



**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico  
**Evento:** 2011 JP - XVI Jornada de Pesquisa

## **A CULTURA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E O PARADIGMA DA COMPLEXIDADE<sup>1</sup>**

**Aline Benso<sup>2</sup>, Sérgio Luís Allebrandt<sup>3</sup>, Enise Barth Teixeira<sup>4</sup>.**

<sup>1</sup> Ensaio Teórico realizado no curso de Mestrado em Desenvolvimento da Unijuí

<sup>2</sup> Mestranda em Desenvolvimento da UNIJUI - Bolsista CAPES aline.benso@gmail.com

<sup>3</sup> Professor do Mestrado em Desenvolvimento e do Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação da UNIJUI allebrandt@unijui.edu.br

<sup>4</sup> Professora do Mestrado em Desenvolvimento e do Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação da UNIJUI enise@unijui.edu.br

### Resumo

Este estudo objetiva explorar o conceito de complexidade, compreendendo a organização enquanto fenômeno cultural, estabelecendo as interfaces com a comunicação, por meio de um levantamento bibliográfico. Considera-se nesta abordagem que, o entendimento de organização metaforicamente vista como cultura, pressupõe que os processos de comunicação são constitutivos, de modo que as experiências pessoais, as identidades e as visões de mundo contribuem para a contínua (re) invenção da organização ao se estabelecer um processo interativo.

Palavras-chave: Comunicação, cultura, organizações, complexidade.

### Introdução

Os estudos entre a cultura e a comunicação organizacional evidenciam-se emergentes na sociedade contemporânea, sobretudo num contexto em que a complexidade apresenta-se como paradigma preponderante nas Ciências Sociais. Para além da relação determinista em que, a cultura é vista apenas como uma variável da organização e a comunicação um elemento de disseminação de mensagens oficiais propõe-se a explorar os relacionamentos entre os indivíduos e as identidades que a constituem, remetendo à metáfora cultural, ou seja: a organização vista como uma cultura.

É oportuno relacionar o pensamento complexo à cultura organizacional, pelo fato de constituir-se como oposição ao reducionismo, propondo a união de todos os aspectos presentes no universo, considerando a incerteza e as contradições como parte da vida e da condição humana. Estes e outros aspectos são relacionados aos processos de comunicação que, apresentam-se contrários à linearidade com vistas à minimização de incertezas, transcendendo aquilo que é estruturado e planejado ao estabelecerem-se noções comunicacionais mais amplas no espectro organizacional.

### Metodologia





**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico

**Evento:** 2011 JP - XVI Jornada de Pesquisa

Este ensaio estabelece um diálogo entre autores que abordam a comunicação (BALDISSERA, 2008/ DEETZ, 2010/ MARCHIORI, 2010/ SCROFERNECKER, 2008) e a cultura (SCHEIN, 1986/ MORGAN, 1996) nas organizações, frente ao paradigma da complexidade (MORIN, 2000), de modo a evidenciar as necessidades humanas de auto-realização e de enriquecimento de suas atividades, possibilitando o entendimento de uma organização aberta, que dialoga com os atores sociais.

Resultados e Discussão

Ao buscar os elos entre a cultura das organizações e a comunicação, nos deparamos com o desafio de conceituá-la como uma ciência que enfrenta a necessidade de transcender o seu entendimento enquanto apenas uma ferramenta de controle organizacional, revelando a sua importância enquanto processo fundamental pelo qual as organizações existem.

Além do planejado, do organizado e do gerenciável, existem fluxos multidirecionais de significação/comunicação, de diferentes qualidades e intencionalidades que são detectáveis somente ao acontecer e, de modo dialógico e discursivo, se complementam. Essa reflexão revela a importância que a significação assume na comunicação, e permite pensar os sentidos complexamente (BALDISSERA, 2008, p. 32).

Tradicionalmente, compreendemos a comunicação em sua relação essencial entre emissor e receptor com a mensagem, os canais e o feedback, todavia, é necessário considerá-la como processo nas organizações da contemporaneidade. Para Deetz (2010, p. 84) “[...] a comunicação é muitas vezes tratada como apenas uma das atividades organizacionais”, entretanto, o autor argumenta que gradativamente ela transforma-se em processo fundamental para a produção e reprodução organizacionais.

Para Kunsch (2010, p 43), “A comunicação organizacional deve ser entendida de forma ampla e abrangente, vendo-se como se processa a comunicação dentro das organizações e toda a sua ambientação social, política e econômica”. A autora entende a comunicação como um fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos das pessoas que a integram ou com ela interagem, de modo que as interações sociais produzidas nas suas mais diferentes formas são tão importantes quanto às ações de comunicação planejadas.

A distinção entre dois elementos que constituem a comunicação organizacional, e que são fundamentais para o entendimento de cultura: o planejado e gerenciável versus os processos de produção de sentido e de experiência. De acordo com Schein (1986) a organização tem uma cultura, ou seja: trata-se de uma variável passível de controle, de modo que para fugir da entropia e adaptar-se ao ambiente, é necessário manter a sua coerência interna. No entendimento de Schein (1986), a cultura organizacional deve ser compreendida como um conjunto de pressupostos desenvolvidos por determinado grupo frente a necessidade de administrar problemas, de modo que ao serem legitimados por determinados grupos, são repassados a novos membros como a forma mais adequada de agir.

Neste sentido, compreende-se que uma organização possui departamentos que se diferenciam e são capazes de elaborar funções com êxito, desde que os dirigentes preocupem-se em integrá-los, criando uma cultura baseada em valores e padrões comuns, afim de que os seus membros trabalhem em conjunto e comuniquem-se, “integrando as estratégias



**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico

**Evento:** 2011 JP - XVI Jornada de Pesquisa

e os objetivos gerais da organização, possuindo uma visão global do sistema” (MOTTA, VASCONCELOS, 2004, p. 302).

Para Morgan (1996, p. 125) “[...] assim como os indivíduos numa cultura têm diferentes personalidades, enquanto compartilham de muitas coisas comuns, isto também acontece com grupos e organizações”. Trata-se de uma compreensão de que “[...] as organizações são minissociedades que têm os seu próprios padrões distintos de cultura e subcultura”.

Portanto, é fundamental explorarmos as contradições existentes na corrente apresentada por Shein (1986), uma vez que, conforme a proposição de Morgan (1996), as organizações são fenômenos culturais, uma vez que, muitos valores e práticas que são oficialmente propagados, não concretizam-se frente à heterogeneidade presente no ambiente organizacional. Não se descarta a necessidade de coesão interna, mas incluem-se a diversidade e a fragmentação como valores emergentes frente à complexidade contemporânea.

Frente a valores que são antagonísticos, enfatiza-se o paradigma da complexidade (MORIN, 2000), de modo que a nossa tendência é a busca pela minimização das incertezas, implicando na produção de realidades do mundo exterior de modo organizado. Entretanto, o pensamento complexo apresenta-se como oposição à simplicidade, que busca separar, unir e centralizar o modus operandi da ciência.

O paradigma da complexidade propõe, neste sentido, a desintegração para a integração, colocando em interação de elementos antagonísticos que possam dar conta das constantes transformações da sociedade, implicando um (re) visitar permanente das concepções colocadas em foco. Morin (2000) considera que os sujeitos são complexos, únicos e múltiplos, sendo que as percepções de mundo são coerentes com as trajetórias individuais e também, coletivas. O complexo, desta forma, faz uma ponte entre a unidade e a multiplicidade, vencendo o reducionismo que herdamos das visões mecanicistas e funcionalistas do mundo.

O pensamento complexo junta as mais variadas áreas do conhecimento, contra a fragmentação. Contudo, não se pode compreender o ser humano apenas através dos elementos que o constituem. O autor considera que o ser humano em suas interações, forma o conjunto que é a sociedade, que é possuidora de uma língua e de uma cultura que transmite aos indivíduos.

Portanto, ao abordarmos sistematicamente os fenômenos e ao reconhecermos a complexidade como paradigma, pressupomos que não é mais possível explicar as transformações da sociedade em fórmulas simplificadoras, ou em esquemas e idéias de regras rígidas e pensamentos estanques.

Morin (2000) trata do fenômeno da auto-organização. Nesta perspectiva, o ser humano é autônomo, mas a sua autonomia depende do meio exterior. A análise é de que para o organismo trabalhar continuamente, é fundamental extrair do mundo exterior elementos vegetais ou animais. Desta forma, a autonomia humana está relacionada ao mundo exterior.

Sendo assim, o pensamento complexo liga a autonomia e a dependência, rompendo com a visão científica clássica que tinha como premissa básica o determinismo, evidenciando



**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico

**Evento:** 2011 JP - XVI Jornada de Pesquisa

que as limitações nos desafia a uma (re) construção do conhecimento. Neste sentido, a ideia de razão que Morin (2000) defende é evolutiva, sendo que a racionalização corre o risco de sufocar o conhecimento.

#### Conclusões

No diálogo entre os autores clássicos e contemporâneos que tratam da cultura e comunicação organizacional, numa análise frente ao paradigma da complexidade, percebe-se o avanço de uma fase em que a comunicação tinha como principal função elaborar e propor respostas e informações precisas, para um estágio em que os gestores constituem-se como catalisadores e disseminadores de conteúdos, enriquecendo o ambiente interno e se adequando às efemeridades das organizações.

Pressupõe-se, portanto, que o ponto em comum mais evidente entre os autores, é o entendimento da organização metaforicamente vista como um fenômeno cultural, sendo que é no decorrer da realização das atividades, que as pessoas se desenvolvem e geram, assim, novos contextos – que são continuamente (re) construídos e (re) validados.

#### Agradecimentos

Agradeço a CAPES, pela possibilidade de estudos e de pesquisas junto ao Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUI e aos colegas pelas discussões temáticas nas disciplinas de Metodologia da Pesquisa e Teoria das Organizações.

#### Referências Bibliográficas

- DEETZ, S. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. In MARCHIORI, M. (org). Comunicação e organização: reflexos, processos e práticas. São Caetano: Difusão Editora, 2010, 83-102.
- KUNSCH, M. K. A dimensão humana da comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. K. A Comunicação como fator de humanização das organizações. São Caetano: Difusão Editora, 2010, p. 41-60.
- MARCHIORI, M. As interconexões entre cultura organizacional e comunicação. In. KUNSCH, M. K. (org) Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas. São Caetano: Difusão Editora, 2010, p. 293-320.
- MORIN, E. Da necessidade de um pensamento complexo. In: MARTINS, F. M. SILVA, J.M. (org), Para navegar no século XXI. Porto Alegre: Sulina/Edipucrs. 2000.
- MOTTA, F. C. P. VASCONCELOS, I. F.G Teoria geral da administração. São Paulo: Thomson Learning, 2004.
- SCHEIN, E., Organizational Culture and Leadership, San Francisco, Jossey Bass, 1986.
- STROFERNECKER, C. M. A. O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2000.