

# A Comunicação Organizacional como fenômeno, como processo e como sistema

Organizational Communication as a phenomenon,  
as a process and as a system

La Comunicación Organizacional como fenómeno,  
como proceso y como sistema

João José Azevedo Curvello

- Doutor em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Mestre em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo (Umesp)
- Graduado em Jornalismo pela Universidade Católica de Pelotas (Ucpel)
- Professor e diretor do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Comunicação (Mestrado) da Universidade Católica de Brasília (UCB)
- Conselheiro Fiscal da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp)
- Membro do Conselho Editorial de *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*
- curvello@pos.ucb.br

## Resumo

O texto propõe uma metarreflexão sobre a pesquisa em Comunicação Organizacional, na tentativa de recuperar bases teórico-metodológicas para a interpretação da comunicação na sua totalidade complexa. Para isso, destaca a necessidade de a pesquisa na área se orientar para a observação da comunicação como fenômeno, como processo e como sistema, o que permitiria captar os princípios da autonomia, da autocriação e cocriação, da interdependência, da emergência e da interdisciplinaridade, inerentes ao campo

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • FENÔMENO • PROCESSO • SISTEMA

## Abstract

The text proposes a meta-reflection on research on Organizational Communication, in an attempt to recover theoretical and methodological bases for construal of communication in its complex totality. For this, it emphasizes the need for the survey in the area to be oriented to observation of communication as a phenomenon, as a process and as a system, which would enable assuring the principles of independence, of self-creation and co-creation, of interdependence, of emergency and of interdisciplinary practice, which are inherent to the field.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • PHENOMENON • PROCESS • SYSTEM

## Resumen

Se propone una metarreflexión sobre la investigación en Comunicación Organizacional, en un intento de recuperar las bases teórico-metodológicas para la interpretación de la Comunicación en su totalidad compleja. Para eso, se destaca la necesidad de que la investigación en el área se oriente a la observación de la comunicación como fenómeno, como proceso y como sistema, lo que permitiría captar los principios de la autonomía; de la autocreación y la cocreación; de la interdependencia; de la emergencia; y de la interdisciplinariedad, inherentes al campo.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • FENÓMENO • PROCESO • SISTEMA

**E**m texto recente (CURVELLO, 2009), detectamos que, desde a década de 1990, os estudos de Comunicação Organizacional desenvolvem de forma lenta e gradativa novas abordagens, novos enfoques teóricos e metodológicos, e caminham para a interdisciplinaridade. Entretanto, embora isso signifique um avanço, muitas dessas investigações continuam a tratar a Comunicação Organizacional como um instrumento a serviço das estratégias organizacionais, que precisa ser gerenciado e conduzido profissionalmente. Essa dimensão instrumental, ainda que baseada em enfoques pretensamente estratégicos, teve relativa importância para a consolidação do campo, mas hoje se mostra limitadora quanto ao futuro da pesquisa, uma vez que se dedica muito mais aos contextos, à organização em si, às questões da gestão e da administração, do que ao estudo da comunicação propriamente dita.

É, portanto, com a intenção de contribuir para trazer a comunicação para o centro do debate, que nos propusemos desenvolver este artigo, assumindo os riscos de juntar visões tradicionalmente separadas e antagonizadas pelo paradigma linear e cartesiano. Primeiro, recuperando a dimensão fenomenológica do acontecimento comunicativo, depois percebendo-o como processo emergente, que independe de gestão, e terminando por recuperar o tratamento de sua característica intrinsecamente sistêmica.

### A comunicação como fenômeno

A tradução mais aceita de fenômeno é a que o trata como acontecimento observável, de tal forma que inspirou o físico Niels Bohr (1995) a declarar que nenhum fenômeno é fenômeno até ser observado. Esse acontecimento observável se constitui na essência. Não uma essência do vir a ser, de uma busca do ideal, mas do fenômeno como se mostra, como aparece à consciência.

Heidegger (1993), em *Ser e tempo*, nos fala da verdade com um caráter provisório, mutável e relativo e não como algo uno, estável, absoluto. As coisas, já segundo Husserl (1998), se caracterizariam pela não-finalização devida, uma vez que sempre há a possibilidade de serem visadas por noesis novas, entendidas como atos intencionais da consciência, que enriquecem e modificam as essências ou significações (noema). Isso exige uma postura, uma atitude na intenção de compreender o mundo, o fenômeno, como relação sujeito-objeto (ser-no-mundo). Dessa forma, o objetivo da observação aqui é “chegar à intuição das essências, isto é, ao conteúdo inteligível e ideal dos fenômenos, captado de forma imediata”.

Em uma tentativa de aplicar essa visão à comunicação, uma vez que fortemente influenciado pelo pensamento fenomenológico, ao mesmo tempo em que propõe uma nova teoria e uma nova formulação de pesquisa na área, Marcondes Filho (2008, p. 151) reforça a tese de que a comunicação é antes de tudo “um acontecimento, um evento nem sempre possível, antes impro-

vável, encontro feliz ocasional de múltiplas coordenadas, em um momento que não se repete, que é único e que tem força expressiva particular”. A comunicação seria uma relação, uma possibilidade de encontro, impregnada pelo incorpóreo, por sinalizações extralinguísticas, e que, antes de orientada para a significação, está orientada para o campo do sentido “que transcende o território do instrumental analítico convencional e tem a ver como cada um sente as coisas”.

Marcondes Filho (2008, p. 151-152) termina por orientar que “a pesquisa comunicacional deve posicionar-se exatamente no momento em que ocorre a comunicação: é *no durante* que a investigação pode ganhar maior concretude, pode captar os sinais emitidos, as transformações sofridas, as inter-relações, as trocas, o fenômeno como um todo”.

Nesse caso, observar a Comunicação Organizacional, por exemplo, pressupõe senti-la, uma vez que é preciso participar dela para entendê-la, como observação participante mesmo, uma vez que “a Ciência da Comunicação só existe se se realizar *junto* com o objeto” (MARCONDES FILHO, 2008, p. 152). Para o autor, não existiria investigação da comunicação a priori (pois não passaria de um exercício estéril de futurismo, como são os estudos prescritivos) nem a posteriori (porque aí já seria história, sociologia, antropologia, estudo de algo passado, estagnado na memória).

Em uma forma de síntese, a pesquisa da Comunicação Organizacional como fenômeno pressupõe percebê-la como acontecimento dotado de essência que emerge da relação que se cria e que aparece por meio de aspectos linguísticos e extralinguísticos, pois comunicação é muito mais que discurso, que linguagem, que expressão. Ao pesquisador caberia atentar para o momento do sentido, participar do evento e recriar seus próprios métodos (MARCONDES FILHO, 2008, p. 153).

### A comunicação como processo

A tradição funcionalista resume a comunicação como processo a partir da tese de que é uma sequência de tarefas (ou atividades) que, ao serem executadas, transformam insumos e recursos, discursos, falas, expressões intencionais e planejadas em resultados com valor agregado às organizações.

A nós, contudo, convém pensar na comunicação como processo muito mais porque se trata de fenômeno que apresenta continua mudança no tempo. Como algo que está em fluxo e transformação constantes, marcado por ciclos criativos e cocriativos. Nessa visão, acontecimentos e relações são dinâmicos, sempre em evolução, quer percebamos ou não tais movimentos. Berlo (1972, p. 29) nos lembra que o processo “não tem um começo, um fim, uma sequência fixa de eventos. Não é coisa estática, parada. É móvel.

Os ingredientes do processo agem uns sobre os outros; cada um afeta todos os demais”. Berlo (1972, p. 30) ainda nos lembra que devido às mudanças paradigmáticas na ciência “a tradicional divisão entre coisas e processos foi destruída. Surgira uma nova forma inteiramente diversa de encarar o mundo: a visão da realidade em processo”.

Outra questão a lembrar é que a comunicação como processo é conversacional por essência, no sentido atribuído por Maturana (2001, p. 132), em que a conversação é uma operação em um “fluxo entrelaçado de coordenações consensuais de linguajar e emocionar” e em que conversações seriam “as diferentes redes de coordenações entrelaçadas e consensuais que geramos ao vivermos juntos”.

### A comunicação como sistema

A comunicação é uma realidade emergente que surge por meio de uma síntese de três seleções diferentes: seleção de informação, seleção da expressão dessa informação e uma compreensão seletiva dessa informação e uma compreensão seletiva do mau entendimento dessa expressão e de sua informação (LUHMANN, 2009). Nenhum desses componentes pode ser apresentado por si mesmo. Só em conjunto podem criar comunicação, ainda que preservem autonomia. Assim, reforça-se a tese de que a pesquisa de elementos isolados como a transmissão, a mensagem, a recepção nos afasta da própria comunicação. Como um sistema que é, só faz sentido com os componentes em relação.

A comunicação como sistema produz e reproduz a sociedade, como afirma Luhmann (2007, p. 48). E faz isso mediante a ideia de que é um acontecimento atado a um instante de tempo: quando surge, se desvanece. Isto seria válido para todos os componentes da comunicação: para a informação que só surpreende uma única vez; para o “dá-la a conhecer” (*Mitteilung*) que – como toda ação – está ligado a um ponto momentâneo no tempo, e para o “entendê-la” (*Verstehen*) que não pode se repetir, senão apenas na memória. E isso é válido tanto para a comunicação oral como para a escrita, que pode levar o acontecimento a muitos outros destinatários, e assim “lograr que se realize em momentos imprevisivelmente numerosos” (LUHMANN, 2007, p. 49). Na comunicação não há portanto transferência de informação nem de sentido. Por tudo isso, um sistema de comunicação só se mantém no momento em que está operando. Os sistemas comunicativos “apenas são possíveis como sistemas recursivos, uma vez que só podem produzir suas operações individuais recorrendo a e antecipando outras operações do mesmo sistema” (LUHMANN, 2007, p. 51). Isso explicaria a autorreferencialidade dos discursos e das ações das organizações. Muito mais do que buscar uma relação equilibrada com o outro, as organizações se acoplam a outros sistemas para marcar sua diferença com esses sistemas.

## Considerações finais

A religação dos saberes e das visões da comunicação como fenômeno, como processo e como sistema se faz necessária para que possamos finalmente nos libertar do imperativo operacional, prescritivo e gerencial tão comuns à área. Não que reneguemos a utilidade das visões estratégica, tática e operacional dos meios de comunicação simbolicamente generalizados e dos aparatos de transmissão de conteúdos e de viabilização das relações entre organizações e outros sistemas como os públicos, por exemplo. Mas, em nossa visão, esses enfoques deveriam ficar circunscritos ao campo da gestão e da práxis profissional. No campo da pesquisa e da ciência, deveríamos buscar radicalmente a observação e a interpretação críticas que confrontem a atuação cotidiana e evidenciem a autonomia dos sistemas comunicacionais.

Essa proposta impõe desafios crescentes para a pesquisa. Impõe, ainda, criar e recriar métodos de observação e de análise, para além dos paradigmas tradicionais, que sejam capazes de nos ajudar a lidar com a complexidade dos ambientes organizacionais e sociais. Contudo, é um processo cognitivo em permanente construção e reconstrução e que se faz urgente para que venhamos a nos proteger do risco da entropia e da tautologia no campo da Comunicação Organizacional.

## Referências

- BERLO, David K. *O processo da comunicação*. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1972.
- BOHR, Niels. *Física atômica e conhecimento humano: ensaios 1932-1957*. Rio de Janeiro: Contraponto Editora, 1995.
- CRITELLI, D. M. *Análise do sentido: uma aproximação e interpretação do real de orientação fenomenológica*. São Paulo: Educ / Brasiliense, 1996.
- CURVELLO, João J. Azevedo. Relações públicas e comunicação organizacional no núcleo de pesquisa da Intercom. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Comunicação organizacional e relações públicas: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas*. 1 ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. p. 91-105
- HEIDEGGER, Martin. *Ser e tempo*. Vol. I e II. Trad. de Marcia de Sá Cavalcante. Petrópolis: Vozes, 1993.
- HUSSERL, Edmund. *Invitación a la fenomenología*. Barcelona: Paidós Ibérica, 1998.
- JACKSON, Michael C. *Systems approaches to management*. New York: Kluwer, Academic / Plenum Publishers, 2000.
- LUHMANN, Niklas. *La sociedad de la sociedad*. México: Herder / Universidad Iberoamericana, 2007.
- \_\_\_\_\_. Que es comunicación? .Disponível em : <[http://www.casadasmusas.org.br/artsemanal\\_que\\_es\\_comunicacion.htm](http://www.casadasmusas.org.br/artsemanal_que_es_comunicacion.htm)> . Acesso em: 21 ago. 2009.
- MARCONDES FILHO, Ciro. *Para entender a comunicação: contatos antecipados com a nova teoria*. São Paulo: Paulus, 2008.
- MATURANA, Humberto. *Cognição, ciência e vida cotidiana*. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2001.