

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: CONTEXTOS E PERSPECTIVAS

Kary Emanuelle Reis Coimbra kary.kk@hotmail.com

Mestranda em Administração pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais – Belo Horizonte – MG, Brasil

Kelen Vanzin Moura da Silva kelenvanzin@uol.com.br

Mestranda em Administração pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais – Belo Horizonte – MG, Brasil



COMUNICAÇÃO E ORGANIZAÇÃO: Reflexões, Processos e Práticas

Marlene Marchiori (Org). São Caetano do Sul: Difusão, 2010. 348 p.

O livro *Comunicação e Organização: Reflexões, Processos e Práticas*, organizado por Marlene Marchiori, apresenta um mosaico teórico-empírico, escrito por importantes pesquisadores, professores e executivos internacionais e nacionais das áreas da administração, comunicação e educação. A obra está segmentada

em três partes: (1) o olhar sobre a comunicação e a organização; (2) a comunicação e seus processos nas organizações; e (3) a comunicação e suas práticas nas organizações. Em cada uma delas, é possível deparar-se com diferentes correntes de pensamento que permeiam a comunicação e a administração, como a neofuncionalista, a interpretacionista e a crítica. Ao longo do livro, o leitor também se depara com a referência a textos de importantes estudiosos desses três campos temáticos, a exemplo de Luhmann (sistemas autopoieticos), Habermas (ação comunicativa), Deetz (comunicação colaborativa), Putnam e Fairhurst (discurso organizacional), Jarzabkowski (estratégia), Mitchell, Agle e Wood (*stakeholders*) e Reed (teoria organizacional), sem deixar de lado o mérito dos autores deste livro, que aproximaram a teoria e prática por meio de estudos acerca do fenômeno da comunicação no cotidiano organizacional.

Na primeira parte do livro, os autores dos capítulos versam sobre as diferentes óticas que permeiam

a comunicação. Na perspectiva funcionalista, ela é vista como um instrumento, uma ferramenta das atividades organizacionais, servindo como meio pelo qual os atores transmitem suas intencionalidades discursivas. Já em uma ótica alternativa, como a da Escola de Montreal, a comunicação é vista como o elemento que constitui uma organização. Postula-se que as organizações emergem da comunicação por meio de uma dinâmica de texto-conversa. Seus pesquisadores, como Taylor, Cooren, Van Every, defendem a inversão do termo comunicação organizacional para organização na comunicação.

A temática da estratégia também está no bojo das discussões dessa primeira seção. Um dos prismas destacados diz respeito à estratégia como prática social, que é abordada como processo de construção da realidade por meio das interações, além de levar em consideração que só pode ser compreendida em consonância com o ambiente sociocultural no qual está inserida. O elemento humano, sob a forma de

ator social, adquire papel primordial nessa construção, pois é com base em percepções, criações e interações desses atores que tais estratégias se materializam. Nesse sentido, a estratégia também pode assumir um caráter processual, cedendo lugar à compreensão de *strategizing*, entendido como o processo constante de se fazer estratégia por meio da interação dos diversos atores sociais (praticantes) em harmonia com as dimensões da práxis e das práticas. A comunicação constitui, assim, uma realidade inerente a esse processo de construção de estratégia como prática, sendo intrínseca às interações entre os atores.

Isso posto, para que se possa compreender mais amplamente essa dinâmica, cabe destacar a necessidade de reconhecimento e análise de aspectos que se encontram para além da estrutura formal e tangível das organizações – ou seja, sua face simbólica. A compreensão dessa dimensão ocorre, prioritariamente, por meio da processualidade, na qual é possível considerar as percepções e interpretações dos atores organizacionais sobre os fatos, em um universo paralelo aos processos instrumentais e formais de gestão. Considerar as organizações em um caráter processual, então, significa visualizá-las (também) como em permanente estado de constituição, substituindo, assim, o conceito de *organization* pelo de *organizing*. Ou seja, visualizar a organização como um ambiente que abriga fatores formais e informais em um constante processo de (re)construção permite que se compreenda como a relação discurso-organização, bem como o caráter discursivo das organizações, também assume um papel primordial para lidar com esse fenômeno complexo chamado gestão.

Na segunda parte do livro, os autores apresentam textos que trazem como uma das propostas

a comunicação como propulsora de maior transparência, diálogo, participação e entendimento mútuo dentro das organizações. Para tanto, apresentam ao leitor a Teoria da Ação Comunicativa, de Jürgen Habermas, que estabelece o agir comunicativo, pautado na simetria da comunicação, no consenso pelo melhor argumento, na igualdade de participação e no entendimento mútuo. Por essa moldura teórica, apontam-se as distorções da comunicação dentro das organizações e os mecanismos discursivos para a dominação e manutenção do poder. De modo semelhante, aborda-se a Teoria da Comunicação Colaborativa, de Stanley Deetz, pautada na tríade diálogo, entendimento mútuo e colaboração, levando, em última instância, a um ambiente organizacional mais participativo, autêntico e propício à inovação. Por outro lado, ressalta-se que, quando inadequada, a comunicação pode ser analisada como um dos principais motivos de insucesso em projetos e uma das maiores barreiras à eficiência das organizações, conforme os indicadores de gestão organizacional. Em um ambiente interorganizacional, observa-se a possibilidade de relações cooperativas que exigem um compromisso mútuo das empresas envolvidas para se obterem os melhores resultados. Outra temática abordada é a história da comunicação organizacional no Brasil, em que se destaca a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) como um de seus pilares e marco, em 1967.

E, por fim, em sua terceira parte, há a interface entre as teorias de comunicação e a prática nas organizações por meio da comunicação interna e externa, na busca da legitimidade social e reputação. Apresentam-se dois casos: o primeiro, da empresa Odebrecht, e o segundo, da Vale do Rio Doce. A co-

municação da Odebrecht é descrita por centrar, em primeiro lugar, na valorização da história da empresa, de sua cultura organizacional e na busca de uma legitimação social local, mesmo que a empresa seja multinacional. Seguindo uma proposta de interlocução semelhante, a comunicação na Vale do Rio Doce é apresentada por manter seu foco no entendimento sólido do que é o propósito da empresa e busca o conhecimento em profundidade de todos os *stakeholders*. O objetivo é a promoção de um diálogo calcado na confiança mútua entre sociedade e empresa e vice-versa, de acordo com a dinâmica de cada território onde a organização atua.

A obra *Comunicação e Organização: Reflexões, Processos e Práticas* apresenta um quadro diversificado acerca da interdisciplinaridade da comunicação e da administração por meio de uma leitura contemporânea. De modo geral, a obra chama a atenção para a necessidade de se observarem os fenômenos organizacionais de maneira abrangente, considerando suas diversas leituras e abordagens, desde a mais tradicional à mais alternativa, da perspectiva funcionalista às perspectivas simbólica e crítica. A bricolagem de autores clássicos e contemporâneos, explicados e traduzidos para o dia a dia das organizações por pesquisadores, professores, executivos, é o diferencial desta obra. Assim, é possível entender tanto a comunicação como a administração sob o prisma da processualidade, oferecendo uma leitura alternativa à ótica instrumental e linear dessas duas ciências, salvo alguns casos em que se reforça a ideia de comunicação apenas como meio, ferramenta para a administração, levando a um diálogo mais estreito, voltado apenas aos interesses de alguns *stakeholders*, principalmente no que tange à gestão e à maximização dos lucros.