



A DIALOGICIDADE COMO ESTRATÉGIA PARA EVOLUÇÃO DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Hannah Carvalho¹

Avaliado pelo sistema *double blind review*.

Editor Científico: Maria Amelia Jundurian Corá

RESUMO

O ambiente externo, com base na inovação e na globalização, tem impactado diretamente a sociedade, de tal forma que as relações sociais resultam, e são resultantes, das estratégias organizacionais. O desenvolvimento das tecnologias e dos sistemas de informação, com sua constante evolução, auxiliaram o gestor a compreender as necessidades e os desejos de seu público, entender o mercado em que a organização está inserida e a comunicação com os *stakeholders*. Entretanto, é importante salientar que esses recursos são apenas ferramentas que permitem o acesso à informação, que é uma dimensão limitada da gestão globalizada. Definir estratégias que resultem em vantagem competitiva na elaboração de produtos e realização de serviços, processos que alavanquem os resultados e a geração de valor são fatores que não podem ser construídos somente com a sofisticação tecnológica. Nesse contexto, toda prática meramente instrumental mostra-se limitada para o alinhamento estratégico das organizações, pois somente informar não gera eficácia e valor no novo ambiente. As vantagens competitivas sustentáveis serão das organizações que conseguirem melhor interpretar as necessidades e desejos de seu público externo e interno através de uma comunicação fluida e dialógica. E, a partir dessas informações, desenvolverem produtos e serviços que se comprometam com o seu atendimento, assim como com a geração de valor. Na nova economia global, e com concorrência acirrada, desconsiderar esses fatores e manter somente uma comunicação sistemática e informativa comprometerá a eficácia da organização.

Palavras chave: Dialogicidade; Comunicação Organizacional; Comunicação Empresarial; Globalização.

ABSTRACT

The external environment, based on innovation and globalization, has directly impacted society, in such a way that social relations result, and are the result, of organizational strategies. The development of technologies and information systems, with their constant evolution, helped the manager to understand the needs and desires of its public, to understand the market in which the organization is inserted and the communication with the stakeholders. However, it is important to point out that these resources are only tools that allow access to information, which is a limited dimension of globalized management. Defining

¹ Mestra em Administração, pesquisadora sobre a temática de comunicação organizacional e gestão.

strategies that result in competitive advantage in the elaboration of products and realization of services, processes that leverage the results and the generation of value are factors that can not be built only with the technological sophistication. In this context, any purely instrumental practice is limited to the strategic alignment of organizations, since only information does not generate effectiveness and value in the new environment. The sustainable competitive advantages will be of organizations that are better able to interpret the needs and desires of their external and internal public through fluid and dialogical communication. And, based on this information, develop products and services that are committed to their service, as well as to the generation of value. In the new global economy, and with fierce competition, disregarding these factors and maintaining only systematic and informative communication will compromise the effectiveness of the organization.

Keywords: Dialogicity; Organizational communication; Business Communication; Globalization.

Introdução

Devido às recorrentes mudanças que tornaram o mercado instável, imprevisível e dinâmico, alocar os recursos tecnológicos, financeiros, informacionais e de desenvolvimento humano de maneira eficiente e eficaz, assim como competir nesse mercado altamente concorrido e com fronteiras cada vez menores, tornou-se desafio da gestão.

Não há modelo ou escola científica que garanta o alcance dos objetivos, como foi possível no passado, devido ao monopólio e à estabilidade, portanto, são de fundamental importância para o gestor contemporâneo o pensamento estratégico e as habilidades conceituais, pois permitem ver a organização de forma integral, dinâmica e interdependente, de modo que as tomadas de decisões de curto e longo prazo transformem desafios em oportunidades.

As respostas às situações complexas e ambíguas, que acompanham os desafios da gestão no cotidiano do ambiente globalizado, numa sociedade da informação, evoluída para uma sociedade em rede, remetem ao entendimento que as organizações de maior competitividade serão aquelas que tiverem uma comunicação fluida e dialógica.

Os resultados positivos que, no passado, consistiam na eficiência na transmissão de mensagens, nos dias atuais, tornaram-se ineficazes, tendo em vista a necessidade de um processo interativo, dialógico e participativo. Esse processo é fundamental para compreensão das necessidades e dos desejos dos públicos internos e externos, e para o desenvolvimento de soluções que alinhem os interesses e os valores pessoais com os das organizações, possibilitando seu desenvolvimento.

A comunicação empresarial, sustentada pela Teoria da Informação, cuja visão instrumental, focada na transmissão de mensagens de um ponto ao outro de forma mais eficiente e rápida, não é capaz de tornar-se um elemento estratégico nas organizações, devido ao seu

aspecto mecanicista e reducionista que não possibilita o diálogo, pois a ênfase consiste na entrega da informação, e não no significado e seus desdobramentos.

Os aportes teóricos, que deram sustentação ao que se denomina comunicação empresarial, tornaram-se obsoletos para enfrentar as dificuldades do mundo globalizado, exigindo uma nova concepção da organização, que seja dialógica, participativa e interpretativa para os modelos de gestão. Esse novo campo hoje se denomina comunicação organizacional.

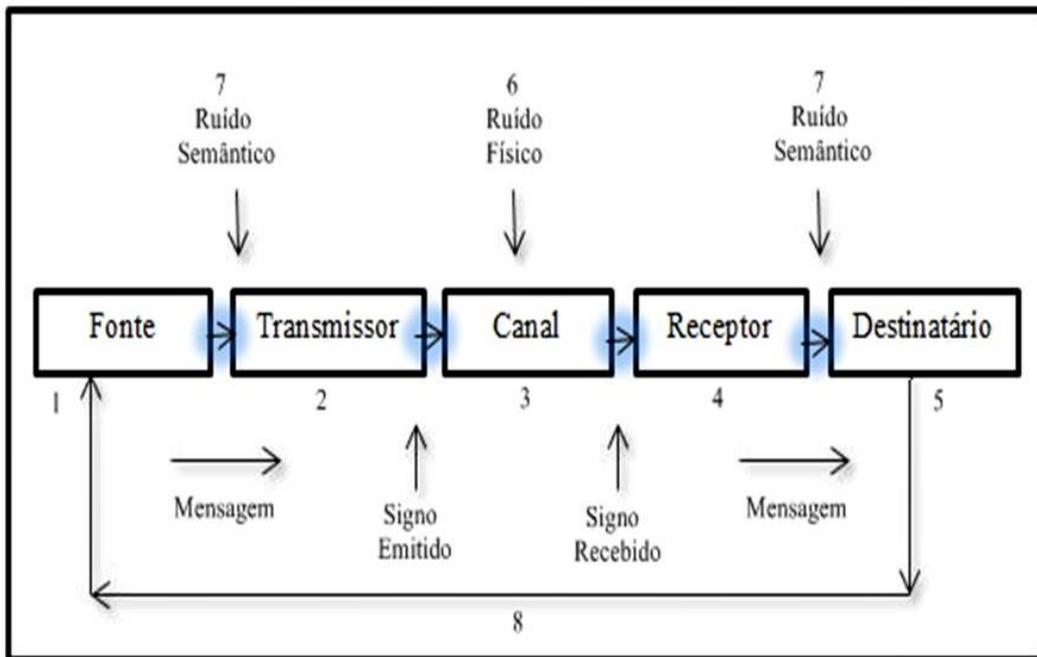
O Modelo Tradicional da Comunicação Empresarial

A comunicação empresarial tem como base as áreas da Engenharia e da Matemática, e se fundamenta num sistema destinado ao estudo de problemas de transmissão pelos canais físicos (telégrafos, rádios, e outros), cujo objetivo era medir a informação suportável por um canal, prever e corrigir distorções passíveis de ocorrer durante a transmissão, assim como calcular o grau de receptividade da informação.

O estudo realizado por Shannon e Weaver (1949), denominado Teoria Matemática da Comunicação, corresponde a uma técnica de engenharia das comunicações direcionada à resolução de problemas técnicos envolvidos no processo de transmissão de mensagens, através de aparelhos elétricos e eletrônicos.

A Figura 1 ilustra o modelo original de Shannon e Weaver: a representação linear da comunicação, cujo foco principal concentra-se na fidelidade da entrega da mensagem sem interferência de ruídos, sem, no entanto, preocupar-se com a interação social, contexto e sentido. O importante não é o quê, mas o quanto está sendo transmitido.

Figura 1- Modelo Básico da Comunicação



Fonte: Shannon e Weaver (1949, p.5).

O comprometimento do modelo acima consiste em transportar a mensagem de um ponto a outro, ou seja, do emissor ao receptor, eliminando as possíveis influências e alterações provocadas por uma fonte física de ruídos, responsáveis pela distorção do significado da mensagem, através do processo de retroalimentação ou *feedback*.

Essa descrição é pontuada como a metáfora “conduíte”: a comunicação é uma ferramenta que deve enviar e transmitir informações através do fluxo linear de mão única, ou seja, a centralidade está na transmissão, e o *feedback* prima pelo desempenho, difusão de ideias e eficiência do trabalho (Putnam et al., 2001).

Esse modelo com base matemática foi um estudo importante na década de 1950, momento em que havia terminado a Segunda Guerra Mundial, que deixara seu legado de eficiência como um valor para o indivíduo.

A engenharia da comunicação norteou o tratamento da comunicação humana, transformando-se assim em engenharia humana: quantidade de informações, limiares de percepção, capacidade numérica de absorção de mensagens e manipulação da interpretação humana, de forma que o comunicador desenvolvia o papel de controlador, pois sua meta era direcionar as pessoas para consecução de objetivos por ele estabelecidos, seja através da programação de comportamentos internos baseados em disciplina, subordinação e hierarquia nas organizações, seja através da manipulação dos canais midiáticos.

Os estudos sobre comunicação desde a década de 50, assim como todos os campos científicos, evoluíram com a transformação da sociedade, do ambiente e da realidade organizacional.

No Brasil, até meados da década de 80, como explica Rocco (2000), a comunicação empresarial era marcada por processos de comunicação direcionados aos empregados, ou aos gestos de boa vontade da empresa com a comunidade, às vistas e recepções a autoridades, tudo isso completamente desvinculado do planejamento estratégico das instituições. As ações de comunicação restringiam-se ao campo do jornalismo, publicidade e relações públicas, de modo a tão somente informar trabalhadores e suas famílias através de jornais, revistas e noticiários.

Na década de 90, as discussões sobre comunicação empresarial buscaram novas perspectivas com os debates entre os campos das relações públicas e da comunicação. No entanto, apesar da preocupação em redimensionar o campo de estudo, ainda os autores estavam comprometidos com a forma sistêmica e instrumental da comunicação empresarial. Para Torquato (1986), a comunicação é um sistema dividido entre transmissão de mensagem e recuperação, para controle da comunicação por parte da fonte, que tem como objetivo o ordenamento e o cumprimento de metas. Ao apontar a comunicação como sistema, é nítida, nos estudos do autor, a influência da comunicação empresarial pautada na instrumentalidade.

A comunicação é um sistema aberto, semelhante à empresa. Como sistema, a comunicação é organizada pelos elementos-fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador, receptor, ingredientes que vitalizam o processo. (TORQUATO, 1986, p.10).

Kunsch (1986), por sua vez, aponta que os problemas de comunicação devem ser analisados sob quatro diferentes níveis: intrapessoal, interpessoal, organizacional e o nível tecnológico, ou seja, de forma sistêmica, aponta a necessidade de compreender os problemas de comunicação através do indivíduo, do grupo, da relação com o ambiente, assim como com o processamento e armazenagem de informações.

Assim como Torquato (1986), os estudos da autora seguem com base no mesmo referencial teórico comprometido com a sistemática da comunicação empresarial que “ao dispor de um sistema de comunicação, não deve, em nenhum momento, deixar de considerar esses níveis, tanto no contexto formal como no informal”. (KUNSCH, 1986, p.32).

Para os autores, embora houvesse a necessidade de evoluir de um conceito de comunicação empresarial, em função da forma sistêmica de pensar na comunicação, os avanços se deram ainda dentro da instrumentalidade, pois a comunicação ainda era

estudada sob o aspecto de alinhamento de estratégias organizacionais à comunicação, e não a comunicação como base para as estratégias organizacionais.

Por esse motivo, e com o advento da globalização, no início do século XXI, alguns autores identificaram a necessidade de mudar o enfoque da comunicação nos estudos organizacionais, através da comunicação estratégica.

Não podemos falar em comunicação digital nas organizações sem compreender e conhecer o plano estratégico de comunicação global. Assim como não podemos restringir a comunicação digital à simples existência de um sítio na internet ou a uma comunicação interna feita por meio do correio eletrônico. Essas visões são inadequadas e reducionistas para uma proposta muito mais fundante. (KUNSCH, 2009, p.321).

Nessa nova perspectiva nos estudos de comunicação, apesar de comprometida com certo sistemismo, a comunicação passa de uma abordagem tática para estratégica, através de sua integração aos processos de tomada de decisões.

Para Kunsch (2009), a comunicação integrada, seja, interna, institucional ou de negócios, considera as necessidades e interesses dos públicos estratégicos e da sociedade e é responsável por auxiliar a organização a cumprir sua missão, definir seus valores e guiar ações.

A proposta consistia em considerar a comunicação como fator estratégico nos estudos organizacionais através da comunicação organizacional, contudo, por meio de modelos comprometidos com a visão clássica de comunicação empresarial pautados em sistemas que não permitiam flexibilidade em um ambiente dinâmico, complexo e global em que as organizações estavam inseridas no início do século.

Portanto, entende-se que a comunicação empresarial, pautada na engenharia e na matemática, contribuiu para a transformação da tecnologia e dos sistemas de informação, devido à sua linearidade e eficiência na entrega de mensagem do emissor ao receptor. No entanto, o modelo de comunicação empresarial não mais consegue explicar a realidade complexa, global e dialógica em que as organizações estão inseridas neste século, assim como é incapaz de nortear inovações e estratégias competitivas sustentáveis. Na verdade, o modelo de comunicação de Shannon e Weaver (1949), que tem se mostrado excelente para fazer progredir as tecnologias, não pode absolutamente dar conta dessa complexidade. É um modelo que não inclui as condições sociais de produção do sentido. Além disso, o modelo se sustenta em uma fragmentação do processo comunicativo, que destacaria a dimensão de transmissão de informação e de busca pela eficiência que, por sua vez, é referendada pelo rigor e critério científico atribuído à teoria matemática.

Sendo assim, a comunicação empresarial é um modelo mecânico, funcionalista, operacional e reducionista, em que a organização não tem um processo dialógico interno ou externo, portanto ineficaz para o ambiente global e complexo da atualidade.

A Comunicação Organizacional e a Dialogicidade no Ambiente Global

Nas últimas décadas do século XX e início do século XXI, começam a surgir aportes teóricos sobre a comunicação organizacional, de maneira que ela começa a ser vista como elemento estratégico e abrangente nas organizações, superando o conceito de comunicação empresarial.

Os estudos da evolução do conceito de comunicação empresarial para o conceito de comunicação organizacional tem se desenvolvido de maneira bastante polêmica e diferenciada, e, apesar dessa polêmica e diferenciação, o conceito de comunicação organizacional já tem seu *status* relevante na comunicação.

Portanto, é de fundamental importância o entendimento dos limites de abrangência da comunicação empresarial, assim como o comprometimento com as estratégias da organização, para que se possa compreender a importância da comunicação organizacional e sua contribuição para o desenvolvimento de estratégias que alinhem os valores dos indivíduos e das organizações através de um processo dialógico.

A comunicação organizacional é percebida como um salto de qualidade em relação aos limites teóricos da comunicação empresarial, de tal forma que surge como resposta às lacunas deixadas e que não conseguem mais avançar dentro da perspectiva das organizações globalizadas.

É a partir da comunicação organizacional que os estudos contemporâneos podem compreender a realidade mercadológica e apresentarem-se como proposta de desenvolvimento e inovação organizacional, tendo como foco as pessoas, pois são elas que fornecem sua força de trabalho, criam, consome, tomam decisões, formam a sociedade e interagem nos ambientes internos e externos.

Pensar na comunicação organizacional e na informação como elementos das estratégias de gestão, no contexto contemporâneo, é um desafio que precisa ultrapassar as fórmulas superadas, comprometidas com a racionalidade instrumentalizada e com o monopólio da verdade, para que se alcancem formas de colocar o ser humano em pauta, valorizando a capacidade criadora do indivíduo, sem desprezar a subjetividade e a afetividade, e vendo a organização como resultado de um processo dialógico com o meio ambiente. (CARDOSO, 2006, p. 1126).

Os estudos de comunicação organizacional consistem em atribuir à comunicação a posição estratégica nas organizações dentro do contexto globalizado e complexo do século XXI,

pois, como afirma Kunsch (2003, p. 150), “A comunicação organizacional deve constituir-se num fator estratégico, agregando valores e facilitando os processos interativos com seus diferentes públicos, a opinião pública e a sociedade em geral”.

Torquato (2002), apesar de comprometido com certo sistemismo, afirma que a comunicação organizacional é a possibilidade sistêmica que, integrada, reúne as modalidades de comunicação cultural, comunicação administrativa, comunicação social e sistemas de informação.

Os estudos de comunicação organizacional deixam clara a necessidade de a comunicação ser empregada de forma estratégica e integrada pelas organizações para construção de valores compartilhados e desenvolvimento de estratégias sustentáveis no ambiente globalizado e dinâmico em que as organizações estão inseridas.

Segundo Cardoso (2006), para superar os limites da comunicação empresarial tradicional e dos enfoques instrumentais da comunicação organizacional, é necessário que se entenda a comunicação como um processo estratégico para a ação em uma realidade plural, dinâmica e complexa, que visa à provocação de comportamentos inovadores, criativos e dinâmicos do ponto de vista estratégico e que funcione, de maneira democrática, como disseminadora dos objetivos e dos valores culturais da empresa para públicos internos e externos.

Para Genelot (2001), é necessário pensar na comunicação e na informação como instrumentos de gestão que criam e desenvolvem uma cultura organizacional, na qual todos se sintam envolvidos e, de alguma forma, participantes. Ainda pondera a importância de considerarmos os fenômenos de auto-organização, as questões éticas e o debate sobre os graus de liberdade deixados aos homens pelas estruturas que ele próprio construiu.

A comunicação organizacional não deve ser entendida como complemento da estratégia organizacional, mas como base na construção de uma estratégia comum, pois é formadora da identidade cultural da organização e da projeção de sua imagem.

Assim, pode-se perceber uma nova tendência entre os autores, pois há o entendimento de que a comunicação organizacional promoveu um salto de qualidade em relação aos limites teóricos da comunicação empresarial, e seu comprometimento passa a ser com as estratégias da organização através do alinhamento dos valores individuais e organizacionais, para construção de uma identidade cultural forte, fidelização nos relacionamentos e produção de bens e serviços que agreguem valor à sociedade no ambiente global e complexo do século XXI.

No ambiente interno das organizações, as relações de trabalho superam os modelos verticais e impositivos e passam a valorizar a autonomia, trabalho em equipe, criatividade e participação. Já na esfera externa, tendo em vista o ambiente global e a sociedade em rede, as ações organizacionais precisam estar alinhadas com os valores culturais, éticos e sociais nas relações empresariais.

Dentro das perspectivas da comunicação organizacional, para Restrepo (1995), a comunicação nas organizações deve ser entendida de forma integral, permeando todas as ações organizacionais, viabilizando de maneira permanente a construção de sua cultura e identidade, marcando um estilo próprio e suas formas de projetar-se exteriormente (a construção de sua imagem). O autor ainda enfatiza a importância da comunicação organizacional uma vez que esta pode ser entendida como um composto que dá forma à organização, que a informa fazendo-a ser o que é.

Nesse contexto, de acordo com Casali (2009), a comunicação pode ser entendida como um composto que dá forma à organização, de maneira bidimensional através da produção e equivalência: as formas, como a comunicação, produzem a organização, e as formas, como a organização, produzem a comunicação, pois não há organização sem comunicação, e não existe comunicação sem organização.

Na atualidade, as organizações estão inseridas em um ambiente globalizado, dinâmico e de mudanças constantes, que caracterizam um cenário de complexidade. Para Genelot (2001), um cenário de complexidade é um cenário de imprevistos, incertezas e auto-organização. Dessa forma, a complexidade está no ambiente dos negócios, na gestão das organizações e nas interações das organizações com este ambiente. Não há como pensar nas organizações no contexto globalizado e complexo, assim como traçar estratégias sem considerar os fatores que impactam e são impactados por ela e que resultam em uma sistemática de auto-organização e mudança constante.

No contexto da complexidade, Morin (2000) afirma que estamos todos diante de sistemas complexos, em que a parte está no todo e o todo está na parte, e que as relações no interior de uma organização estão baseadas na ambiguidade, pois ao mesmo tempo são complementares e antagônicas.

Sendo as organizações sistemas que se auto-organizam dentro de um ambiente complexo, uma dificuldade na gestão consiste em conjugar a ordem e a desordem, assim como a definição da lógica mais pertinente em que há pouca possibilidade de decisão.

A saída ideal pode estar na coexistência de lógicas de naturezas diversas, definidas pelo autor como *dialogicidade*, que consiste na coexistência de lógicas opostas, tais como a lógica do lucro *versus* a lógica ambiental, a lógica da flexibilidade *versus* a lógica da ordem, a lógica do desenvolvimento humano *versus* a lógica da burocracia, de maneira que possibilite apesar do futuro duvidoso, marcado por acontecimentos inesperados e incertezas, a visualização de um cenário para definição de estratégias e planejamento das organizações.

Portanto, a comunicação não é parte de um sistema, mas, sim, a integração de todas as ações da organização por meio da interação dos seus públicos. Constitui-se na base para a comunicação externa, transmitindo aos públicos a realidade dos valores da imagem da

organização. Na verdade, a organização é interpretada pela forma de comunicação que se desenvolve por meio da construção de sentidos, pois a comunicação organizacional contribui para a visibilidade, bem como para a construção e fortalecimento da imagem da organização e da marca.

A comunicação organizacional necessita ser entendida de maneira integral, como elemento que atravessa todas as ações de uma empresa ou organização e que configura, de forma permanente, a construção de sua cultura e identidade, assim como os processos de comunicação contribuem para desenvolver formas de inter-relação mais participativas e, portanto, mais comprometidas, dando maior flexibilidade às organizações como base de sua permanente transformação e facilitando sua interação social de modo responsável para conjugar seus interesses com as condições culturais, econômicas e políticas nas quais se movem. (CARDOSO, 2006, p. 1132).

Sendo assim, a comunicação estratégica precisa ser vista sob uma nova perspectiva que destaque, sobretudo, a importância da dialogicidade na comunicação como instrumento estratégico global das organizações. Avançando de forma conjunta com as inovações tecnológicas, a comunicação organizacional consiste num elemento fundamental para elaboração de estratégias organizacionais ou de impacto direto sobre modelos de gestão para as organizações que hoje se inserem numa arena global, impactadas pelo avanço tecnológico e pelas transformações sociais e de mercado.

A Comunicação Organizacional nas organizações em rede

As transformações nas relações institucionais no final do século XX se deram com a internacionalização do capital e dos processos produtivos a partir do término da Segunda Guerra Mundial e da Guerra Fria.

Os impactos desses acontecimentos históricos influenciaram a dinâmica do ambiente mundial através da desvinculação entre nações e o capital, de maneira que impactaram o desenvolvimento de novas tecnologias de comunicação, as formas de organização da sociedade e do trabalho.

Como explica Ianni (1998), a dispersão geográfica do processo produtivo passou a compreender, além do capital, a tecnologia, as relações de produção e a divisão do trabalho, o planejamento e o mercado. Segundo o autor, além da mundialização acelerada e generalizada das forças produtivas, dos processos econômicos, da nova divisão internacional do trabalho, formam-se redes e circuitos informatizados, por meio dos quais as transnacionais e os bancos movem o capital por todos os centros do mundo.

Neste momento, as organizações estão inseridas em uma nova ordem econômica mundial, que passa a influenciar suas relações com seus públicos de interesse, seja através da sua

estrutura interna, gestão e cultura, seja através da imagem da organização perante a sociedade global.

O ambiente local dá espaço ao ambiente globalizado, de maneira que altera as dinâmicas de um mercado previsível e controlável para um mercado instável, repleto de incertezas e desafios e de concorrência acirrada em escala global.

Segundo Rocco (2000), as organizações globalizadas vivem um importante momento de transformação, passando da era da produção de massa e da economia de mercado para a era das sociedades de conhecimento baseadas na informação e na comunicação. Trata-se de uma profunda mudança no paradigma que afetará todos os aspectos do seu funcionamento.

A sociedade da informação trabalha com as transformações tecnológicas nas organizações e a sua interação com a economia e a sociedade. Em termos gerais, a informação corresponde ao elemento básico e estrutural das sociedades contemporâneas, pois é parte integral de toda atividade humana.

No ambiente interno das organizações, o avanço da tecnologia possibilitou o controle computadorizado dos indivíduos, terceirização do trabalho e redução dos níveis hierárquicos, bem como a capacitação e qualificação dos recursos humanos.

Ao mesmo tempo, a necessidade de respostas aos estímulos constantes de mudanças do ambiente resultou no desenvolvimento da capacidade criativa do indivíduo dentro da organização.

Dessa maneira, os valores organizacionais precisaram ser alinhados aos valores individuais para uma compatibilização de sentidos e objetivos.

No ambiente externo, o comportamento do consumidor também foi modificado devido ao acesso à tecnologia e ao conhecimento, que remeteu a um novo pensamento estratégico sobre os mercados, uma nova forma de comunicação dialógica que construiu relacionamentos para auxiliar no desenvolvimento de bens e serviços, atendimento das necessidades e desejos, assim como para percepção de valor agregado e fidelização dos clientes.

No entanto, um fator a ser observado nas estratégias de comunicação das organizações globais é o cuidado em respeitar os elementos essenciais da cultura nacional, tais como crenças e valores locais, de maneira que a organização desenvolva produtos e serviços apropriados para o país, e que sua comunicação não viole as práticas comerciais estabelecidas.

A era da sociedade do conhecimento, baseada na informação e na comunicação, altera o funcionamento das organizações e sua estrutura hierárquica, que precisam ser reorganizadas através do achatamento de suas arquiteturas, de maneira que o processo

comunicativo seja fluido e dialógico trazendo maior competitividade ao ambiente global e complexo.

Desde que se acelerou o processo de globalização do mundo modificaram-se as noções de espaço e tempo. A crescente agilização das comunicações, mercados, fluxos de capitais e tecnologias, intercâmbios de ideias e imagens, modifica os parâmetros herdados sobre a realidade social, o modo de ser das coisas, o andamento do devir. (IANNI, 1998, p. 167).

Na realidade, as fronteiras não mais existem e as distâncias são vencidas com o toque de uma simples tecla do computador. Nesse cenário, se apresentam as novas formas sociais do espaço e do tempo, um ambiente que exige que a comunicação organizacional esteja alinhada com as constantes transformações e peculiaridades da globalização e complexidade.

O contexto da globalização apresenta novos desafios relacionados ao conceito da denominada empresa global, que não se encontra confinado à interpretação de grandes organizações, mas a vários tipos de empresas que estão se tornando globais através do advento das sociedades em rede.

Diante da evolução da sociedade da informação, através da globalização e do contato entre as organizações transnacionais, surgiu a necessidade de uma nova forma de organização das empresas que se constitui na denominada sociedade em rede.

Segundo Castells (2000), redes constituem a nova morfologia social de nossas sociedades, e a difusão da lógica de redes modifica de forma substancial a operação e os resultados dos processos produtivos e de experiência, poder e cultura. Dessa forma, as organizações na sociedade em rede se desenvolvem na habilidade de captação e interpretação das informações que vêm em fluxo constante do ambiente, permitindo a sua autorrenovação, bem como ações inovadoras.

Cabe salientar que essas organizações precisam mudar constantemente com o passar do tempo, para acompanhar a velocidade e dinâmica do ambiente social nas redes, que exige novas posturas estratégicas para sobreviver na arena de negócios.

As organizações que querem manter-se competitivas precisam desenvolver mecanismos que possam advertir e informar em relação às mudanças oriundas do ambiente, sendo fundamental que a velocidade de captação da informação esteja alinhada à capacidade de resposta.

Como afirma Rocco (2000, p.21), “daí decorre a necessidade do estabelecimento de redes de coleta e avaliação de informação a respeito de novas tecnologias, concorrência e mercado”.

Portanto, nesse sentido, a comunicação organizacional é base para o desenvolvimento de estratégias no ambiente globalizado e complexo, de maneira que a transformação na

estrutura organizacional, decorrente das sociedades em rede, alinhe os valores da organização aos valores do indivíduo, através de um modelo de interação comunicacional dialógico.

Como afirma Senge (2009), em um mundo globalizado e moldado por redes de organizações, a inteligência sistêmica para enfrentar desafios precisa ser coletiva dentro e fora das organizações, e construída através do trabalho em rede que compreenda setores, comunidades e cadeias de suprimentos globais.

Entretanto, quando se analisa o nível de aprendizado dos indivíduos em grupo, é fundamental o entendimento e desenvolvimento da chamada inteligência coletiva.

De acordo com Levy (2010), um grupo humano qualquer só se interessa em constituir-se como comunidade virtual para aproximar-se do ideal coletivo inteligente, mais imaginativo, mais rápido, mais capaz de aprender e de inventar do que o coletivo inteligentemente gerenciado.

Segundo o autor, o terceiro princípio da cibercultura é o da inteligência coletiva, que traz uma perspectiva espiritual, ou seja, sua finalidade última.

Portanto, o estabelecimento de uma sinergia entre competências, recursos e projetos, a constituição e manutenção dinâmicas de memórias em comum, a ativação de modos de cooperação flexíveis e transversais, a distribuição coordenada dos centros de decisão, opõem-se à separação estanque entre as atividades, às compartimentalizações, à opacidade da organização social.

O ciberespaço é instrumento fundamental para a inteligência coletiva, uma vez que se define como dispositivo interativo e comunitário.

Na prática, os pesquisadores e estudantes trocam artigos, imagens, textos, experiências; grandes empresas instalam dispositivos informatizados de auxílio e colaboração com coordenação descentralizada, enfim, a inteligência coletiva tem como característica o aspecto socializante, participativo e emancipador.

Portanto, no mundo interconectado, o que é eficaz se difunde rapidamente entre as organizações e pessoas, agregando conhecimento de que, dentro da organização, é um processo criado através da comunicação e informação.

Na verdade, a globalização é impulsionada pela tecnologia. A tecnologia da informação permite a troca de informações entre países, organizações e pessoas ao redor do mundo, constituindo a denominada sociedade da informação, tornando-se a base para criação da Sociedade em Rede, enquanto a tecnologia de transporte facilita o comércio e outras trocas físicas em cadeias globais de valor.

A globalização, através da tecnologia, alcança todos ao redor do mundo, criando a economia interligada.

Como resultante do avanço tecnológico da informação, destaca-se o ciberespaço que, em termos objetivos, consiste no espaço por onde transitam a informação e a sequência inteligente de símbolos que constroem a comunicação.

Portanto, a globalização constrói uma nova realidade de negócios, atuando desde o produto, serviço, mercado, política, cultura e, sobretudo, desenvolvimento humano, estabelecendo uma cultura do conhecimento, ou seja, na realidade, a denominada inteligência coletiva.

De acordo com Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), as empresas dentro dessa nova realidade e para se tornar competitivas precisam acompanhar o avanço das inovações tecnológicas que passam a alterar o perfil do consumidor e conseqüentemente da sociedade, uma vez que a globalização libera e, ao mesmo tempo, pressiona, nações ao redor do mundo. Por isso, novos modelos de gestão, de formas imitativas, de abordagens de convergência e divergência, utilização da técnica da engenharia reversa para cópia de inovações tecnológicas, avanços em processos, apelo para fabricação de produtos voláteis, tendo em vista a criação de um ambiente estritamente consumista e desigual em termos de acesso.

Entretanto, avançando sobre a Era da Informação, e em decorrência da interligação entre as organizações, o conhecimento passa a ser um elemento de extrema relevância para a permanência da empresa no ambiente em termos de competitividade, pois a sociedade está conectada através das redes.

Nesse contexto, destaca-se como diferencial a pessoa, que busca estar conectada com outra, que tem necessidade de estar engajada ou compromissada com a missão da organização, para que a organização se torne a própria rede e se mantenha inextricavelmente ligada às pessoas, verdadeiras células do conhecimento e do relacionamento, unidades de composição da sociedade e da vida. Delas vêm e por elas transitam, e, assim, os símbolos de significação, cujo código sequencial constrói a informação e cujo conjunto remete à comunicação, são elaborados.

Comunicação, no ambiente global, necessita de interpretação e de diálogo, que são características da comunicação organizacional, e não simplesmente de trânsito técnico. Nesse cenário, a estratégia da comunicação organizacional torna-se fundamental devido à sua característica dialógica, interpretativa, participativa e que efetivamente atende a esse novo universo em que se transformou a arena de negócios.

Procedimentos Metodológicos

O estudo foi desenvolvido por meio de Pesquisa Qualitativa, de caráter exploratório e hermenêutico, tendo em vista o aprofundamento da base teórica através de bibliografia específica, artigos científicos publicados em revistas acadêmicas, dissertações de mestrado

e teses de doutorado sobre os temas a serem discutidos: comunicação, globalização e sociedade em rede.

Para discutir a evolução da comunicação empresarial para comunicação organizacional, é realizada uma análise teórico-crítica para compreensão dos fenômenos humanos e sociais, seus impactos na gestão, tendo como cenário principal a globalização.

A análise teórico-crítica é de fundamental importância para construção do conhecimento nas Ciências Sociais, assim como para a compreensão dos grupos, instituições, dinâmicas e estruturação da globalização e a interpretação de suas relações com a cultura, estruturas sociais e ações humanas.

Parte-se do pressuposto de que nenhum processo social pode ser compreendido de forma isolada, como instância neutra acima dos conflitos ideológicos da sociedade. Ao contrário, esses processos estão sempre profundamente vinculados às desigualdades culturais, econômicas e políticas que dominam nossa sociedade. (ALVES-MAZZOTI; GEWANDSNADJER, 1998, p.139).

Através da análise crítica do material explorado, o objetivo é discutir a comunicação organizacional, que evolui do conceito funcional da comunicação empresarial para uma posição estratégica que agrega valor às instituições e à sociedade.

Considerações Finais

Constatou-se que a tecnologia é a máquina impulsionadora da globalização, que permite a criação de uma economia interligada e aberta.

A partir desse enfoque, foi possível perceber a necessidade de adaptação das organizações dentro do novo contexto de ambiente caracterizado pela globalização.

Esses elementos são de suma importância para serem observados, quando se remetem à elaboração de estratégias para que as organizações inseridas no contexto global continuem competitivas e se desenvolvam na arena de negócios.

A evolução da sociedade da informação, elemento fundamental no contexto de valor para os negócios, dá origem à sociedade em rede em que as organizações se inserem.

A comunicação organizacional é identificada para um ambiente de grande complexidade, como um elemento de natureza objetiva, dialógica e participativa, integrante de um contexto de interatividade, decorrente da instalação da sociedade em rede.

A importância da comunicação organizacional foi estudada como elemento estratégico, pois, como citam Taylor e Robichaud (2004), por meio da comunicação e de processos de metacomunicação, os indivíduos se tornam os representantes das interações, e que, a ação dentro da organização é resultado de processos de comunicação. Conforme cita Casali (2009, p.114), a ação organizacional é, na realidade, “uma ação individual legitimada por

processos de comunicação. À medida que a comunicação se realiza, produz organização, e a organização só se concretiza pela comunicação”.

Nesse contexto, a estratégia é composta por ações organizacionais e só tem legitimidade através da comunicação. Sendo assim, fica entendido que a comunicação organizacional se constitui na estratégia para o modelo de gestão aplicado na organização inserida no ambiente globalizado.

Bibliografia

ALVES-MAZZOTI, A.J. e GEWINDSZNAJDER, F. *O método nas Ciências Naturais e Sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Pioneira, 1998.

BALDISSERA, R. *A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos da comunicação organizacional*. In: KUNSCH, M.M.K. Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009, pp.135-164.

BUENO, W. da C. A comunicação empresarial: definindo os contornos de um conceito. *Conexão- Comunicação e Cultura*, Caxias do Sul, v.4, pp. 11-20, jan./jun. 2005.

BULIK, L. O paradigma da informação na era da globalização. 27-34. *Revista FAMECOS mídia, cultura e tecnologia*. Porto Alegre, n.5, dezembro, semestral 1996.

CARDOSO, O. de O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *RAP*, Rio de Janeiro, v.40, pp. 1123-1144, nov./dez.2006.

_____; SERRALVO, F. A. Pluralismo metodológico e transdisciplinaridade na complexidade: uma reflexão para Administração. *RAP*, Rio de Janeiro, vol. 43, n.1, pp.49-66, jan./fev. 2009.

CASALI, A.M. *Um modelo do processo de comunicação organizacional na perspectiva da Escola de Montreal*. In: KUNSCH, M.M.K. Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009.

CASTELLS, M. A sociedade em rede. *A era da informação: economia, sociedade e cultura*. 4. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

DOWBOR, L. *Democracia econômica: alternativas de gestão social*. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

_____; Da globalização ao poder local: *a nova hierarquia dos espaços*. São Paulo em perspectiva: questões urbanas, espaço global, regionais e interiorização. São Paulo. *Revista da Fundação SEADE*, v. 9, n. 3, p. 3-10, jul./set. 1995.

DUARTE, J.; MONTEIRO, G. *Potencializando a comunicação nas organizações*. In: KUNSCH, MMK. Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009, pp.135-164.

- FONSECA, W.C Jr. A Comunicação Organizacional: um estudo epistemológico. 2007. 204f. Tese (Doutorado em Comunicação Social) - Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo.
- FREITAS, S.G. Comunicação, poder e cultura organizacional. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, 1999, pp.69-80.
- GENELOT, D. *Manager dans la complexité: réflexions à l'usage des dirigeants*. 3. ed. Paris: Insep Consulting, 2001.
- GOMES, L. O papel da comunicação nas aventuras da complexidade. *Revista FAMECOS*, Porto Alegre, n. 34. dezembro/2007, quadrimestral.
- IANNI, O. *Teorias da Globalização*, 5. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1998.
- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. *Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Tradução Ana Beatriz Rodrigues. São Paulo: Elsevier, 2010.
- KUNSCH, M.M.K *Relações públicas e modernidade*, 2. ed. São Paulo: Summus, 1997.
- _____, Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional. *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos*. São Paulo: Saraiva: 2009.
- _____, *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 3. ed. São Paulo: Summus, 1986.
- LEVY, P. *Cibercultura*. 3. ed. Tradução de Carlos Irineu da Costa. São Paulo: Ed. 34, 2010.
- MARCHIORI, M. R. Comunicação é Cultura. Cultura é Comunicação. In: *Revista Comunicação Empresarial*. São Paulo, n. 31, segundo trimestre, 1999.
- MARCONDES, C.F MARTIN-BARBERO, Canclini, Orozco. Os impasses de uma teoria de comunicação latino-americana. *Revista Famecos*, Porto Alegre, n.35. abril/2008, quadrimestral.
- MARIN, A. L. *Las nuevas sociedades informacionales*. Madrid: Trotta, 2009.
- MORIN, E; LE MOIGNE, J. L. *A inteligência da complexidade*. São Paulo: Peirópolis, 2000.
- _____, *Introdução ao pensamento complexo*. 4. ed. Porto Alegre: Sulina, 2011.
- PUTNAM, L.; FAIRHURST, G. *Discourse analysis in organization*. In: JABLIN, F.; PUTNAM, L. *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research and methods*. USA: Sage Publications, 2001, pp. 78-136.
- RESTREPO, J. M. Comunicación para la dinámica organizacional. *Signo y pensamiento, Columna*, v. 26. Universidad Javeriana: Facultad de Comunicación y Lenguaje, 1995.
- ROCCO, A. J. J. A comunicação na era das organizações em rede: o falar e o escutar como ferramentas estratégicas de gestão. *Dissertação de Mestrado*. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2000.

- SCHALL, M. S. A communication-rules approach to organizational culture. *Science Quaterly*, n. 28, pp. 557-581, 1983.
- SCHIMIDT, L. K. *Hermenêutica*. São Paulo: Vozes, 2012.
- SCROFERNEKER, C. M. A. Perspectivas teóricas da comunicação organizacional. *GT Comunicação organizacional da Intercom*, Brasil, v. 1, n. 31, 2000.
- _____. *Comunicação organizacional: certezas e incertezas*. In: SCROFERNEKER, C. O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade. Porto alegre: EDIPUCRS, 2008, pp.15-30.
- SHANNON, C.E. & WEAVER, W. *Teoria Matemática da Comunicação*. Tradução Orlando Agueda. São Paulo: Difel, 1975.
- _____. *The mathematical theory of communication*. University of Illinois. United States of America, 1949.
- STOHL, C. Globalizing Organization Communication. In: JABLIN, F.; PUTNAM, L. *The new handbook of organization communication: advances in theory, research and methods*. USA: Sage Publication, 2001, pp. 78-136.
- TAYLOR, J. R. Da tecnologia na organização a organização na tecnologia. *Revista Comunicação e Sociedade, Lisboa*, v. 12, n. 1, 2008, pp. 83-102.
- _____; ROBICHAUD, D. Finding the organization in the communication: *discourse as action and sensemaking*. *Organization*, v. 11, n.3, pp. 395-413, 2004.
- TERRA, L. R. A comunicação organizacional no contexto das novas tecnologias e os desafios da complexidade: *a contribuição da escola de Montreal para estratégia organizacional*. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica, 2012.
- TORQUATO, G. *Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamentos e técnicas*. São Paulo: Summus, 1986.
- _____, *Tratado de Comunicação: Organizacional e Política*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.