunicação*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

INSTITUTO FSB PESQUISA. *Mapa da Comunicação Brasileira 2013*. Brasília, DF: FSB Comunicações, (3ª ed, 2013). Disponível em <http://www.institutofsbpesquisa.com.br/publicacoes/mapa-dacomunicacao-brasileira/>. Acesso em janeiro de 2014.

_____. *Mapa da Comunicação Brasileira 2011*. Brasília, DF: FSB Comunicações, (2ª ed, 2011). Disponível em <http://www.institutofsbpesquisa.com.br/publicacoes/mapa-dacomunicacao-brasileira/> Acesso em janeiro de 2013.

KAPLÚN, G. “*Lo emergente y lo resistente en la comunicación organizacional*”. In: XI Congreso de ALAIC – Montevideo, Universidad de la República – Uruguay, 2012. Disponível em: <http://alaic2012.comunicacion.edu.uy/content/lo-emergente-y-lo-resistente-en-la-comunicaci%C3%B3n-organizacional>. Acesso em janeiro de 2013.

KNOBBE, Margarida Maria. *Da compreensão: novas viagens de Gulliver*. Natal: Tese (Doutorado), Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2007a. Disponível em:

http://bdtd.bczm.ufrn.br/tesesimplificado//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1088. Acesso em fevereiro de 2014.

_____. *Compreender é transgredir*. Revista FAMECOS (Impresso), v. 1, p. 101-109, 2007b.

KOVÁCS, Ilona. *As Metamorfoses do Emprego: Ilusões e Problemas da Sociedade de Informação*, Oeiras: Celta Editora, 2002.

_____. Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho. *Sociologia, Problemas e Práticas*, Lisboa, n. 52, p. 41-65, 2006.

KRAMER, Gustavo Garcez; FARIA, José. Henrique de. Vínculos Organizacionais. In: *Revista de Administração Pública - RAP*, v. 41, n. 1, p. 83-104, jan./fev. 20 7.

KREPS, Gary. *La comunicación en las organizaciones*. Delaware. USA: Edit. Addison-Wesley iberoamericana, 1995.

KUNSCH, M. M. K. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus, 2003.

_____. *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos*, volume 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, M. (Org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

_____. A dimensão humana da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *A comunicação como fator de humanização das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010, p. 41-60.

_____. Comunicação organizacional: complexidade e atualidade. In: *Novos Olhares: Revista de Estudos sobre Práticas de Recepção a Produtos Midiáticos*, No 18 (2006). Disponível em: <http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/novosolhares/article/viewFile/8191/7555>. Acesso em maio de 2013.

_____. As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional: recorte de um estudo aplicado no seguimento corporativo. *Intercom – RBCC*. São Paulo, v.35, n.2 p. 267-289, jul./dez. 2012

_____. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e práticas. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). *Comunicação em interface com a cultura*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2013; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2013 (Coleção faces da cultura e da comunicação organizacional: 1) p.129-151.

KUNSCH, Margarida; RUÃO, Tereza. A Comunicação Organizacional e Estratégica: Nota Introdutória. In: *Comunicação e Sociedade*. vol. 26, 2014, pp. 7 – 13. Disponível em: <http://revistacomsoc.pt/index.php/comsoc/article/viewFile/2021/1941>. Acesso em novembro de 2014.

LEAL, DALMAZO E FERRARI. *As empresas caíram nas redes sociais*. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1022/noticias/as-empresas-cairam-nas-redes?page=1>.

LEMINSKI, Paulo. *Caprichos e relaxos*. São Paulo: Círculo do Livro, 1991.

LÉVI-STRAUSS, Claude. *Mito e significado*. Lisboa: Edições 70, 1987.

LIMA, Fábila. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, Ivone Lourdes de; PAULA, Carine F. Caetano de. *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Paulo, Ed. Difusão, 2008, p. 109-127.

LUDWIG, Sílvia Terra; CRUZ, Cassipna Maris Lima; MACEDO, Cláudia Novelli de; PORCIÚNCULA, Cristiano Russo Geraldes da; WESTPHALEN, José Henrique; FLORCZAK, Rosângela. O papel profissional de Comunicação nas organizações contemporâneas. *Revista Negócios e Talentos*. Porto Alegre, ano 6, n.6, p. 25-47, 2009. Disponível em: <http://seer.uniritter.edu.br/index.php/negocios/article/view/400/247>. Acesso em setembro de 2014.

LYOTARD, J-F. *A Condição pós-moderna*. 8a. Ed. Rio de Janeiro: JOSÉ OLYMPIO, editora, 2004.

LÓPEZ, Antonio. La comunicación de intangibles en España. In: Informe de resultados del Instituto de Análisis de Intangible. 2007. Disponível em: <http://www.rppnet.com.ar/comunicaciondeintangibles.pdf>. Acesso em dezembro de 2014.

MAFFESOLI, Michel. *O mistério da conjunção: ensaios sobre comunicação, corpo e socialidade*. Porto Alegre: Sulina, 2009.

_____. *O conhecimento comum*. Porto Alegre, Sulina, 2007.

_____. *Elogio da razão sensível*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006

_____. *Notas sobre a pós-modernidade: o lugar faz elo*. Rio de Janeiro, Atlântica, 2004.

_____. *A comunicação em fim (teoria pós-moderna da comunicação)*. Revista FAMECOS. Porto Alegre, n. 20, abril, 2003.

_____. *Para entender a comunicação*. Contatos antecipados com a Nova Teoria. São Paulo: Paulus, 2008.

_____. *O tempo das tribos*. Rio de Janeiro, Forense Universitária, 1997.

- _____. *No fundo das aparências*. Petrópolis: Vozes, 1996.
- _____. *Elogio da razão sensível*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.
- _____. *A conquista do presente*. Rio de Janeiro: Rocco, 1984.
- MANFREDI, Silvia M. Trabalho, Qualificação e Competência Profissional – das dimensões conceituais e políticas. In. *Educação e Sociedade*. Ano XIX, nº 64, set. de 1998.
- MARANDOLA JR. *Insegurança existencial e o habitar metropolitano*. Caderno de Geografia, (PUCMG), v. 18, n.2, p.39-58, 2008.
- MARCONDES FILHO, Ciro. *O Espelho e a Máscara: o enigma da comunicação no caminho do meio*. Discurso Editorial; Editora Unijuí, São Paulo, 2002.
- _____. *Até que ponto, de fato, nos comunicamos?* São Paulo: Paulus, 2004.
- _____. *Gregory Bateson*. Revista Existo.com, n.12 -Jan/Fev/Mar/Abr 2007, São Paulo. Disponível em:
<http://www.eca.usp.br/nucleos/filocom/existocom/index.html>.
- _____. *Para entender a comunicação*. Contatos antecipados com a Nova Teoria. São Paulo: Paulus, 2008.
- _____. *Diálogo, poder e interfaces sociais da comunicação*. Nova Teoria da Comunicação vol. III. São Paulo: Paulus, 2011.
- _____. *O conceito de comunicação e a epistemologia metapórica*. Nova Teoria da Comunicação, Vol. III. São Paulo: Paulus, 2010.
- MARIOTTI, Humberto. *Os cinco saberes do pensamento complexo*. Texto apresentado nas 3as. Conferências Internacionais de Epistemologia e Filosofia. Instituto Piaget, Campus Acadêmico de Viseu, Portugal, abril de 2002.
- MATURANA, Humberto. *Cognição, ciência e vida cotidiana*. Org. e trad. de Cristina Magro e Victor Paredes. Belo Horizonte, Ed., UFMG, 2001.
- MATURANA, Humberto e VARELA, Francisco. *Árvore do conhecimento*. As bases biológicas do entendimento humano. Campinas: Psy II, 1995.
- _____. *O trabalho, um valor em vias de extinção*. Lisboa: Fim do século, 1999.
- MARTIN-BARBERO. J. , *Tecnicidades, identidades, alteridades: mudanças e opacidades da comunicação no novo século*. In: MORAES, Dênis de (Org.). *A sociedade midiaticizada*. Rio de Janeiro, Mauad, 2006.
- MATTOS, P. L. C. L. *A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para a sua análise*. In: *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: jul/ago, 2005.

MAZZONA, Carina. Repensar la comunicación en las organizaciones. Del pensamiento en línea hacia una mirada sobre la complejidad de las prácticas comunicacionales. In: Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación N°40. Año XII, Vol. 40, Abril 2012, Buenos Aires, Argentina. Disponível em: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=373&id_articulo=8183. Acesso em fevereiro de 2014.

MÉDA, Dominique. *O Trabalho – Um valor em Vias de Extinção*. Lisboa: Editora Fim de Século, 1999.

MELLO, Thiago. *Mormaço na floresta*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1981.

MORAES, Anna Maris Pereira. *Introdução à Administração*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MORAES, Dênis de (Org.). *Sociedade midiaticizada*. Rio de Janeiro: Manuad, 2006.

MORIN, Edgar. *Introdução ao Pensamento Complexo*. Porto Alegre, Sulina, 2006.

_____. Da necessidade de um pensamento complexo. In: MARTINS, Francisco Menezes; SILVA, Juremir Machado da (Orgs.). *Para navegar no século XXI*. Porto Alegre: Sulina/Edipucrs. 2000a.

_____. *A Inteligência da complexidade*. São Paulo: Peirópolis, 2000b.

_____. *O Método 1: a natureza da natureza*. Porto Alegre: Sulina, 2002.

_____. *Os Sete Saberes Necessários à Educação do Futuro*. 3 ed. Brasília: UNESCO, 2001.

_____. *O Método: 3. O Conhecimento do Conhecimento/1*. Porto Alegre: Sulina, 1999.

_____. *Educação e complexidade: os sete saberes e outros ensaios*. São Paulo: Cortez, 2002.

_____. *O Método 5: a humanidade da humanidade*. Porto Alegre: Sulina, 2005a.

_____. *Ciência com Consciência*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

_____. *As Duas Globalizações*. Porto Alegre: Edipucrs, 2002.

_____. *A Cabeça Bem-Feita: repensar a reforma, reformar o pensamento*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008.

_____. *Educação e complexidade: os sete saberes e outros ensaios*, 4 ed. São Paulo: Cortez: 2007.

MARCONDES, Pyr. *Uma História da Propaganda Brasileira*. Rio de Janeiro: Ediouro, 2001.

MOSER, G. *A psicologia ambiental: competência e contornos de uma disciplina*. Comentários a partir das contribuições. *Psicologia USP*, 16(1/2), 2005, p. 279-294.

MUMBY, Dennis K. Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações. In: KUNSCH, Margarida M. K. *A Comunicação como fator de humanização das organizações*. São Caetano: Difusão Editora, 2010, p. 19-40.

NASSAR, Paulo e GOMES, Nelson. *A Comunicação da Pequena Empresa*. 2 ed. Rio de Janeiro: Globo, 1997.

NASSAR, P. A comunicação organizacional na contemporaneidade (entrevista). In: *Novos Olhares – Revista de Estudos sobre Práticas de Recepção a Produtos Mediáticos*, São Paulo, n. 17, p. 33-39, 2012..

_____. *A comunicação e o desenvolvimento empresarial*. Terra Magazine (2007). Disponível em <http://terramagazine.terra.com.br/interna/0,,O11808172-EI6786,00.html>. Acesso em 3 agosto de 2014.

_____. NASSAR, Paulo. Evolução da comunicação organizacional brasileira no contexto da administração. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). *Comunicação e organização: reflexões, processo e práticas*. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. Parte 3, cap. 1, p. 307-323.

_____. Memória e esquecimento. In: *Revista Imprensa*, São Paulo, ano 21, n. 222, p. 40, abril/2007b.

_____. *O lugar da comunicação*. Disponível em: <http://terramagazine.terra.com.br/interna/0,,O13879089-EI6786,00-O+lugar+da+comunicacao.html>. 2009. Acesso em março de 2014.

_____. *Tudo é comunicação*. São Paulo: Lazuli, 2006.

NASSAR, Paulo; JANINE RIBEIRO, Renato e GUTTILLA, Rodolfo Witzig (Orgs.). *A Comunicação organizacional frente ao seu tempo: missão, visão e valores ABERJE*. São Paulo: ABERJE Editorial, 2007. Disponível em: http://www.aberje.com.br/novo/editorial/Documentos_ABERJE1.pdf. Acesso em 20 maio 2013.

NORBERG-SCHULZ, Christian. O Fenômeno do Lugar. In: NESBITT, Kate (Org.). *Uma Nova Agenda para a Arquitetura*. Antologia Teórica 1965–1995. São Paulo: Cosac & Naify, 2006.

OLIVEIRA, Ivone de L; PAULA, Carine F. C. Comunicação organizacional: processo de interação entre organização e interlocutores. In: PINTO, Júlio; SERELLE, Márcio. *Interações Midiáticas*. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.

_____. *Espaços dialógicos e relacionais nas organizações e sua natureza ético-política*. Disponível em http://alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com_org_yRP/ponencias/GT2_16Oliveira.pdf. Acesso em novembro de 2012.

OLIVEIRA, I. L. *Novo sentido da comunicação organizacional: construção de um espaço estratégico*. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 26, 2003. Belo Horizonte. São Paulo: Intercom, 2003. Disponível em: http://www.intercom.org.br/papers/congresso2003/pdf/2003_NP05_oliveira_ivo_ne.pdf. Acesso em janeiro de 2013.

OLIVEIRA, Ivone; PAULA, Maria Aparecida de; MARCHIORI, Marlene. *Um giro na concepção de estratégias comunicacionais: dimensão relacional*. FISEC, 2012. Disponível em: http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/images/FISEC_2012_PAINEL_TEXTO_FINAL_130712.pdf. Acesso em outubro de 2012.

_____. *O que é comunicação estratégica nas organizações?* São Paulo: Paulus, 2007.

_____. *Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos?* In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes e SOARES, Ana Thereza Nogueira (Org.). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

PEREIRA, Carlos Alberto Messeder; HERSCHMANN, Micael. *Comunicação e novas estratégias organizacionais na era da informação e do conhecimento*. In: *Comunicação & Sociedade*, São Bernardo do Campo, 2. sem. 2002.

PINTO, Julio. *A produção de sentido nas organizações: sintaxes sociais*. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MARCHIORI, Marlene (Org.). *Comunicação, discurso, organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão; Rio de Janeiro: Editora Senac, 2013.

_____. *Comunicação Organizacional ou comunicação no contexto das organizações?* In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes de e SOARES, Ana Thereza Nogueira (Orgs.). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul: São Paulo, 2008. 81-89 p.

PINTO, M. J. *Comunicação & Discurso: introdução à Análise de Discursos*. São Paulo: Hacker Editores, 1999.

PITTA, Tânia. *Espaços: le lieu fait lien*. In: Sessões do Imaginário. Porto Alegre, PUCRS, nº 12, 2004.

PÁDUA, Ligia T.S. *A topologia do ser: lugar, espaço e linguagem no pensamento de Martin Heidegger*. Rio de Janeiro: Loyola, 2008.

PERUZZO, Cicilia M. Krohling. Tópicos sobre o ensino de Comunicação no Brasil. In: *Retratos do ensino em Comunicação no Brasil*. PERUZZO, C. M. K.; SILVA, R. B. DA (Org.). SP: Intercom, Taubaté: UNITAU, 2003.

PERRENOUD, Philippe. *Construir as Competências desde a escola*. Porto Alegre: Arte Médica, 1999.

PUTNAM, L. L.; PHILLIPS, N.; CHAPMAN, P. Metaphors of communication and organization. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Eds.). *Managing organizations: current issues*. London, UK: Sage, 1999. p. 375-402.

RELATÓRIO MUNDIAL DA UNESCO. *Investir na diversidade cultural e no diálogo intercultural* (2009). Disponível em: unesdoc.unesco.org/images/0018/001847/184755por.pdf. Acesso 30 de agosto de 2014.

RIVIÈRE, Pichon- Enrique. *Teoria do vínculo*. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

RIVLIN, L. G. Olhando o passado e o futuro: revendo pressupostos sobre as interações pessoa-ambiente. In: *Estudos de Psicologia*. 2003, 8(2), 215-220.

ROMAN, Artur Romero. Organizações: um universo de discursos bem-ditos, mal-ditos e não-ditos. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2009, v. 2.

ROSA, Mario. A reputação sob a lógica do tempo real. In: *Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Paulo, ECA-USP / Abrapcorp, ano 4, nº. 7: p. 59-69, 2º semestre de 2007.

ROSENAU, James N. "Governança, Ordem e Transformação na Política Mundial". In: Rosenau, James N. e Czempiel, Ernst-Otto. *Governança sem governo: ordem e transformação na política mundial*. Brasília: Ed. Unb e São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 2000, p. 11-46.

SANTAELLA, L. *A ecologia pluralista da comunicação: conectividade, mobilidade, ubiquidade*. São Paulo: Paulus, 2010.

_____. *Linguagens líquidas na era da mobilidade*. São Paulo: 1ª Ed. Paulus, 2007.

SANTOS, M. *Por uma Geografia Nova*. São Paulo: Hucitec, Edusp, 1978.

_____. *Espaço e Sociedade*. Petrópolis: Vozes, 1979.

_____. *Metamorfoses do espaço habitado*. São Paulo : Hucitec, 1988.

_____. *Técnica, espaço, tempo: globalização e meio técnico-científico-informacional*. São Paulo: Hucitec, 1998.

_____. *A Natureza do Espaço: Técnica e Tempo, Razão e Emoção*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2006.

SARAMAGO, José. *Todos os nomes*. São Paulo: Companhia das Letras, 1997.

SPINK, M. J. (Org.). *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano*. São Paulo: Cortez, 2004.

SPINK, M. J.; FREZZA, R. M. Práticas discursivas e produção de sentidos: a perspectiva da psicologia social. In: SPINK, M. J. (Org.). *Práticas discursivas e produção dos sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. São Paulo: Cortez, 2004.

SOMMER, R. F. *Espaço pessoal: as bases comportamentais de projetos e planejamentos*. São Paulo: EPU/EDUSP, 1973.

SOUZA, Mauro W. Políticas de Comunicação Corporativa. In: *Novos Olhares (USP)*, v. 17, p. 47-49, 2006. Disponível em: <http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/novosolhares/article/viewFile/8178/7543>. Acesso em outubro de 2012.

SOUZA, Ricardo Timm de. *Sobre a Construção do Sentido: o pensar e o agir entre a vida e a filosofia*. SP: Perspectiva, 2004.

SODRÉ, M. *As estratégias sensíveis: afeto, mídia e política*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006a.

_____. *Antropológica do Espelho*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

SCROFERNEKER, C. M. A. *Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional*. In *Revista Famecos – Mídia, Cultura e Tecnologia*. Porto Alegre: dezembro 2006.

_____. Afinal, o que é Comunicação Interna?. In: DORNELLES, Souvenir Maria Graczyk. *Relações Públicas: quem sabe, faz e explica*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007, p.81-93.

_____. *O diálogo possível: comunicação organizacional e o Paradigma da Complexidade*. Porto Alegre: Edipucrs, 2008.

_____. Comunicação e cultura organizacional: A complexidade dos diálogos '(in)visíveis'. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. p. 185-197.

_____. *Contra tendências paradigmáticas da Comunicação Organizacional Contemporânea*. Revista Diálogos de La Comunicación. Disponível em: www.dialogosfelafacs.net/. Acesso em dezembro de 2012.

SILVA, J. Apresentação. In: Scroferneker, C. *O diálogo possível: comunicação organizacional e o Paradigma da Complexidade*. Porto Alegre: Edipucrs, 2008.

SOARES, Mozart Pereira. *O positivismo no Brasil: 200 anos de Augusto Comte*. Porto Alegre: Editora da Universidade/UFRGS, 1998.

SROUR, R.H. *Poder, cultura e ética nas organizações*. São Paulo: Editora Campus, 2012.

STRENGER, Irineu. *Relações Internacionais*. São Paulo: LTR, 1998.

TAYLOR, J.R & COOREN, F. (1997). *What makes communication “organizational”?* Journal of Pragmatics, 27(4), p. 409-438.

TAYLOR, J. E CASALI, A. Comunicação: o olhar da “Escola de Montreal” sobre o fenômeno organizacional. In: Marchiori, M. (Org.). *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão Editora, 2010.

TUAN, Yi-Fu. *Espaço e Lugar: a perspectiva da experiência*. São Paulo: Difel, 1997.

_____. *Topofilia: um estudo da percepção, atitudes e valores do meio ambiente*. São Paulo: Difel, 1980.

VAREY, Richard. J. Accounts in interactions: implications of accounting practices. In: COOREN, F.; TAYLOR, J.R.; EVERY, E.J.V. *Communication as organizing: empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation*. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 2006.

VARONA, Federico. “*Todavía es posible soñar*”: Teoría Apreciativa y Comunicación Organizacional”. ORGANICOM Revista brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas 1.1, 2004, p. 13-33.

VERÓN, Eliseo. *Fragmentos de tecido*. São Leopoldo: Unisinos, 2004.

VILAÇA, Wilma Pereira Tinoco. Comunicação Organizacional: um olhar brasileiro sobre o pensamento da “Escola de Montreal”. In: *IX Congresso Latinoamericano de investigación de la comunicación*. México: ALAIC, 2008 (Anais). Disponível em: http://alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com_org_yRP/ponencias/GT2_17wilma.pdf. Acesso em 20 dezembro de 2012.

_____. *A comunicação interna na gestão da sustentabilidade: um estudo fenomenológico*. Tese (Doutorado) – Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (USP): São Paulo, 2012.

VILLAFANE, Justo. La gestión de los intangibles empresariales. In: *Revista Comunicación y Sociedad*, Vol. 8, 2005; p.11-113.

_____. *¿Qué es la reputación?* Disponível em: <http://www.villafane.info/index.php?section=reputacion>. Acesso em março de 2014.

_____. *La reputación interna*. Disponível em: http://www.villafane.info/files/Reputacion_interna_UPF.pdf. Acesso em fevereiro de 2014.

VILLAFANE, Justo. CANEL, Maria José. Comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica. Informe anual. Pearson Educación: Madrid, 2012.

URIBE, Pablo Antonio. La Idea de Organización. Medellín: Comunicación S.A., 2007.

Vizer, E. *A Trama (in)visível da Vida Social*. Porto Alegre: Sulina, 2011.

_____. *La trama (in)visible de la vida social: comunicación, sentido y realidad*. Buenos Aires: La Crujía, 2006.

WOLTON, Dominique. *É preciso salvar a comunicação*. São Paulo: Paulus, 2006.

_____, Dominique. *Informar não é comunicar*. Porto Alegre: Sulina, 2010.

_____. *Pensar a Comunicação*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2004

ZIMERMAN, David E. *Manual de técnica psicanalítica: uma revisão*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

_____. *Os quatro vínculos: amor, ódio, conhecimento, reconhecimento na psicanálise e em nossas vidas*. Porto Alegre: Artmed, 2010.

ANEXO 1 – Cartas-convite aos entrevistados



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE
MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS
DE LA INFORMACIÓN

Avenida Complutense s/n. Ciudad Universitaria.
28040 Madrid
Teléfono: 91 394 2131

A la atención del Sr. xxxxxxxxxxxxxxxx

Director de Comunicación

Apreciado Senhor,

Mi nombre es **Lidiane Ramirez de Amorim**, soy doctoranda en Comunicación Social de la Pontificia Universidad Católica de Rio Grande do Sul (PUCRS), una conceptuada Universidad de Brasil, y estoy realizando mi tesis doctoral en conjunto con la Universidad Complutense de Madrid (UCM). El Director de mi tesis por la UCM es el catedrático **D. Jesús Timoteo Alvarez**, Director del Grupo de Investigación complutense nº 940439, denominado *“ThinkCom: Instituto de Pensamiento Estratégico”*, donde investigamos ahora sobre Neurocomunicación y sobre Monetización de Activos Intangibles.

Estoy llevando a cabo una investigación sobre el lugar de la comunicación en multinacionales. Para el estudio, necesito analizar organizaciones reconocidas por tener la comunicación bien organizada y su empresa, **xxxxxxxxxx**, integra la muestra seleccionada. Por eso me pongo en contacto a Usted, para invitarle a cumplimentar un cuestionario y, si es posible, a tener una entrevista. La tesis está totalmente centrada en el tema de la Comunicación Organizacional, y se dedica a investigar la concepción de comunicación de destacadas organizaciones españolas y brasileñas y, especialmente, de sus profesionales de Comunicación.

Nos interesa conversar brevemente con el responsable por la Comunicación o, como alternativa, con alguien de su equipo que conozca las actividades de comunicación de la compañía. Nuestra intención es que la entrevista tenga una duración en torno de 30 minutos, para no abusar de su tiempo, y la realizaremos en el lugar que Usted prefiera.

Quedo a la espera de su respuesta y si le interesa participar, puede contestarme con algunas opciones de fechas para la entrevista.

Desde ya, agradezco muy sinceramente su colaboración y la de todo su equipo.

Saludos cordiales,

Lidiane Ramirez de Amorim



Aos cuidados de xxxx

Gerente de Comunicação de xxxxxx

Estimado senhor(a)

Meu nome é **Lidiane Amorim**, e sou doutoranda em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do RS (PUCRS) e estou desenvolvendo a tese em parceria com a Universidade Complutense de Madrid (UCM), Espanha. Minha orientadora no Brasil, Profa. Dra. Cleusa Andrade Scroferneker, é reconhecida nacionalmente pelos estudos em Comunicação Organizacional, coordena atualmente **xxxxx**.

A tese doutoral se dedica exclusivamente ao estudo da Comunicação Organizacional/Corporativa de multinacionais com sede no Brasil e Espanha. Tem como objetivo, além de elaborar uma cartografia da área nesses espaços, identificar seus lugares e não lugares¹⁶² e estratégias de inclusão e legitimação no universo organizacional. Para a investigação, escolhemos companhias reconhecidas internacionalmente, de diversos segmentos, pela gestão da comunicação e sua empresa, **xxxxx**, integra a amostra selecionada.

Já conversamos pessoalmente com **xxxx**, Diretor de Comunicação da **xxx Espanha**, e gostaríamos de complementar os dados com seu relato, ou de integrantes da sua equipe. A breve entrevista pode ocorrer pessoalmente, ou via Skype, e tem duração de, em média, 30 a 40 minutos.

**Fico no aguardo do seu retorno e, desde já,
agradecemos pela sua colaboração.**

Cordialmente,

Lidiane Ramirez de Amorim

¹⁶² Não lugar é um conceito do antropólogo francês Marc Augé, utilizado por nós para pensar a comunicação organizacional e as organizações na contemporaneidade.

ANEXO 2 – Guia dos momentos de conversação

Perfil personal/ profesional

Nombre _____

Edad _____ Nacionalidad/naturalidad _____

Formación (graduación, formación complementaria, etc) () Ed. Básica () Grado () Posgrado

Empresa _____ Tiempo en la empresa _____

Sector _____ Cargo _____

Aproximación | RELACIÓN ENTREVISTADO CON LA ORGANIZACIÓN - LUGARIZACIÓN

1. ¿Cómo ingresaste a esta empresa?
2. ¿Ya trabajaste en otros sectores?
3. ¿Esta es la profesión que siempre quisiste seguir?
4. ¿Y cómo te sentís en este ambiente (empresa)?
5. ¿Si hoy te ofrecerían otro empleo, con el mismo sueldo, pero en otra organización, te cambiarías? Por qué?
6. ¿Qué es lo que te hace quedar (o no quedar)? Que es lo que te hace sentir bien trabajando aquí?
7. ¿Qué valores crees que la empresa defiende?
8. ¿Te sentís valorado por la empresa? Como lo justificas?

(Não/entre) Lugar de la Comunicación

1. ¿Y en relación a la comunicación entre las personas, sectores, como la ves?
2. ¿Tenéis espacio para exponer tus opiniones e ideas?
3. ¿Cómo es la relación con los gestores?
4. ¿En general, que entiendes por comunicación?
5. ¿Cuándo piensas en el contexto de tu empresa, que imaginas? ¿Cuál es el papel de la comunicación en una organización?
6. ¿Qué piensas sobre la manera que la empresa se comunica?
7. ¿Crees que la empresa valora la comunicación y relación con sus trabajadores?
8. ¿En su opinión, eso es importante para el negocio?
9. ¿Sabéis desde cuando la empresa tiene en su rol de profesionales, expertos en Comunicación?

10. ¿Cómo el sector está organizado? (número de profesionales, organización interna, énfasis de las actividades, a quien se reporta? etc)
11. ¿En tu opinión, cuales son las actividades más importantes para el negocio?
12. ¿Cómo crees que la gestión considera la comunicación?
13. ¿Qué tipo de actividades ocupan la mayor parte de tu tiempo?
14. ¿La organización, sus profesionales de modo general, entienden el papel de la comunicación?
15. ¿Cuál es el perfil del comunicador ideal para actuar en las organizaciones?
16. ¿En tu opinión, hoy, cuáles son los principales retos de la comunicación organizacional/corporativa?