

CULTURA E COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: um olhar a partir da Teoria do Discurso de Ernesto Laclau¹

Magno Vieira da Silva²

RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de discutir a questão da cultura e da comunicação no âmbito das organizações adotando-se como referência os pressupostos da Teoria do Discurso de Ernesto Laclau (1990, 2015), cuja característica transdisciplinar vem contribuindo para a observação de diversos fenômenos contemporâneos. Defende-se que a cultura é formada/sedimentada a partir de um conjunto de práticas discursivas das organizações, sendo estas consideradas objetos de discurso expressas em formações discursivas de especificidade própria. Realiza-se uma revisão teórica sobre o tema da cultura e da comunicação; elencam-se alguns dos pontos essenciais da Teoria do Discurso, articulando-os com a problemática cultural e comunicacional; e conclui-se pelo potencial que esta teoria oferece para a análise dos processos atualizados em nível organizacional.

Palavras-Chave: Cultura Organizacional; Comunicação Organizacional; Teoria do Discurso; Discurso Organizacional.

Introdução

A área da comunicação tem se caracterizado como um campo aberto e transdisciplinar, abrigando estudos que se interessam sobre este fenômeno nos seus mais variados âmbitos. Mais recentemente, a partir da década de 1980 (KUNSCH, 1997), sob a rubrica “comunicação organizacional”, diversos estudos entre livros, dissertações de mestrado e teses de doutorado ocuparam-se em estudar a comunicação no âmbito das organizações em termos de processos, produtos e interfaces.

Nos últimos anos, se percebeu a necessidade de se recorrer a arcabouços teóricos (e, em alguns casos, a procedimentos metodológicos) de outras disciplinas, visto que as organizações (especialmente aquelas com grandes e complexas estruturas) demandavam, em termos de resolução de problemas, esse olhar

1 Trabalho apresentado no GT 1 – Teoria do Discurso e Transdisciplinariedade do I Simpósio Pós-Estruturalismo e Teoria Social – O Legado Transdisciplinar de Ernesto Laclau. Pelotas, Universidade Federal de Pelotas (UFPEL), 16 a 18 de setembro de 2015.

2 Doutorando em Ciências da Comunicação pelo PPGCOM (ECA/USP); Mestre em Comunicação e Informação (Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS); Bacharel em Comunicação com Habilitação em Relações Públicas (USP). Pesquisador do Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder (GCCOP) da UFRGS – www.gccop.com.br. E-mail: vieira.magno@usp.br.

multifacetado, abrigasse variáveis como modelos/formas de gestão, estruturas de poder e cultura. No cenário contemporâneo, assiste-se à prevalência das organizações como forma de organização política, econômica e, muitas vezes, social. No caso daquelas mais bem-sucedidas, e mediante a realização de processos estratégicos de visibilidade e de construção de imagem, o resultado obtido é a conquista de poder simbólico (BOURDIEU, 2009) – poder utilizado para que essas organizações se sustentem e, por consequência, se consolidem em seus ambientes.

Assim, parece relevante tentar compreender alguns dos matizes dos processos de funcionamento dessas organizações e como elas atualizam essas interações com o ambiente. Essa compreensão passa, prioritariamente, pelo entendimento: a) da forma como os sujeitos que as compõem estão organizados, em sentido dos arranjos e objetivos organizacionais; b) de como os elementos do mundo material são dispostos (em sentido de utilidade) para que esses arranjos e objetivos sejam alcançados; c) da maneira como se estruturam as relações entre esses sujeitos, o que concerne às questões de cultura de determinado grupo; e d) como esses três pontos são dispostos de maneira a constituírem um corpo unificado e coletivo, traduzindo a desejada coesão organizacional em forma de conceitos representados em discursos e colocados em visibilidade (ao menos idealmente) pela comunicação.

Tendo essas premissas em mente, este trabalho tem como objetivo refletir sobre cultura e comunicação no contexto das organizações a partir dos pressupostos da Teoria do Discurso (TD), de autoria de Ernesto Laclau, que possui na sua transdisciplinaridade uma importante característica e tem sido utilizada como ferramenta teórico-metodológica visando a compreensão de uma série de fenômenos do mundo social. A Teoria do Discurso propõe que objetos e ações do mundo objetivo são significativos, desde que inscritos em um campo discursivo que lhes confere esses significados, ou seja, o discurso é categoria constituinte e organizadora da realidade.

Desde essa perspectiva, será defendido que as organizações se constituem em objetos de discurso, cujas práticas (formações discursivas) apresentam particularidades que permitem que sejam caracterizadas como tal. Como consequência, é pelo discurso que a cultura organizacional emerge, exibindo traços que agregam desde semióticas como a visual e a arquitetônica até os elementos

definidores das identidades dos indivíduos. A comunicação, por sua vez, ocupa-se em afirmar e reafirmar constantemente os atributos culturais como forma de diminuir a diferença e o ruído, visando a uniformização, o entendimento e a conformação dos indivíduos em torno de algo comum.

Considera-se, a partir do cenário acima desenhado, que o modelo laclauiano de discurso constitui-se em ferramenta teórico-metodológica que permite um entendimento dos mecanismos da cultura organizacional a partir de unidades básicas como os sujeitos e os próprios objetos do mundo material, e permite refletir sobre os tipos de desafios se impõem aos processos de “administração” e comunicação da cultura. Adicionalmente, o modelo possibilita a crítica às visões tecnicistas que desconsideram a complexidade desse processo.

O trabalho está estruturado em quatro partes, contando com esta introdução. Busca-se tecer, em primeiro momento, considerações sobre o tema da cultura organizacional dando relevo ao fato de que suas matrizes teóricas possuem profunda conexão com ramos das ciências sociais, mais sabidamente a Antropologia, resgatam-se conceitos elaborados por Schein (2001), que destaca os chamados “níveis da cultura organizacional”, bem como efetuam-se considerações sobre a comunicação organizacional como uma instância de produção e proposição de sentidos, em suporte à sedimentação dos caracteres culturais.

Em segundo momento, são elencados alguns elementos da Teoria do Discurso e tenta-se realizar a articulação com as questões de cultura e comunicação nas organizações. Na parte final, realizam-se, a partir do exposto, algumas observações complementares, e conclui-se pelo potencial que a Teoria do Discurso tem a oferecer aos estudos sobre as organizações e sobre a própria comunicação. De natureza teórica, o trabalho tem na revisão bibliográfica seu principal suporte metodológico.

Apontamentos sobre cultura organizacional e comunicação

Ao se lançar um olhar sobre as organizações, deve-se levar em conta primeiramente que estes espaços “são apenas uma parte das formas de ordenação social inserida no contexto de “organização social” mais amplo, que engloba toda a vida em sociedade” (LAKATOS, 1997, p. 24). Nesse sentido, afirma a autora, elas podem ser criadas conscientemente, com objetivos definidos, ou surgirem

espontaneamente, ampliando-se, expandindo-se e então configurando-se de maneira mais racional.

Dessa forma, as organizações são espaços localizados que agrupam indivíduos que estão constantemente em relação. Elas carregam em suas dinâmicas dicotomias como disputa/acordo, antagonismo/conformidade e distensão/contração, e tais dicotomias são evidenciadas, principalmente, por questões de poder e/ou hierarquia – tensionamentos entre os indivíduos em relação organizacional (BALDISSERA, 2008). Contudo, essas dicotomias revelam-se, também, por meio de processos e relações contingenciais que, por vezes, estão fora do alcance das políticas e/ou ações formais de gerenciamento. Os elementos formadores dessas dicotomias podem estar encontrados, por exemplo, nas manifestações da cultura e da identidade, que tensionam (não em sentido negativo, mas por dar movimento, forma e vida) as relações organizacionais.

Assim, tratar a questão da cultura no ambiente das organizações parece relevante para compreender esses movimentos, e não significa considerá-la como algo separado do conceito geral de cultura. Prova dessa afirmação é o fato de que grande parte das concepções mais correntes sobre cultura organizacional tem suas bases na Antropologia Cultural, conforme aponta Freitas (1991), a partir de perspectivas já consagradas naquele campo. Smircich (1983) já afirmava que os estudos sobre cultura e organizações podiam ser classificados em cinco diferentes perspectivas³, dentre as quais se encontram as concepções simbólica (vinda de Clifford Geertz) e estrutural (a partir dos estudos de Claude Lévi-Strauss), que consideram, respectivamente, organizações como modelos de discurso simbólico (a organização é mantida através de formas simbólicas, em acordo com a Teoria do Simbolismo Organizacional), e que suas formas e práticas são manifestações de processos inconscientes (cultura como projeção da infraestrutura universal da mente). Ambas as concepções são caras a este trabalho, dado que questionam o ar muitas vezes determinístico de concepções funcionalistas, por exemplo.

Nessa direção, à guisa de melhor entendimento da posição sobre cultura assumida neste trabalho, será adotada a concepção estrutural elaborada por Thompson (2009), para quem os fenômenos culturais devem ser entendidos como

³ As outras três perspectivas, conforme aponta Smircich, têm suas origens no funcionalismo a partir dos estudos Malinovski, no funcionalismo estrutural de Radcliffe-Brown, e nos estudos da Etnociência, de Goodenough. (FREITAS, 1991) (adaptado de Smircich (1983)).

formas simbólicas em contextos estruturados. Nos dizeres do autor, a chamada “análise cultural” é

O estudo das formas simbólicas – isto é, ações, objetos e expressões significativas de vários tipos – em relação a contextos e processos historicamente específicos e socialmente estruturados dentro dos quais, e por meio dos quais, essas formas simbólicas são produzidas, transmitidas e recebidas (THOMPSON, 2009, p. 181).

Em acordo a essa visão, Ferrari (2009, p. 139) complementa que

a cultura pode ser compreendida como a maneira de entender um determinado contexto e de nele atuar. Ela é o resultado da experiência humana [...] na qual as ideias ou premissas dão sentido ao mundo e também permitem a interação entre os elementos que a compõem.

Esse entendimento leva a crer que são as ações dos sujeitos que conferem significado às coisas do mundo. Essa ideia será melhor explorada na seção seguinte.

Com essas definições em mente, pode-se então pensar nas organizações como contextos estruturados sob as quais se dá a produção, a transmissão e a recepção de formas simbólicas – trata-se, portanto, de um fenômeno de manifestação. Essa é também a visão de autores como Martin (1992), que corrobora a ideia e acrescenta que o estudo da cultura abarca a compreensão de como as pessoas interpretam significados das manifestações e como a interpretação conforma certos padrões.

Em meio às diversas correntes e perspectivas, as teorizações do suíço Edgar Schein ganham relevo na medida em que o autor é considerado um dos pioneiros em tratar da cultura nas organizações (FADEL; MORAES, 2007), e que contribuiu significativamente em muitas áreas de estudos sobre as organizações. Para Schein (2001, p. 40), este é um fenômeno profundo, na medida em que “*a cultura mais o controla* do que você controla a cultura” [grifo meu], e também amplo, dadas as inúmeras interfaces verificadas nos relacionamentos internos e externos dos indivíduos pertencentes a uma organização.

Nesse sentido, Schein alerta que o maior perigo ao se tratar da cultura organizacional é a tentação de simplificá-la e traduzi-la em expressões como “o jeito como fazemos as coisas por aqui”, “os ritos e rituais de nossa empresa”, o “clima da

empresa”, ou “nossos valores básicos”. Para que se possa pensar nos elementos que a constituem, o autor sustenta que a cultura se expressa em níveis, que vão do visível ao invisível, do aparente ao profundo e daquilo que é formal ao tácito. Esses níveis se dividem em três, conforme o diagrama a seguir (figura 1):



Figura 1: Os níveis da cultura
Fonte: Schein, 2001, p. 32

No primeiro nível, aponta o autor, estão os “artefatos”, aquilo que se vê, ouve ou sente enquanto se está presente em determinado local/organização. Aspectos como arquitetura, decoração, clima, formas de organização do trabalho, espaço físico, modo de se vestir dos indivíduos, tudo isso fornece a um dado observador alguns indícios sobre a cultura, mas não dizem porquê as pessoas se comportam de determinada maneira ou porque a organização é construída de uma certa forma. Para essa compreensão, aponta Schein, é necessário avançar para os dois níveis seguintes, chamados de “valores casados” e “certezas básicas fundamentais” respectivamente.

Os valores casados representam aspectos referentes a valores, princípios, objetivos, pontos de vista. Normalmente, são documentados e formalizados e as organizações criam ações e estratégias de modo a fazer com que seus indivíduos internalizem os elementos constituintes. Ou seja, também há artefatos que, em certa medida, “descrevem” a organização, e tais informações podem levar à classificação das organizações em tipologias como verticalizada, hierarquizada, horizontalizada etc.

Por fim, no terceiro nível, localizam-se as certezas básicas fundamentais, em que o inconsciente, as crenças, as percepções e os sentimentos pressupostos dos indivíduos em relação organizacional dão forma a um discurso que toma como verdade o que a organização é. Schein complementa afirmando que essas certezas tendem a ser compartilhadas entre todos, para o bem ou para o mal. Se, por exemplo, a organização conta com práticas de sucesso na resolução de problemas, ou se atinge constantes êxitos em suas operações, são esses valores que passarão a circular na cadeia organizacional como atributo simbólico de “como as coisas devem ser feitas”.

Ainda de acordo com Schein, o que direciona a cultura essencialmente são “as certezas tácitas aprendidas e compartilhadas nas quais as pessoas baseiam seu comportamento diário” (SCHEIN, 2001, p. 39). Nessa direção, alguns autores consideram este tópico o ponto de maior crítica ao trabalho do autor, na medida em que isso pressupõe o alcance do consenso em todos os níveis da organização (MARCHIORI, 2008). No entanto, não se perde de vista que os três níveis estão interligados, em relação de recursividade (MORIN, 2011), e há que se destacar que todos parecem relevantes na medida em que seus elementos fornecem bases para que se constitua a totalidade dos caracteres culturais da organização. Para efeito dos objetivos deste trabalho, essa é uma formulação relevante que pode ser explorada a partir dos pressupostos da Teoria do Discurso, como se buscará mostrar mais à frente.

Se considerados estratégicos (pensando-se, idealmente, naquelas organizações que possuem processos de gestão bem sedimentados), as organizações tendem, na maioria dos casos, a colocar em circulação os caracteres culturais, de forma a buscar a coesão entre os sujeitos em torno de seus objetivos. Isso propicia, por um lado, um sentimento de unidade, na medida em que os indivíduos aderem a esses objetivos dando-lhes o aspecto de projeto coletivo, mas, por outro lado, demanda esforços constantes para que permaneçam atualizados e afirmados diante da coletividade. Nesse sentido, a comunicação, mediante seus processos e produtos, ocupa-se em dar visibilidade a tais caracteres.

Destarte, assume-se a ideia de que a comunicação é instância fundamental no existir das organizações, realizando-se ainda que não haja a estruturação de processos ou fluxos. Esse reconhecimento é parte do que se constitui em um novo

movimento nos estudos sobre comunicação em contextos organizacionais, onde novas concepções possuem como foco “não a transmissão, mas a formação do significado, da informação e do conhecimento” (DEETZ, 2010, p. 84). Sob tal enfoque, sobressaem os estudos voltados à produção de sentidos pela comunicação, em que a noção de discurso parece adquirir importante papel. Fairhurst e Putnam (2010) parecem corroborar essa ideia ao afirmarem que, cada vez mais, as organizações podem ser vistas como construções discursivas.

Tendo em vista o exposto acima, considera-se a comunicação organizacional como o “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (BALDISSERA, 2008, p. 169). Trata-se de uma compreensão relacional, pois, de acordo com o autor, a comunicação nesse contexto move diferentes sujeitos na construção/atualização de diferentes sentidos. Desde essa perspectiva, sobre ela implica o impacto das questões relativas ao poder organizacional (relações de poder em constante atualização no ambiente), e dos aspectos concernentes à cultura (e à identidade) organizacionais, elementos que tensionam a comunicação. Assim, quer parecer que a comunicação não é realizada somente em sentido da fala oficial da organização, aquela estruturada processualmente, mas, de forma complexa e concomitante, é atualizada em diferentes níveis e perspectivas, como os processos de comunicação informal (por vezes chamada de “rádio corredor” ou “rádio peão”), a comunicação realizada fora dos domínios da organização e assim por diante.

De todo modo, há que se perceber que a comunicação assume um papel de “organizadora”, selecionando e editando (recortando) os aspectos mais relevantes a serem assumidos diante dos públicos da organização. Uma vez realizada essa operação - de escolhas -, processos comunicacionais colocam esse material em disposição e o fazem circular, sempre com o intento de obter a adesão desses públicos ao que está sendo proposto.

Mas, a despeito de ser uma “comunicação oficial”, uma “fala autorizada”, pouco se discute o que está no centro de toda essa materialidade. Quer dizer, muitas vezes as operações de escolha são realizadas desconsiderando a complexidade cultural da própria organização e dos seus públicos, o que, por sua vez, levará a uma posição de descrédito ou mesmo de cinismo por parte dos interlocutores. Ao se dispor a examinar essa particularidade/complexidade por meio

de outra lente, a Teoria do Discurso, com seus postulados, parece fornecer alguns *insights* para que se lance luz sobre esse território imerso. É o que se tentará delinear a seguir.

Compreendendo cultura e comunicação nas organizações a partir da Teoria do Discurso

Formulada pelo filósofo argentino Ernesto Laclau em conjunto com Chantal Mouffe nos anos 1980, a Teoria do Discurso vem se tornando arcabouço de grande potencial para que se possa compreender os mais diversos fenômenos da contemporaneidade, tomando como base, em suas teorizações, as questões de discurso. O diferencial desta teoria, contudo, é o fato de expandir essas questões para além do campo meramente linguístico, que, tradicionalmente, tende a abarcar regras e concessões em jogo na atividade de produção da língua. De maneira mais ampla, a TD preocupa-se sim com a produção de significados, mas, anteriormente, analisa as regras e convenções dessa produção dentro de um contexto sócio-histórico (CUNHA, 2013), e suas principais bases/fontes encontram-se, principalmente, “no desconstrutivismo de Derrida acerca da noção de estrutura; no papel das “posições de sujeito” ressaltado por Foucault; na linguística com inspiração saussureana; e na própria noção de sujeito vinda da psicanálise de Lacan” (SILVA, 2015, p. 178). Nos dizeres de Laclau e Mouffe (2015, p. 37) [grifo dos autores], “a categoria discurso tem uma genealogia no pensamento contemporâneo que remonta às três principais correntes intelectuais do século XX: a filosofia analítica, a fenomenologia e o estruturalismo”.

A Teoria do Discurso tem sido utilizada nas análises conduzidas no âmbito da Ciência Política (MENDONÇA, 2007, MENDONÇA; RODRIGUES, 2008), na área da Educação (CUNHA, 2013), na Administração (CORDEIRO; MELLO, 2010), e na Comunicação (SILVA, 2015), o que demonstra seu aspecto transdisciplinar e evidencia como seus pressupostos podem ser aplicados aos mais diversos objetos. Os pontos de partida de vários desses estudos são dois dos mais importantes eixos da teoria: a) o fato de que ela considera o discurso como elemento fundante da realidade; e b) a Teoria do Discurso dá relevo aos movimentos relacionados à constituição das identidades, a partir das noções de descentramento do sujeito e de articulação.

A respeito do primeiro eixo, para Laclau o discurso é arena na qual a realidade é constituída. Toma-se como ponto de partida a ideia de que a linguagem constrói a realidade, e assim, ela só existe dentro de um discurso que a torna possível (FERREIRA, 2011). Fora do discurso há existência, porém não há significação. Ferreira (2011) exemplifica com o fato de que, regularmente, são descobertas novas espécies de animais e vegetais na Floresta Amazônica. No entanto, antes dessa descoberta, tais espécies já existiam materialmente, mas não possuíam existência dentro do mundo. Somente a partir do momento em que lhes são atribuídos nomes, características e propriedades é que elas passam a entrar em relação com outros elementos – via de regra, por meio de linguagem.

O conceito de relação, por sua vez, tem origem no princípio de que todos os objetos e ações são significativos, e seus significados são conferidos a partir de sistemas próprios de diferenças significativas (HOWARTH, 2000). Novamente exemplificando, Howarth cita uma floresta que se encontra no caminho de uma construção de uma autoestrada. Para um grupo, a floresta representa um obstáculo impedindo a obra, ou pode ser vista como local de interesse por cientistas ou naturalistas, ou, ainda, como um símbolo de luta. Howarth conclui que o sentido de “ser” da floresta – o que ela é para nós [grifo meu] – depende de sistemas particulares de diferença, ou de discursos que constituem sua identidade.

Essas diferentes estruturas discursivas são construções sociais e políticas, estabelecendo, sempre, relações entre sujeitos e práticas, conferindo posições de sujeito com as quais os agentes podem se identificar (HOWARTH, 2000), razão pela qual podem se constituir, em determinado momento (ainda pensando-se no mesmo exemplo) grupos de ambientalistas dispostos a contestar a implementação da autoestrada, ou então um consórcio entre comerciantes e empresários que veem no empreendimento a possibilidade de alavancarem seus negócios. Esse movimento de relações leva ao segundo eixo da Teoria do Discurso, a questão da constituição das identidades, especialmente a noção de “descentramento do sujeito”.

Retomando novamente o exemplo da autoestrada, percebe-se que um discurso pode ser representativo de demandas particulares (ambientalistas *versus* cientistas *versus* empresários). Para Laclau, durante a ocorrência de um acontecimento os sujeitos assumem identidades contingenciais, provisórias, de forma a responder a essa necessidade contextual. Nesse momento, constitui-se um

deslocamento, que modifica um *status quo* e providencia uma mudança identitária do sujeito a partir de algo exterior a ele. Esse descentramento coloca em xeque, dessa maneira, as identidades fixas, fazendo lembrar o que Hall (2006) chama de “sujeito pós-moderno”, composto de não somente uma, mas de múltiplas identidades.

O conceito de descentramento conduz a outro, o de articulação: “chamaremos *articulação* qualquer prática que estabeleça uma relação entre elementos de tal modo que a identidade seja modificada como um resultado da prática articulatória” (LACLAU; MOUFFE, 2015, p. 178) [grifo dos autores]. Assim, as identidades dos sujeitos se modificam de alguma forma no momento de consumação de uma prática articulatória, correspondendo a “pontos nodais” – elementos/momentos configurados em posições diferenciais que aparecem articuladas no interior de um discurso (FERREIRA, 2011), conferindo a pluralidade identitária.

A partir dessas breves considerações a respeito da Teoria do Discurso, pode-se então considerar que uma organização constitui-se em objeto de discurso. Enquanto “ser” ou “ente” discursivo, atualizam-se, em seu interior, práticas articulatórias que carregam consigo algumas particularidades.

A primeira delas é que se pode localizar uma multiplicidade de formações discursivas que denunciam a totalidade da organização enquanto “ser” discursivo. Quer dizer, ao se pensar no discurso na organização como um todo (a totalidade discursiva), esse discurso não diz respeito somente ao que é enunciado enquanto “fala oficial” mas sim a todos os processos que emergem como uma *praxis* naquele espaço. Dessa forma esse discurso pode incluir, como já ressaltado na seção anterior, a comunicação informal e/ou a comunicação realizada fora dos domínios organizacionais, como aquela resultante da circulação midiática. Daí decorre uma das dificuldades em se conceituar com maior precisão o que vem a ser o discurso organizacional.

A segunda particularidade é fator integrado à primeira e decorre do fato de que, muito em acordo aos níveis da cultura organizacional enunciados por Schein (2001), agregam-se ao discurso (ou melhor, o constituem) os discursos de semióticas outras que não a verbal, tais como a visual, espacial, arquitetônica e/ou sonora, também construtores da realidade organizacional e, portanto, configurados em elementos que poderão influenciar em determinado grau a prática articulatória.

Com isso se quer dizer que esses artefatos, semiotizados ou não pela organização e enquanto existentes como objetos de mundo, irão ter significação em um determinado contexto, fornecendo conceitos a serem absorvidos, consciente ou inconscientemente, na prática articulatória. Como exemplo, pode-se pensar nas marcas corporativas ou nos modernos edifícios-sede de corporações transnacionais que se tornam símbolos de modernidade, riqueza, sofisticação etc e que são atualizados no “grande” discurso da organização. Ao mesmo tempo, o discurso determina qualidades aos artefatos, dando-lhes forma, conceito e valores.

A terceira particularidade relaciona-se ao segundo e ao terceiro níveis da cultura organizacional professados por Schein (2001) e guarda uma relação com a questão da identidade e da própria amplitude do discurso organizacional. Se, de acordo com a Teoria do Discurso, as identidades se constituem de maneira contingencial e provisória, é possível inferir que são realizados deslocamentos identitários entre os indivíduos participantes desses contextos organizacionais. As interfaces movidas por esses deslocamentos já foram expostas em trabalho anterior (SILVA, 2015), mas, basicamente, dizem respeito ao fato de existirem contradições ou desafios na constituição do sentido de unidade criado via discurso, assim vistos:

a) ao mesmo tempo em que são incentivados (ainda mais em um ambiente de mercado de trabalho marcado pela forte competitividade) a agirem e pensarem individualmente (fala-se em respeito à diferença e ao outro como forma atração de “talentos” e como valores enunciados pela organização), os integrantes da organização “precisam dar um aspecto de projeto coletivo ao sentimento individual e pessoal” (OLIVIERA; PAULA, 2009, p. 17), o que já corresponde à obediência às relações de poder vigentes;

b) nesse processo de aderência, em uma aparente ação adaptativa à cultura, os indivíduos estão se (re)construindo discursivamente a partir da noção de deslocamento, o que significa, portanto, “a constituição de uma identidade provisória e que não necessariamente assimila os elementos tidos como verdades sobre o que a organização é, ou o que ela deseja ser” (SILVA, 2015, p. 181-2);

c) os caracteres culturais/identitários, trabalhados discursivamente e transformados em matéria para a consolidação do discurso

organizacional como um todo estarão sempre em situação de recorte/edição (como afirmado anteriormente, muitas vezes por escolhas feitas via processos de comunicação), o que fará com que sejam exibidas “facetas” da organização, e não sua “face” em sentido amplo, em sua complexidade.

Dessa forma, quer parecer que a provisoriedade coloca em risco quaisquer posições fixas/conclusivas/finalísticas no processo de gestão seja da cultura ou da comunicação, indo em direção contrária aos guias e manuais destinados ao ensino de técnicas de gerenciamento (controle?), e muitas vezes expressas na sentença “se é x, então faça y”. Nesse sentido, muito embora as organizações tentem, por meio da junção dos elementos dos subsistemas estrutural e material e do subsistema simbólico, manipular os caracteres culturais/identitários e assim edificar a ordem organizacional (CHANLAT, 1996), essa ordem é instável, dada a quantidade de tensões, de incertezas e de diferenças no interior da prática articulatória. A esse respeito, Laclau e Mouffe (2015) consideram que a existência de conflito é ela própria uma das condições necessárias à emersão do discurso.

Por último, a quarta particularidade é conclusiva e diz respeito à prática articulatória enquanto elemento possibilitador da expressão da cultura organizacional. Sob tal perspectiva, os valores, as certezas e as crenças profundas dos indivíduos realizam-se e atualizam-se nas práticas e servem de insumo para a modificação ou criação de novos valores, novas crenças, dando origem, por exemplo, aos mitos e ao imaginário⁴. Ou seja, pelo discurso é que a cultura organizacional adquire existência e sentido, e não o contrário. A consequência disso é que, novamente, pensar sob essa perspectiva impõe um afastamento dos processos simplificadores que tendem a tratar a cultura como algo facilmente manipulável (perspectiva de controle) e gerenciável.

4 Ao conceituar mito e imaginário, Laclau (1990) estabelece uma intrínseca relação entre ambos. Howarth (2000) aponta que, para Laclau, se por um lado os mitos, como novos espaços de representação que tentam encobrir deslocamentos, conseguem ocupar essa nova posição, e incorporam um gama mais ampla de demandas sociais, se transformam, por outro lado, em imaginários.

Considerações finais

Conforme o exposto, tendo em vista o fato de que ocorrem inúmeros entrecruzamentos discursivos (relativos aos diversos aspectos da cultura e da identidade) nem sempre identificáveis ou facilmente reconhecidos como “legítimos” pela organização, será que é possível falar em administração ou controle da cultura organizacional e da comunicação em sentido lato? Longe de se obter uma resposta a essa questão, o que se buscou com este trabalho foi muito mais lançar luz sobre o que, anteriormente, constitui a arena na qual os elementos da cultura se fundam, e como, uma vez dispostos, se fazem circular via comunicação.

A partir dos pressupostos da Teoria do Discurso percebe-se que nas organizações (assim como em qualquer forma de ordenamento social) o que ocorre é uma justaposição de diálogos, de vozes e de materialidades que constituem a cultura, conformam a elas próprias (em sentido da identidade organizacional) e dão origem, por fim, ao discurso em âmbito organizacional em sentido mais amplo, e ainda não claramente caracterizável. Porém, cumpre ressaltar que embora esse discurso possa estar previamente organizado e tente impor um certo ordenamento de um estado de coisas para a organização, as contingências da significação (sua provisoriedade) impedem que ele se efetive como tal.

Desse fato pode-se pensar que pode surgir, no interior da própria organização, o questionamento dos métodos, modelos, ações e estratégias que não foram capazes de atender à demanda (desejo) colocada, gerando o conflito, problemas de legitimação de departamentos e áreas da organização etc. Isso ocorre porque, em um dos meandros dos processos discursivos organizacionais, o jogo das identidades e as transações entre os indivíduos faz com que sejam atualizados processos políticos que por vezes não são controláveis e colocam em suspeição outros discursos previamente estabelecidos.

Dessa forma, talvez mais do que dispor de mecanismos de controle da cultura e da comunicação, seria importante o desenvolvimento do sentido efetivo de compreensão dos movimentos processuais que levam à constituição do discurso, entendendo isto como condição primária para se pensar no estabelecimento do diálogo e da interação. Bastante professados nas discussões sobre comunicação hoje em diversos contextos, o diálogo e a interação emergiriam a partir de diferentes/possíveis condições, e se refletiriam, em tese, em uma relação mais

autêntica da organização com todos os públicos, e menos marcada pela simples polidez ou por jogos de linguagem.

Por fim, ressalta-se que a Teoria do Discurso, neste trabalho, foi utilizada principalmente como ferramenta teórica para proposição de um diferente olhar sobre os fenômenos da cultura e da comunicação nas organizações. Como ressaltado, existe um fértil arcabouço conceitual que a envolve, e ela não se esgota em si como aparato teórico, podendo contribuir, inclusive configurada como matriz metodológica, para a compreensão de outras manifestações em âmbito organizacional além daquelas que aqui foram abordadas.

Referências

- BALDISSERA, Rudimar. *Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade*. In: OLIVEIRA, Ivone Lourdes de; SOARES, Ana Thereza Nogueira (orgs.). *Interfaces e Tendências da Comunicação no Contexto das Organizações*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008, p. 149-177.
- BOURDIEU, Pierre. *O poder simbólico*. 13. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.
- CHANLAT, Jean-François. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1996.
- CORDEIRO, Adriana Tenório; MELLO, Sérgio Carvalho Benício de. *Teoria do Discurso Laclauiana: uma mediação entre teoria crítica e prática política*. Anais do XXXIV Encontro da Anpad. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eor318.pdf> >. Acesso em: 15 jun.2015.
- CUNHA, Kátia Silva. A teoria do discurso como abordagem teórica e metodológica no campo das políticas públicas em educação. *Revista Estudos Políticos*. Rio de Janeiro, n. 7, jul/dez 2013, p. 257-276.
- DEETZ, Stanley. *Comunicação organizacional: fundamentos e desafios*. In: Marlene (org.). *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010, p. 83-101.
- FADEL, Bárbara; MORAES, Cássia R. B. de. Cultura organizacional em cenários de mudança. *DataGramaZero – Revista de Ciência da Informação*. Rio de Janeiro, vol. 8, n. 1, fev/2007. Disponível em: < http://www.dgz.org.br/fev07/Art_04.htm >. Acesso em: 20 jun.2015.
- FAIRHURST, Gail T.; PUTNAM, Linda. *As organizações como construções discursivas*. In: MARCHIORI, Marlene (org.). *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010, p. 103-148.
- FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio; GRUNIG, James E. *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.
- FERREIRA, Fabio Alves. Para entender a teoria do discurso de Ernesto Laclau. *Revista Espaço Acadêmico*. Maringá, n. 127, dez/2011, p.12-18.
- FREITAS, Maria Ester de. *Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Atlas, 1991.
- HALL, Stuart. *A identidade cultural na pós-modernidade*. 11. ed. Rio de Janeiro: DP & A, 2006.
- HOWARTH, David. *Discourse*. London: Open University Press, 2000.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. 5. ed. São Paulo: Summus, 1997.

- LACLAU, Ernesto. *Posfácio*. In: MENDONÇA, Daniel de; RODRIGUES, Léo Peixoto (orgs.). *Pós-Estruturalismo e Teoria do Discurso: em torno de Ernesto Laclau*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008, p. 189-191.
- _____. *New reflections on the revolution of our time*. London: Verso, 1990.
- _____. MOUFFE, Chantal. *Hegemonia e estratégia socialista: por uma política democrática radical*. São Paulo: Intermeios, 2015.
- LAKATOS, Eva Maria. *Sociologia da Administração*. São Paulo: Atlas, 1997.
- MARCHART, Oliver. *Teoria do discurso, pós-estruturalismo e paradigma da Escola de Essex*. In: MENDONÇA, Daniel de; RODRIGUES, Léo Peixoto (orgs.). *Pós-Estruturalismo e Teoria do Discurso: em torno de Ernesto Laclau*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008, p. 9-13.
- MARCHIORI, Marlene. *Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.
- MARTIN, Joanne. *Cultures in organizations: three perspectives*. Oxford: Oxford University, 1992.
- MENDONÇA, Daniel de. A teoria da hegemonia de Ernesto Laclau e a análise política brasileira. *Revista Ciências Sociais Unisinos*. São Leopoldo, vol. 43, n. 3, set/dez 2007, p. 249-258.
- _____; RODRIGUES, Léo Peixoto. *Em torno de Ernesto Laclau*. In: MENDONÇA, Daniel de; RODRIGUES, Léo Peixoto (orgs.). *Pós-Estruturalismo e Teoria do Discurso: em torno de Ernesto Laclau*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008, p. 25-33.
- MORIN, Edgar. *Introdução ao Pensamento Complexo*. 4. ed. Porto Alegre: Editora Sulina, 2011.
- OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. *Desafios da comunicação interna: interferências da contemporaneidade*. In: BENEVIDES, Ricardo; ESTRELLA, Charbelly; FREITAS, Ricardo Ferreira (orgs.). *Por Dentro da Comunicação Interna: tendências, reflexões e ferramentas*. Curitiba: Champagnat Editora, 2009, p. 13-28.
- SCHEIN, Edgar H. *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001, 191p.
- SILVA, Magno Vieira da. *Desafios da comunicação interna frente à identidade das organizações: as contribuições da Teoria do Discurso de Ernesto Laclau*. In: MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (orgs.). *Comunicação organizacional: dimensões epistemológicas e discursivas*. Belo Horizonte: Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas / UFMG, 2015, p. 174-184.
- SMIRCICH, Linda. The concepts of corporate culture. *Administrative Science Quarterly*. Ann Arbor, vol. 28, n. 3, 1983,
- THOMPSON, John. *Ideologia e cultura moderna*. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.