



A dinâmica comunicativa no ambiente interno das organizações: inter-relação da comunicação formal com a comunicação informal

Communication dynamics within organizations:
interrelationship between formal
and informal communication

La dinámica comunicativa en el ambiente interno de las organizaciones:
interrelación de la comunicación formal
con la comunicación informal



Ivone de Lourdes Oliveira

- Pós-doutora em Comunicação Organizacional pela Université de Toulouse III, França
- Professora do Programa de Pós-graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas)
- Vice-coordenadora do GT "Comunicação em contextos organizacionais", da Compós
- E-mail: ivonepucmg@gmail.com

Terezinha Gislene Rodrigues Alencar

- Mestranda em Comunicação Social no Programa de Pós-graduação da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas)
- Especialista em Comunicação Estratégica nas Organizações pela PUC-Minas
- Graduada em Comunicação Social – Jornalismo pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
- Jornalista da Embrapa Tabuleiros Costeiros, de Aracaju (SE)
- E-mail: gislene72@hotmail.com; gislene.alencar@embrapa.com



Resumo

É na relação entre a comunicação formal e a comunicação informal que se encontra o eixo condutor de nossa análise, que tem como referência a pesquisa empírica, desenvolvida por uma das autoras no Programa de Pós-graduação em Comunicação Social da PUC-Minas, com ênfase em processos interacionais no contexto organizacional. A pesquisa de campo foi desenvolvida no período de junho a agosto de 2013 em duas organizações públicas ligadas à pesquisa e teve como objetivo investigar as ações comunicativas entre a organização e seus empregados. O presente artigo questiona a distinção estabelecida entre a comunicação formal e a informal quando se desenvolvem estratégias de comunicação e mostra a interdependência entre os dois processos interativos no ambiente interno das organizações.

PALAVRAS-CHAVE: ORGANIZAÇÃO • COMUNICAÇÃO FORMAL • COMUNICAÇÃO INFORMAL • AMBIENTE INTERNO • INTERLOCUTORES • INTERDEPENDÊNCIA.

Abstract

Our analysis focuses on the relationship between formal and informal communication, taking as reference the empirical research developed by one of the authors in the Social Communication Post-graduation Program at PUC-Minas, with emphasis on interactional processes in organizational context. The field research was carried out from June to August 2013 in two public companies related to the research. The purpose was to investigate the processes of interaction between the organizations and their employees. This article questions the distinction between formal and informal communication when developing communication strategies, and shows the interdependence between the two interactive processes within the organizations.

KEYWORDS: ORGANIZATION • FORMAL COMMUNICATION • INFORMAL COMMUNICATION • WITHIN THE ORGANIZATION • INTERLOCUTORS • INTERDEPENDENCE.

Resumen

Es en la relación entre la comunicación formal y la comunicación informal que se encuentra el eje condutor de nuestro análisis, que tiene como referencia la investigación empírica, desarrollada por una de las autoras en el Programa de Posgrado en Comunicación Social de la PUC-Minas, con énfasis en procesos interacionales en el contexto organizacional. La investigación de campo fue desarrollada en el período de junio a agosto de 2013 en dos organizaciones públicas vinculadas a la investigación y tuvo como objetivo investigar las acciones comunicativas entre la organización y sus empleados. El presente artículo cuestiona la distinción establecida entre la comunicación formal y la informal cuando se desenvuelven estrategias de comunicación y muestra la interdependencia entre los dos procesos interactivos en el ambiente interno de las organizaciones.

PALAVRAS CLAVES: ORGANIZACIÓN • COMUNICACIÓN FORMAL • COMUNICACIÓN INFORMAL • AMBIENTE INTERNO • INTERLOCUTORES • INTERDEPENDENCIA.



Este artigo busca compreender o entrelaçamento entre a comunicação formal e a informal no ambiente interno das organizações devido à necessidade de reconhecê-las como partes autônomas, porém interdependentes, da dinâmica comunicacional.

Muitos trabalhos acadêmicos, que discutem a comunicação interna, se dedicam a analisar os fluxos informacionais pensados e estabelecidos nesse contexto, centralizando-se no estudo sobre os veículos, as ações estratégicas e o papel da comunicação. Nossa proposta, ao contrário, pretende ressaltar a interferência das mudanças externas – de caráter social, econômico, cultural e histórico – que não podem ser descartadas quando se pensam as estratégias de comunicação interna e mostrar a articulação entre os dois processos já mencionados. Subjetividades e relações de poder estão presentes nos processos de comunicação que acontecem no espaço organizacional, independentemente de políticas internas estabelecidas. Os interlocutores, com suas individualidades, são partes do processo social que se instaura nesse ambiente. Dessa forma, a dinâmica comunicativa não se constitui apenas da política formal de comunicação interna, mas também dos processos informais que se dão a partir das relações estabelecidas, das ações e posturas organizacionais, processos que muitas vezes não são reconhecidos como componente do movimento interacional.

Esse movimento é provocado pelas forças existentes no ambiente: a organização, os empregados, a gestão, as políticas, os objetivos, os valores e a missão. Todas elas se relacionam e se reconfiguram de forma diferenciada, dependendo das características específicas de cada organização. Assim, os empregados são admitidos de acordo com o contexto cultural a que pertencem, podendo mudar o comportamento para se adaptar às exigências colocadas e demandadas. Nas organizações existem momentos de interação específicos que os levam a rever posturas, a questionar processos, a entender sua função dentro da estrutura organizacional e as possibilidades e limites de sua atuação.

É nesse sentido que, metaforicamente, relacionamos a inter-relação da comunicação formal e informal com os lados de uma moeda para indicar que, ao mesmo tempo em que a representação e o significado de cada lado são diferentes, eles se encontram em constante analogia com a ideia mais ampla de moeda e, conseqüentemente, quando se pensa na comunicação interna o processo é similar. Comentar uma atitude da organização, não concordar com uma mensagem ou questionar uma informação não significa resistência ou dissidência. A percepção dos empregados diante de um comportamento ou uma manifestação organizacional em contexto específico precisa ser levada em consideração.

Com os dados da pesquisa empírica desenvolvida, pretendemos demonstrar que os empregados, hoje, tendem a entender a comunicação interna para além de ações pensadas e desenvolvidas por uma equipe específica de comunicação e reconhecem que ela é muito mais abrangente e envolve a organização, os empregados e o setor responsável para pensar internamente os processos comunicativos, sejam os informacionais ou os relacionais. A pesquisa faz parte da dissertação de mestrado de uma das autoras e foi desenvolvida no período de junho a agosto de 2013. A metodologia quantitativa englobou a realização de seis grupos de discussão formados por empregados dos diversos cargos das duas organizações, contando ao todo com cerca de cinquenta participantes. Além disso, realizaram-se entrevistas individuais com os responsáveis pelo setor de comunicação.

Acreditamos que todo dispositivo provoca várias interpretações e sentidos, conforme perspectiva conceitual adotada por Julio Pinto (2011, p. 97), de que o sentido está relacionado com as escolhas do receptor e “daquilo que o atinge ou que quer atingir”. Existe também o entendimento de que a comunicação informal dentro das organizações é um ruído, no sentido de provocador da desordem e por isso mesmo deve ser eliminado. Entretanto, nossa perspectiva acompanha o raciocínio de



Pinto ao declarar que os ruídos constituem o processo comunicacional e que são inerentes à dinâmica comunicativa. "Não há garantias na produção de mensagens, não há garantias na mensagem, não há garantias na sua recepção" (Pinto, 2011, p. 90).

Para melhor compreender o ambiente organizacional, que se institui a partir da gestão, é importante que se esclareça a concepção de comunicação que fundamenta a pesquisa e indicar como os sujeitos/empregados nas duas organizações pesquisadas percebem os processos comunicativos, mostrando a partir dos discursos como eles apreendem tal movimento.

COMUNICAÇÃO: COMPARTILHAMENTO DE IDEIAS E DE SENTIDOS

A comunicação no contexto das organizações, nos últimos dez anos, tem avançado consideravelmente, tanto no nível conceitual quanto no da pesquisa empírica, evidenciando a complexidade dos processos de comunicação entre empregados, organização e sociedade em virtude da interdependência e das interferências que ocorrem entre elas. Vários conceitos são repensados e interfaces com outras áreas de conhecimento são estabelecidas com o objetivo de esclarecer cada vez mais esse ambiente, as relações intencionais e não-intencionais, o entendimento dos interlocutores como sujeitos atuantes do processo, e o questionamento da organização como a instância privilegiada de produção de discursos e de sentidos.

Essa perspectiva vai ao encontro dos estudos de Edgar Morin (2011), para quem a complexidade não está presente apenas nos progressos científicos, mas também na vida cotidiana, nas organizações e obviamente no espaço social no qual cada pessoa joga vários papéis de acordo com as necessidades individuais, afetivas e profissionais. "Vê-se aí que cada ser tem uma multiplicidade de identidades, uma multiplicidade de personalidades em si mesmo, um mundo de fantasias e de sonhos que acompanham sua vida" (Morin, 2011, p. 57). Muniz Sodré (2009, p. 15), analisando a inserção das tecnologias na sociedade, contribui com esse raciocínio ao dizer que "o desenvolvimento dos sistemas e das redes de comunicação transformam radicalmente a vida do contemporâneo, tanto nas relações de trabalho como nas de socialização e lazer".

As constantes e velozes transformações da contemporaneidade nos advertem para a fluidez dos papéis e para o entendimento de que o ambiente organizacional se constrói a partir das ações dos sujeitos (empregados, líderes e gestores) e das relações que são estabelecidas com a sociedade. Isso significa dizer que as organizações que priorizam modelos lineares e reducionistas de gestão e de relacionamento, apostando em papéis sociais definidos, no qual empregados e sociedade se comportam somente de acordo com os interesses organizacionais, contradizem o pensamento contemporâneo.

Sob essa visada, compreendemos a comunicação no contexto das organizações a partir de Rudimar Baldissera (2011) como uma relação de forças que se constrói na disputa de sentidos, entendimento que abarca todos os fluxos de sentidos que se configuram na emissão, recepção e circulação dos discursos. Afastamos assim a ideia do modelo tradicional de comunicação que exalta a produção e recepção linear de mensagens para propor uma perspectiva relacional, na qual está presente o processo informacional, mas que não se centraliza nele. Pensar a comunicação a partir desse ângulo exige ampliar a percepção para a importância do contexto, dos interlocutores e da dimensão simbólica presentes no processo (França, 2001) e que, necessariamente, precisam ser considerados devido à sua imbricação.

Nessa perspectiva, as organizações constituem um contexto específico de interações, no qual os empregados são vistos como interlocutores que elaboram suas estratégias, criam seus discursos e constroem sentido a partir da situação vivenciada. Daí a valorização do "outro" como sujeito da dinâmica comunicacional. Para Fábila Lima (2011), as formas de interação



não são aleatórias, mas influenciadas pelo contexto, que as determina socialmente e influencia no posicionamento, no desempenho e nas expectativas dos interlocutores.

Podemos reconhecer a existência da incongruência vivenciada pelas organizações contemporâneas marcadas por racionalização, simplificação, reducionismo e linearidade, decorrentes da ciência clássica, ainda presentes no ambiente organizacional, a partir de atitudes de gestores, líderes e administradores. Entretanto, é saudável admitir que o controle do ambiente interno não é absoluto em decorrência das estratégias dos interlocutores, assim como do reconhecimento da existência e da atuação de diversas forças presentes nesse contexto, que, muitas vezes, são consideradas, de forma equivocada, como desordens, por desafiarem o determinismo organizacional.

Quando se tem uma visão abrangente do processo, a comunicação passa a pertencer à ordem do incerto, do espontâneo, da resistência, renovando-se na criação, na inovação e na reorganização dos interlocutores. Quando se tem essa perspectiva como referência, a forma de pensar e elaborar estratégias prescinde de ir além dos fluxos informacionais e tornar o processo mais participativo, considerando as dimensões simbólicas, os interlocutores e o contexto que formam o modelo relacional da comunicação (França, 2001).

COMUNICAÇÃO NO AMBIENTE INTERNO DAS ORGANIZAÇÕES

Ampliamos o conceito de comunicação interna para comunicação no ambiente interno das organizações por acreditar que se trata de um processo que abrange o relacionamento dos empregados com a organização, as relações entre os diversos setores, a gestão, o contexto, as práticas discursivas e o contexto cultural, entendendo-a ainda como um processo de troca e compartilhamento de informações, de vivências e experiências abarcadas por políticas, normas, regulamentos, procedimentos e objetivos da organização.

Ressaltamos que essa conceituação consolida um pensamento recorrente de que a comunicação envolve não só a materialização dos processos informativos, mas todos os comportamentos e as atitudes dos interlocutores. Refutamos assim a ideia de que a comunicação no ambiente interno se reduz aos processos intencionais de informação e de relacionamentos coordenados por um setor institucionalizado de comunicação, porque os fluxos comunicativos acontecem em todos os níveis e envolvem empregados, terceirizados, estagiários, gestores.

Nesse ponto de vista, consideramos os interlocutores como sujeitos que modificam e são modificados pelos processos, atualizam saberes, vontades, expectativas e estratégias no movimento intrínseco da comunicação e da organização, como constatado na pesquisa.

Na verdade, todos somos comunicadores. A gente é que não tem essa postura, não tem iniciativa (Interlocutor 1).

Eu também sou um agente de comunicação, posso contribuir ativamente para que a comunicação flua melhor (...) Eu acho que a comunicação não pode ser responsabilidade exclusiva do jornalismo. A comunicação todos nós fazemos, né? Todos nós participamos e somos afetados por ela. Então, acho que não é uma coisa que um setor específico faz (Interlocutor 2).

Não estamos desconsiderando a importância de um setor de comunicação institucionalizado na organização. Entendemos que ele é fundamental para pensar e coordenar os processos, dinamizar o relacionamento interno e atualizar os fluxos



informativas e relacionais que são essenciais para que os empregados se sintam envolvidos com a organização. O que queremos é provocar uma discussão sobre a contribuição dos interlocutores na construção de uma relação dialógica, que se caracteriza pela constante negociação de interesses divergentes implícitos ou explícitos no ambiente interno, uma vez que a relação se fundamenta em um campo de conflito entre a objetividade da organização e as subjetividades dos empregados.

As pessoas têm que saber que elas fazem parte do processo. Então a gente não tá falando do setor. Eu tô pensando no processo de comunicação de que eu faço parte e pelo qual sou responsável também. A discussão, pelo menos na minha parte, é sobre o processo de comunicação e não sobre o setor de comunicação (Interlocutor 3).

A gente tá falando de processos, não do setor de comunicação. Muitos dos problemas que a gente atribui ao setor são nossos também. Autoestímulo, estímulo, isso não é setor. Tem coisas do setor, mas eu vejo o processo como um todo (Interlocutor 4).

Essa compreensão da comunicação como um processo que permeia e envolve todos os empregados não é majoritária na pesquisa. No entanto, os discursos de alguns entrevistados deixam claro que existe a vontade de participar por entenderem que os processos interacionais são mais abrangentes e envolvem todos que fazem parte da organização. Esse é um dos desafios da comunicação no ambiente organizacional, uma vez que percebemos nos grupos de discussão que existe um entendimento incipiente de que empregado, liderança e gestor também são responsáveis pela dinâmica comunicacional da organização.

Ana Maria C Wels (2008) contribui com essa abordagem ao afirmar que a organização e a comunicação se apresentam como um binômio complexo no qual avança a interpretação de cada uma. Intuímos que as variáveis agregam e desagregam, modificam e mantêm uma visão inicial. Segundo a autora, a comunicação obedece a “um encadeamento sequencial e dinâmico retroalimentando-se através de conhecimento, reconhecimento e percepção das respostas recebidas” (Wels, 2008, p. 90).

Assim a comunicação carrega as contradições entre os discursos produzidos na esfera administrativa, na esfera dos relacionamentos pessoais e afetivos e naqueles não reconhecidos pela organização, como os que ocorrem no cafezinho e no corredor. Todos os discursos produzidos configuram a comunicação no ambiente interno, seja ela desenvolvida de maneira formal ou informal.

COMUNICAÇÃO FORMAL E INFORMAL: UMA INTERSEÇÃO NECESSÁRIA

A comunicação formal se constitui dos processos intencionais, planejados e estruturados a partir dos objetivos, princípios e interesses da organização materializados em ações comunicacionais. Refere-se à comunicação autorizada, com estrutura formal – setor de comunicação – responsável pela divulgação de informações e pela promoção de relacionamentos no âmbito interno e com a sociedade. De acordo com Ana T. Nogueira Soares e Luísa da Silva Monteiro (2012), para se legitimar e continuar existindo, a organização precisa manter vínculos sociais, e isso só se dá a partir da comunicação.

A comunicação informal considera as manifestações espontâneas que ocorrem independentemente da estrutura formal. Gaudêncio Torquato (1986, p. 55) reforça essa ideia declarando que a comunicação informal “abriga as manifestações espontâneas da coletividade, incluindo aí a famosa rede de boatos estruturada a partir da chamada cadeia sociológica



dos grupinhos". Essas manifestações, muitas vezes, são reconhecidas pela organização como ruídos que atrapalham os processos internos porque fogem do que se esperava inicialmente. Essa perspectiva conceitual se fundamenta na dimensão positivista que considera a organização como uma engrenagem com suas regularidades, funcionando a partir de argumentos predeterminados. Dessa forma, interpretações e produção de sentidos distintas são consideradas como irregularidades ou como comportamento fora do *script*, tornando-se um problema a ser solucionado. Então, buscam-se formas de retomar o funcionamento regular, conforme os interesses organizacionais.

Pensamos a comunicação em direção inversa. Consideramos o ruído como parte do processo, porque compreendemos a comunicação como compartilhamento de ideias e de sentidos, já que a organização é sempre invadida por interpretações diferentes daquelas que se deseja ter. Seguindo as ideias de Pinto (2013, p. 50), confirmamos essa opinião ao declarar "por que não aproveitar os ruídos que naturalmente surgem no nosso convívio diário para fazer da comunicação alguma coisa que produza novos sentidos, não só algo que reinstaure aquilo que já está dito, já é sabido e já foi comunicado?".

A comunicação informal e formal são instâncias de uma mesma dinâmica, configurando-se como processos interacionais que se manifestam como políticas organizacionais e interesses dos empregados. Conforme Soares e Monteiro, a organização pressupõe a ação em conjunto, sendo a comunicação intrínseca a sua constituição.

Embora a comunicação não seja pensada estrategicamente, não seja racionalizada pelos atores, ela existe, pois disso depende toda configuração organizacional. A comunicação é o elo que põe em contato interesses comuns que ajuda a unir pessoas com os mesmo objetivos (Soares; Monteiro, 2012, p. 51).

Nossa análise refuta a tese de empregados passivos. Deslocamos a atenção focada na organização como o único emissor para as operações individuais e para a criação dos empregados no ambiente de trabalho, entendendo-os como interlocutores do processo. As práticas cotidianas dos empregados são decorrentes de representações elaboradas, que estão incrustadas na história de cada um e influenciam na forma de perceber e apreender a dinâmica interna das organizações. Os discursos dos empregados no decorrer da pesquisa mostraram que eles já percebem os processos interacionais internos de forma mais ampla, contemplando aqueles que escapam da comunicação formal.

Mas essa comunicação do cafezinho sempre vai existir. Eu acho que a comunicação oficial, a empresa, os setores, a comunicação como um todo ela tem que (...) trabalhar paralelo com ela (Interlocutor 5).

(...) o cafezinho vem recheado de interpretações e de conhecimentos de outras pessoas, de outras esferas ali dentro. Não reflete simplesmente uma notícia nua e crua que você só lê. No cafezinho vêm pessoas com algumas experiências, com algumas informações adicionais, que chegam e falam 'olha, tá veiculado aquilo ali, mas eu estou sabendo disso aqui. E tá acontecendo um monte de coisas' (Interlocutor 6).

Ao desconsiderar a comunicação informal, a organização nega as subjetividades e intersubjetivas existentes no ambiente interno. Todo sistema vivo – como a organização – sobrevive em virtude do embate entre ordem/desordem, contentamento/descontentamento, aceitação/não-aceitação que conformam o espaço interno marcado por interesses divergentes. Dessa forma, é importante que "o olhar sobre a noção de conflito deslize de uma compreensão que o caracteriza, estigmatiza como o da qualidade do negativo para uma que o qualifique como fundante catalisador da possibilidade de transformação criação, inovação" (Baldissera, 2009, p. 148).



RUÍDO E RÁDIO-CORREDOR

Sabemos que os sentidos são construídos na relação e que cada sujeito tem sua forma de interpretar e estar na organização. Obviamente vários sentidos e interpretações circulam nesse ambiente, apesar de que certos significados cristalizados presentes na vida cotidiana levam o empregado a agir quase automaticamente. O ruído é então uma nova significação para um sentido já dado, é uma manifestação que não pode ser extinta ou rejeitada, porque está imbricada nos processos de comunicação, o que a torna natural.

No entanto, dentro das organizações o ruído é considerado como algo indesejável que pode ser controlado para que tudo volte à regularidade. Por isso mesmo ele é tratado de forma equivocada e denominado como rádio-corredor ou rádio-peão. Na visão dos empregados, essa manifestação é consequência de um processo global onde interesses e posições estão em jogo. Eles expressaram a opinião e indicaram a importância de a organização estar atenta ao que se passa no ambiente interno.

Eu não sabia da força da rádio-corredor, até o momento da nossa reunião pra esclarecer o processo motivado por ela. Através dela uma informação ganhou força. Então, nesse sentido, talvez o setor de comunicação já tivesse essa compreensão, mas passou a ter uma compreensão até maior de que não se pode fechar os olhos para uma coisa que existe de fato, que é a informação que circula independente da fonte oficial (Interlocutor 7).

Depois que já queimou tudo, aí eles, o corpo gerencial, se sentem na obrigação de divulgar a informação, soltar um informativo, alguma coisa para justificar aquela situação (Interlocutor 8).

Às vezes, eu acho que a nossa comunicação demora em se antecipar aos fatos. Deve se antecipar ou andar em paralelo, né? (Interlocutor 9).

Os discursos dos empregados revelaram a presença da rádio-corredor nas duas organizações pesquisadas e demonstraram a interdependência da comunicação formal e da comunicação informal. Para eles, a falta de agilidade, de iniciativa e de transparência contribuem para o surgimento e fortalecimento do ruído.

Isso ocorre pela deficiência das informações que estão chegando até os empregados (Interlocutor 10).

Além da questão de não ter transparência, isso dá margem à especulação (Interlocutor 11).

Eu acho que essa rádio-corredor, ela tem muito fomento quando as pessoas detêm a informação e demoram a passá-la (Interlocutor 12).

Pelos discursos percebemos que, a partir do momento em que o ruído surge, a organização tende a analisá-lo como descontrolado e se sente pressionada a se pronunciar e dar resposta para esclarecer o que está gerando a "desordem". No entanto, o que se deve considerar é o sentido do ruído e entendê-lo como inerente ao ambiente interno, na tentativa de captar sua significação e aproveitá-lo para aprimorar os fluxos de relacionamentos. Considerar a existência do ruído com parte dos processos de interação é reconhecer, com base em Morin (2011), que todo sistema é autônomo, mas dependente porque precisa do meio para se reorganizar, sendo esta uma característica dos sistemas complexos no processo de autoorganização. Essa relação de autonomia/dependência fica clara nos discursos.

A comunicação oficial vem a reboque da rádio-corredor, que normalmente é um vazamento de informação distorcida, que você nem sabe como a informação chega lá no final, tipo aquele telefone sem fio. Vem a reboque porque às vezes têm que esclarecer um monte de mal-entendido que teve um monte de especulações, blábláblá, que atrapalha (Interlocutor 13).



Exatamente porque ficam as incompreensões, vem a rádio-corredor, né, que aumenta e acaba sendo bem nociva, às vezes. E também a questão da proatividade gerencial. Por exemplo: uma decisão, um encaminhamento foi tomado, acho que é importante ser muito transparente, dizer o por que aquilo tem que ser daquela forma e se antecipar à rádio-corredor, porque depois, quando o estrago foi feito, já era... (Interlocutor 14).

Considerando que é no/ou a partir do ambiente interno que se concretiza a rádio-corredor, os discursos acima validam o pensamento de Baldissera (2008) ao afirmar que a organização precisa rever a atenção dada aos processos informais que burlam a ordem dada e tendem a ser desqualificados e até mesmo rechaçados como algo externo à organização. De acordo com o autor "um olhar mais acurado tenderá a revelar que apesar de (...) tais processos não serem centrais, exercem forte influência sobre o todo organizado, perturbando-o e, não raras vezes, traduzindo-se em reorganização de significação" (Baldissera, 2008b, p. 43). Nota-se, a partir da pesquisa que a organização precisa escutar o ambiente e perceber que os movimentos, periféricos ou não, são constituintes da comunicação no contexto interno das organizações.

Os empregados evidenciam a relação entre comunicação formal e informal, apesar de não terem conhecimento da questão teórica. Os discursos sugerem que a organização priorize a "escuta" das expectativas e demandas dos empregados, que ainda se encontra incipiente, e ressaltam a necessidade de um posicionamento mais incisivo e proativo. Inferimos que essa proatividade pode ocorrer quando a comunicação informal, ou o ruído, for adotada como parte da comunicação no contexto organizacional.

Destacamos ainda o registro de depoimentos no quais os empregados declararam que a informação da rádio-corredor, em muitos casos, é mais completa do que a oficial. A percepção deles é de que a comunicação informal impacta negativamente no clima organizacional quando a organização demora a se posicionar. No entanto, na sua fala eles atribuíram à rádio-corredor características de complementaridade e contextualização na comunicação informal.

A oficial vem incompleta. Tipo assim, 'você viu que estava escrito aquilo ali? Eu tô sabendo que não é bem aquilo não. Tem outras coisas que não estão intrínsecas ali (...)'. A informação está com mais qualidade no corredor do que simplesmente aquela que a empresa divulgou oficialmente (Interlocutor 15).

Depois que recebeu a informação pela comunicação oficial, vem outra pessoa de mais trânsito e diz 'você sabe que você perdeu aquilo?' Realmente você não vai ter. Então isso gera uma expectativa muito ruim (Interlocutor 16).

Podemos declarar que a pesquisa indicou uma tendência de compreender a complexidade e abrangência da comunicação por parte dos empregados e de reivindicar maior envolvimento no processo interativo como sujeitos da dinâmica comunicativa. Ao afirmarem que a demora ou a omissão da comunicação oficial muitas vezes fortalece a rádio-corredor, eles confirmaram a tese de Morin (2011) de que a desordem contribui para a renovação do sistema vivo. Entendemos que a rádio-corredor se apresenta como um "provocador" que pode contribuir para uma compreensão mais atual e apurada da comunicação no ambiente interno, incorporando as subjetividades, as características do contexto e as estratégias de cada interlocutor num movimento de (inter)dependência e autonomia.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A reflexão desenvolvida contribui para reconhecer o ambiente interno da organização como um lugar de incertezas, de interações formais e informais, bem como de contradições advindas das relações de força existentes e de interesses e estratégias divergentes dos interlocutores, contrapondo-se ao pensamento cartesiano, que concebe a organização como lugar de certezas, em virtude da lógica da racionalidade e do controle da gestão.



O raciocínio de que a ordem advém também da desordem contribui para pensarmos os processos de comunicação no ambiente interno de maneira mais abrangente e aceitar que a diversidade e a contradição presentes podem ser vistas como complementares e não como problemas a serem eliminados. A perspectiva do paradigma da complexidade nos ajuda a refletir sobre a interdependência entre a comunicação formal e a comunicação informal nesse ambiente. Os discursos dos empregados na pesquisa realizada dão força a essa perspectiva, à medida que começam a perceber que as fronteiras entre elas não são rígidas e que estão cada vez mais articuladas em virtude da nova reconfiguração do espaço interno provocada pelas transformações econômicas, políticas, históricas, sociais e culturais da sociedade contemporânea.

O desafio colocado é o de enfrentar e lidar com o que Morin (2011, p. 93) considera um problema histórico global, que é "como integrar nas empresas as liberdades e desordens que podem trazer a adaptabilidade e a inventividade, mas também a decomposição e a morte". O pesquisador complementa que "as redes informais, as resistências colaboradoras, as autonomias, as desordens são ingredientes necessários para a vitalidade das empresas".

Por fim, podemos inferir com a pesquisa que a rádio-corredor é incrementada pela ausência ou insuficiência de espaços de interação e de diálogo entre empregados e desses com a gestão/organização. Baldissera (2009, p. 159) afirma que a existência de espaços para a manifestação da crítica revela níveis de maturidade e de responsabilidade em gestão. O autor ressalta ainda a necessidade de "políticas de comunicação organizacional que se proponham dar fluxo aos processos comunicacionais, inclusive qualificando a comunicação informal mediante comunicação formal ampla e verdadeira". O pesquisador se apropria do princípio dialógico para afirmar que

o formal e o informal podem ser pensados como a dualidade no seio da unidade, ou seja, a tensão entre o formal (o organizado) e o informal (o desorganizado), gerando/regenerando o sistema comunicacional, a rede de significação e a própria organização" (Baldissera, 2009, p. 159).

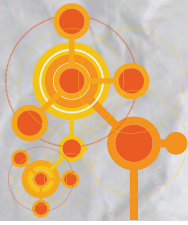
Nossa pesquisa acrescenta aos estudos da comunicação no contexto organizacional outra perspectiva epistemológica, referenciada pelos dados e discursos que ela traz, especialmente no que se refere aos processos interativos da organização com seus empregados. Os discursos coletados indicam que os empregados começam a reconhecer que a comunicação nas organizações pesquisadas está centrada nos fluxos informacionais, deixando de criar ocasiões para os fluxos relacionais que geram a troca e o compartilhamento. De certa forma, reivindicam mais espaços para a prática dialógica e a compreensão de que a organização pode ampliar seus processos de comunicação internamente.

REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana T. Nogueira. *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão; Rio de Janeiro: Editora Senac, 2011.

_____. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Comunicação organizacional*. Vol. 1 – Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. Por uma compreensão da comunicação organizacional. In: SCROFERNEKER, Cleusa M. A. (Org.). *O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade*. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2008.



FRANÇA, Vera. Paradigmas da comunicação: conhecer o quê? *Ciberlegenda*, publicação eletrônica do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da UFF, v. 5, 2001. Disponível em: <<http://www.uff.br/ciberlegenda/ojs/index.php/revista/article/view/314/195>>. Acesso em: dez. 2013.

LIMA, Fábila. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana T. Nogueira (Org.). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão; Rio de Janeiro: Editora Senac, 2011.

MORIN, Edgar. *Introdução ao pensamento complexo*. 4. ed. Porto Alegre: Sulina, 2011.

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. SOARES, Ana T. Nogueira (Org.). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão; Rio de Janeiro: Editora Senac, 2011.

_____. *O ruído e outras inutilidades*. Belo Horizonte: Autêntica, 2002.

SOARES, Ana T. Nogueira; MONTEIRO, Luisa da Silva. O contexto das organizações: uma leitura sobre suas configurações e seus processos comunicacionais. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábila Pereira (Org.). *Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional*. São Caetano do Sul, SP: Difusão; Rio de Janeiro: Editora Senac, 2012.

SODRÉ, Muniz. *Antropológica do espelho: uma teoria de comunicação linear e em rede*. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

TORQUATO, Gaudêncio. *Comunicação empresarial/Comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo: Summus, 1986.

WELS, Ana Maria C. As assessorias de comunicação social dos órgãos públicos prismatizadas sob a luz do paradigma da complexidade: uma abordagem com foco em organizações públicas do poder executivo estadual. In: SCROFERNEKER, Cleusa M. A. (Org.). *O diálogo possível: comunicação organizacional e o paradigma da complexidade*. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2008.

Artigo recebido em 15.11.2013 e aceito em 01.12.2013.