

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E IMAGEM-CONCEITO: SOBRE GESTÃO DE SENTIDOS NO AMBIENTE DIGITAL

RESUMO

Neste texto, reflete-se sobre a Comunicação Organizacional e a gestão da imagem-conceito em perspectiva complexa. Para isso, primeiro destacam-se algumas das características do atual contexto atentando-se em particular para as questões das tecnologias da comunicação e informação, da urgência de visibilidade e reconhecimento e da fragmentação das identidades. Após, discorre-se sobre a noção de Comunicação Organizacional de modo a evidenciar sua complexidade, destacando-se a centralidade da noção de relação, das disputas de sentidos e das linguagens. Por fim, apresenta-se uma compreensão de imagem-conceito e reflete-se sobre a gestão de sentidos de marca no atual contexto tecnológico, caracterizado pelas acirradas disputas na arena de visibilidade pública e pela profunda necessidade de reconhecimento.

PALAVRAS-CHAVE

Comunicação Organizacional; identidade; imagem-conceito; gestão de sentidos; ambiente digital/tecnologias

1. APROXIMAÇÕES INTRODUTÓRIAS

No âmbito organizacional, durante muito tempo acreditou-se que a imagem-conceito (imagem, imagem pública) resultava, fundamentalmente, de processos de Comunicação Organizacional. Assim, dentre outras coisas, no concernente aos processos de formação da imagem-conceito, além de a significação ser reduzida à comunicação, a própria comunicação tendia a ser compreendida como simples ferramenta para a transmissão de mensagens da organização para os públicos-alvo e/ou usada para a coleta das informações que ela precisava e/ou desejava obter. Sob esse prisma,

acreditava-se que as organizações dispunham de altos níveis de poder de instituição, isto é, de comunicar suas concepções de mundo e de fazer com que os públicos as reconhecessem como as melhores, as legítimas e, até, as naturais.

De fato, não se pode esquecer que a própria noção de organização carrega em si a ideia de poder, pois que o organizar-se não se materializa ao acaso e, sim, para atender algum objetivo comum (por mais simples que seja). Os sujeitos que se articulam em organização, de alguma forma, tendem a transferir ao ente organização algum grau de suas potências, conformando o poder organizacional. Dotada dessas potências, a organização se exerce para que os obstáculos sejam superados e os objetivos atingidos, assim como se exerce sobre os próprios públicos. Nesse sentido, tem-se que o poder é constituinte da organização e, por terem-na dotado de potência, os públicos apresentam certa predisposição a submeterem-se, em algum grau, ao exercício de tal poder.

Sob esse prisma, pode-se afirmar que, sim, durante muito tempo as organizações concentraram amplo poder em relação aos seus públicos e, sim, por certo, sempre houve exceções. Porém, importa observar que tais contextos/condições de produção (de acordo com as especificidades de cada período, dentre outras: os sistemas político, econômico, cultural, social e ecológico; os imaginários e os pré-construídos; a legislação vigente; os fundamentos morais e éticos; as ideologias/concepções de mundo; os paradigmas dos setores de atuação das organizações; os níveis de informação e conhecimento existentes, bem como os graus de controle e circulação dessas informações; as tecnologias de comunicação e informação e sua acessibilidade; as interações entre sujeitos e suas atribuições e construções de sentido) conformaram conjunturas específicas que se traduziram em mais poder para as organizações “dizerem de si e do mundo” ao tempo em que enfrentavam baixos índices de questionamento, contraposição e/ou desqualificação pública. O acesso a informações referentes às organizações, mesmo quando eram de interesse público, sempre foi restrito a determinados grupos, e, de modo geral, com visibilidade pública muito limitada ou mesmo inexistente.

Complementarmente, e em perspectiva comunicacional, importa atentar para o fato de que se, por um lado, a potência que é concedida às organizações por seus públicos conforma-se em poder, por outro, esse poder não é constituído de uma vez por todas. É nas relações materializadas nos diferentes contextos que esse poder é movimentado, podendo ser potencializado, mantido, reduzido ou até neutralizado. Assim, dentre

outras coisas, o acesso dos públicos a informações sobre a organização, a qualidade de tais informações, as possibilidades de os sujeitos se expressarem sobre ela e a amplitude dessa expressão, a qualidade das relações que estabelecem com a organização e com outros sujeitos/públicos, e os níveis dos fluxos comunicacionais que extrapolam a dimensão da “organização comunicada” – da fala autorizada – (Baldissera, 2009a), interferem diretamente nos graus e características do poder que as organizações exercem.

Então, se é válido afirmar que as organizações concentraram e concentram poder, também parece correto dizer que, atualmente, e de modo particular pela potencialidade das tecnologias de comunicação e informação, os públicos tensionam as organizações de outras formas, o que exige que os poderes atualizados nessas relações sejam redimensionados. Em perspectiva simbólica, e especificamente no que se refere à imagem-conceito das organizações, essa configuração decreta a necessidade de ampliação e/ou qualificação dos esforços de gestão (em várias perspectivas: pesquisa, análise, seleção, movimentação, acompanhamento etc.) dos sentidos que circulam sobre ela nos diferentes ambientes, portanto, também de esforços de (re)apresentação de si mesma – do dar-se a ver; do dizer de si.

Nessa direção, dentre outras coisas, cabe observar que os níveis de exposição das organizações foram ampliados, mesmo que nem sempre sejam resultados de suas decisões estratégicas. Além disso, às organizações já não basta simplesmente pensar nos seus públicos de interesse (como foi durante muito tempo), pois que existir como organização no atual contexto pressupõe a potencialização dos públicos possíveis. Isto é, à medida que as posturas, as concepções, as práticas (inclusive as comunicacionais) das organizações adentram espaços ampliados de visibilidade, também expandem, pelo menos virtualmente, a diversidade de públicos possíveis. Essa virtualidade de públicos (públicos possíveis, mas que não necessariamente se materializam em existência concreta), para além dos públicos concretos (públicos existentes, tais como os empregados, os fornecedores, a imprensa e os consumidores), considera o fato de que ações, expressões e/ou posturas organizacionais controversas têm potência para conformar novos públicos, concretamente inexistentes até então.

A este ponto, importa destacar que as questões expostas, mesmo que de modo sucinto, evidenciam por si as permanentes tensões que se atualizam nas relações organizações-sujeitos (individuais e coletivos). A trama que é tecida nessa arena compreende fios de um mundo de existência concreta e simbólica. Dentre outros fios, os imaginários, o onírico, as representações, a memória, os objetos e os fatos objetivos são tecidos

junto, formam complexa trama e conformam ambientes de incertezas. Então, nesse contexto, como pensar a Comunicação Organizacional e os processos de (re)construção da imagem-conceito? Com o propósito de refletir sobre essa questão, a seguir, principia-se por discorrer sobre algumas das características da sociedade atual.

2. ALGUNS CONTORNOS E NUANCES DA SOCIEDADE ATUAL – POTÊNCIAS E FRAGILIDADES

Elevados graus de incerteza, fluidez, visibilidade ampliada, convergência tecnológica, altos níveis de circulação simbólica e de capitais, potencialização das possibilidades expressivas, instantaneidade, sentidos de urgência, superficialização dos vínculos, polarizações e enfraquecimento das identidades. Essas são algumas das características “conformadas pela” e “conformadoras da” atual contextura política, econômica, tecnológica e sociocultural.

Nessa direção, uma primeira questão a se destacar é o fato de que o desenvolvimento das tecnologias de comunicação e informação ampliou exponencialmente as possibilidades de a sociedade se articular em rede e experimentar formas diferentes de interação (Castells, 1999; Castells & Cardoso, 2006). Essa potencialidade, ao tempo em que se exerceu e exerce sobre estruturas e sistemas estabelecidos, conformou e conforma ambiências diversas. Assim, é preciso reconhecer que ocorreram importantes alterações nas tradicionais práticas comunicacionais, bem como nas lógicas de presença e regimes de visibilidade, e, de acordo com o que se destacou, também foram redimensionadas as relações de poder. Portanto, não se tratou de simples qualificações de meios e processos de comunicação e informação, mas de profundas mudanças que se exerceram e exercem sobre os imaginários, as concepções de mundo e os sistemas políticos e culturais. Nessa direção, ao definir essa sociedade como “sociedade em rede”, Castells (1999) destaca que as tecnologias são presenças em todas as atividades humanas; a lógica das redes manifesta-se e orienta todos os sistemas ou conjuntos de relações, pois que se caracteriza pela flexibilidade para (re)organizar processos, organizações e instituições e, ainda, por se ‘exercer sobre’ e se ‘traduzir em’ permanente ampliação da convergência de tecnologias específicas em sistemas altamente integrados, exigindo, dentre outras coisas, a interdependência biológica e microeletrônica.

Extensões do humano (apenas extensões ou para além disso?), as tecnologias tendem a ser percebidas como naturais (naturalizadas), com

aura de um “sempre foi assim” – como se sempre estivessem estado aí, nada antes ou além delas. Porém, importa atentar para o fato de que sua fertilidade para amplificar as competências e habilidades humanas – muitas vezes como extensões extremamente dilatadas (hipertrofia) do humano – também geraram níveis de dependência e atrofia (Baldissera, 2014). Se é inegável que, por um lado, as tecnologias digitais de comunicação e informação, dentre outras coisas, possibilitam alta velocidade de acesso e elevados níveis de conexão (especialmente as tecnologias móveis), expandem os graus de visibilidade e ampliam as possibilidades de expressão (acessos, meios e espaços), permitem realizar capturas e complexas análises de diversidade de dados (o que pode se traduzir em: amplificação de acesso a informações qualificadas e mais transparência; prognósticos aprofundados; conhecimento especializado sobre os públicos; potencialização das estratégias de comunicação, relacionamento e comércio; articulação em rede para qualificar processos colaborativos e de atuação/mobilização política; e ampliação da memória), por outro, o emprego dessas mesmas tecnologias e a ambiência que constituem também podem se traduzir em altos níveis de exposição pública, vulnerabilidade, vigilância e controle, usos de dados dos sujeitos que se conectam à rede, mas que esses mesmos sujeitos desejam manter restritos (seus acessos a conteúdos específicos, por exemplo) ou que até mesmo desconhecem (seus padrões de comportamental no ambiente digital), circulação ampliada de narrativas construídas como notícias, mas propositalmente falsas e que intencionam confundir os públicos e/ou denegrir/difamar alguém, algo ou alguma organização e, ainda, interagentes submetidos às lógicas sistêmicas (empregando algoritmos, por exemplo) que, com base em seu perfil e comportamento no ambiente digital, pré-selecionam os conteúdos que lhes serão oferecidos (impostos?).

Assim, ao mesmo tempo em que essa lógica permite, em graus cada vez mais elevados, antecipar os próximos passos dos interagentes (informações muito valiosas para os sistemas/processos econômicos e políticos, por exemplo), parece reduzir drasticamente as possibilidades de os sujeitos vivenciarem os estranhamentos, o inusitado, o possível, aquilo que está fora de seus universos cognitivos próximos; como se tudo fosse estruturado para que se sintam muito confortáveis nas suas próprias “bolhas de idênticos”. Desse modo, as tecnologias com potência para ampliar esses universos, articular as diversidades, muitas vezes apenas (re)configuram e (re)apresentam as velhas estruturas limitadoras – uma clausura diferente, mas ainda uma clausura.

Essas são apenas algumas das questões que precisam ser arroladas sob a perspectiva da sociedade em rede (tecnologias e ambiência), e que

expõem como fundamental a necessidade de se atentar para os diferentes aspectos das tecnologias da comunicação e informação, suas implicações e desdobramentos. Se é fato que o compartilhamento e a circulação de opiniões foram potencializados nesse contexto tecnológico, inclusive com vigor para democratizar o acesso a informações, também é fato que é preciso questionar sobre o que as organizações detentoras dessas tecnologias têm feito com os dados dos diferentes sujeitos (individuais e coletivos; organizações) que se conectam à rede. Que dados são coletados? Com que fins? Quem pode acessá-los? Quem os movimenta e com que intenções?

Importa observar que essas tecnologias geraram uma ambiência que ultrapassa o seu simples uso. A sociedade se realiza “em” e “com” essas tecnologias de modo que, não estar conectado é algo muito próximo a estar à margem da sociedade, ao não existir. E, indo além, pode-se dizer que conformam e redimensionam valores, crenças, padrões culturais e imaginários. Diante dessa “naturalização”, dentre outras coisas, parece fundamental também questionar-se sobre: se é possível, atualmente, não deixar marcas/pegadas digitais; como isso impacta nos direitos individuais e coletivos – as liberdades; e quais são os custos socioculturais e políticos dessa “dependência”.

Em perspectiva complementar, atentando-se especialmente para as transformações culturais, dos imaginários, das sociabilidades, das relações de poder, dentre outras que tiveram lugar e/ou foram potencializadas pelas tecnologias da comunicação e informação, importa lembrar que, conforme Bauman (2001), vive-se em “tempos líquidos”, de relações efêmeras, em que as estruturas sólidas são suplantadas pela dinâmica da “modernidade líquida”, abundante de sinais confusos e transientes. Assim, conforme o autor, é difícil manter a mesma identidade por muito tempo, e isso incide sobre/reforça a ideia de superficialização dos vínculos, pois que as relações sociais e os laços identitários tendem a apresentar-se como temporários e frágeis.

Em direção semelhante, Hall (2000) enfatiza que a própria noção de identidade dá fortes sinais de fadiga/esgotamento, e evidencia que melhor do que se pensar em identidade é pensar em identificações, pois que o sujeito não é linear, sua identidade não é fixa e tampouco estável; antes, apresenta-se fragmentada, caracterizada também pela contradição, e inacabada, portanto aberta. A identidade, segundo o autor, converteu-se em “celebração móvel” permanentemente (trans)formada “em relação às formas pelas quais somos representados ou interpelados nos sistemas culturais que nos rodeiam (...)”. Dentro de nós há identidades contraditórias,

empurrando em diferentes direções, de tal modo que nossas identificações estão sendo continuamente deslocadas” (Hall, 2000, p. 13). Essa questão também é analisada por Maffesoli (1996), que afirma ocorrer progressivo deslizamento da identidade à identificação. Para ele, a identidade é uma característica da modernidade (conotação ideológica), enquanto a identificação é da pós-modernidade (conotação imaginal – concernente ao imaginário). Maffesoli (1996, p. 309) opõe identidade (indivíduo) a identificação (pessoa) evidenciando a existência de uma dupla natureza da “individualidade de base” que pode ser expressa “pela forma do ‘indivíduo’ que tem uma identidade forte e particularizada, ou perder-se num processo de pertencer a um conjunto mais vasto. Essa segunda modulação, produzindo, então a pessoa (*persona*), procedendo por identificações sucessivas”. Desse modo, a importância recai sobre a pessoa e o papel a “desempenhar na teatralidade geral. Coisas que induzem um jogo de máscaras de acessos imprevisíveis e de atualidade evidente” (Maffesoli, 1996, pp. 309-310). Então, as identificações podem ser deslocadas/projetadas em várias direções, inclusive opostas, contraditórias e/ou incoerentes entre si.

Nessa contextura, as mudanças podem ser rápidas e imprevisíveis, de modo que assume relevo a impermanência. A vida estável – e a segurança que ela pode produzir – cedeu/cede lugar à vontade de liberdade individual (Bauman, 2001). Dentre outras coisas, pode-se pensar na vontade de múltiplas experiências, de se expressar mais, de ocupar o centro da cena, de estar mais visível, de obter ou de ampliar os níveis de reconhecimento. Cabe observar, aqui, que o reconhecimento, conforme Caillé além de acionar sentidos de identificação e valoração, também exige “considerar a gratidão, isto é, o reconhecimento de um dom ou de uma doação. As lutas por reconhecimento são, em última instância, lutas para alcançar a posição de doador (e, portanto, de credor)” (Bauman, 2001, p. 36). Mas, como que por um “capricho” desses tempos, por um lado, os indivíduos ambicionam/dependem de visibilidade e reconhecimento para se sentirem realizados e experimentarem a sensação de pertencimento e, por outro lado, nesses “tempos líquidos”, tudo é muito instável, tendendo ao momentâneo, ao fugaz, de modo que a visibilidade alcançada pode ser rapidamente ofuscada por outros que adentram essa esfera, e frustram o deleite de um possível reconhecimento.

Assim, a “sociedade da autopromoção” (Thomson, 2008) não apenas potencializa as possibilidades de expressão, mas também produz elevados níveis de dependência do estar na arena de visibilidade. Trivinho afirma tratar-se “de uma existência (pessoal, grupal, governamental, corporativa

etc.) inteiramente condicionada à aparição na visibilidade mediática” (2011, p. 113), e assevera: “um existente (indivíduo, grupo, objeto, marca etc.) não subsiste *per se*; vige, como tal, se, e somente se, nos e através de media, sejam eles de massa, interativos ou híbridos, fixos ou móveis” (Trivinho, 2011, p. 113). Nessa direção, destaca que o *ethos* da civilização contemporânea exige sujeitos presentes para a alteridade “independentemente de ela conceder ou não a atenção requerida (...) (super)expor-se ou *tornar-se visível*” na aceção “de existir de alguma forma (como simulacro) perante o conjunto dos sentidos perceptuais da alteridade” (Trivinho, 2011, p. 113). Para além de um simples tornar-se visível, há o “desejo do único”, isto é, “o desejo do domínio (...) de algum centro de cena mediática e, nela, de reciclagem do próprio (identidade, *persona*, perfil, estilo, marca etc.), como forma de demonstração distintiva de alguma potência, em algum raio de alcance social” (Trivinho, 2011, p. 115). O autor ainda ressalta que nesse “desejo do único” há “a pulsão ordinária de encenação solo e socialmente reputada em dado contexto de pertencimento (concreto ou imaginário)” (Trivinho, 2011, p. 116).

Isso exige diferentes movimentos, dentre eles os realizados para adentrar a arena da visibilidade mediática que, por sua vez, tendem a se traduzir em processos que forcem deslizamentos de outros (indivíduos, organizações, estilos, *personas* etc.) para fora da cena, para fora da zona de visibilidade. Não há como tudo/todos estar(em) à luz. Nesse sentido, cabe observar que o “desejo do único” contém “uma pulsão irresistível por ‘ascendência ofuscante involuntária’ em relação à alteridade. (...) o imperativo da presença e a motivação ancestral do desejo nele atuante corresponde a uma ‘violência invisível’ que, para todos os efeitos (...), não existe” (Trivinho, 2011, p. 121). Então, se é certo que as tecnologias da comunicação e informação potencializaram as possibilidades de expressão, compartilhamento e visibilidade, também é fato que podem efemerizar relações, que tudo pode ser objeto de visibilidade, e que essa visibilidade não pode ser simplesmente controlada pelo indivíduo que adentrou esse espaço.

O que se destacou até aqui, mesmo que de modo sucinto, evidencia potências e os altos níveis de incerteza e imprevisibilidade que os indivíduos experimentam atualmente nas mais diversas situações. Nas questões da Comunicação Organizacional e da imagem-conceito, de particular interesse neste estudo, não é diferente. E é sobre isso que se discorre a seguir.

3. SOBRE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Primeiro, destaca-se que por Comunicação Organizacional compreende-se o “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (Baldissera, 2008, p. 33). Cabe ressaltar que essa compreensão foi (re)apresentada em vários textos¹ anteriores e que, portanto, apenas serão recuperadas algumas das ideias centrais para esta reflexão. Feita a ressalva, atenta-se para alguns dos pressupostos que se atualizam nessa concepção de Comunicação Organizacional. Um deles é o fato de que o nosso principal acesso ao “mundo” – mundo que se apresenta a nossas mentes – é pelas linguagens; portanto, não se trata do mundo em si, em sua materialidade, mas do mundo como significação (Peirce, 1975, 1983). Significação² essa que é permanentemente (re)construída pelos sujeitos em interações comunicacionais, pois que ao estabelecerem relações de comunicação movimentam sentidos de modo que a significação de mundo é continuamente perturbada e (re)construída. Considerando que, conforme Peirce, tudo pode ser signo – logo, tudo pode ser usado para significar –, importa atentar para o fato de que os signos, de acordo com Eco (1991, pp. 39-40), não são entidades acabadas, mas, sim, estão em permanente transformação. Desse modo, cada experiência (de qualquer natureza) que os sujeitos estabelecem movimentando signos pode, em algum grau, perturbar a significação existente associada a eles e se traduzir em novas associações de conteúdo; a significação é perenemente (re)tecida. Então, se os processos comunicacionais pressupõem o acionamento de signos, comunicar é movimentar sentidos, e, nessas movimentações, (re)construir tais sentidos.

Complementarmente, cabe destacar a centralidade na noção de relação para a comunicação. Todo processo comunicacional pressupõe pelo menos dois em relação (eu-outro; indivíduo-alteridade; organização-públicos), mesmo quando se trata de comunicação intrapessoal. Nessa perspectiva, é fundamental realçar pelo menos duas questões. A primeira diz respeito ao fato de que toda relação é, conforme Foucault (1996), relação de forças. Então, sob os pressupostos de que a comunicação é relação e implica a movimentação de sentidos – constantemente (re)construídos –,

¹ Dentre os textos, Baldissera, 2000, 2004, 2008, 2009a, 2009b, 2010 e 2014.

² A significação compreende a articulação dos sentidos em contexturas específicas; contexturas eco-histórico-político-psico-socioculturais, ecossistemicamente (re)tecidas de modo a atualizar o sentido nas situações particulares. Portanto, conforma-se como algo aberto, plural e variável. A significação é, conforme Compagnon “o objeto da ‘aplicação’ do texto ao contexto de sua recepção (primeira ou ulterior) e, portanto, de sua avaliação” (2001, p. 86).

tem-se que na e pela comunicação atualizam-se forças em disputa de sentidos. Isto é, nos diferentes processos comunicacionais os sujeitos conformam e se exercem como forças que selecionam, articulam, fazem circular e disputam os sentidos em circulação, sob diversas intenções. Conscientes ou não, essas intenções/desejos materializam-se em diferentes estratégias nas transações/disputas de sentidos.

A segunda questão a se destacar diz respeito à construção da significação na sociedade mediante processos comunicacionais. Sob essa compreensão, não se pode esquecer que, por um lado, o mundo em que se habita é um mundo já construído e significado (culturas, imaginários, ideologias etc.), portanto não se trata de uma “tábua rasa” em que tudo precise e/ou possa ser inscrito, e, por outro lado, esse mundo já construído e significado não foi estabelecido de uma vez por todas, mas, como se destacou, é perenemente (re)construído pelos sujeitos em interação. Nessa perspectiva, apresentam-se férteis as contribuições do Interacionismo Simbólico (Mead, 1967; Blumer, 1980), particularmente quando evidenciam que a significação de mundo é construída pelos sujeitos em interação. Conforme os autores (Blumer foi discípulo/intérprete de Mead), é por meio de gestos tornados simbólicos, portanto interpretáveis, que os indivíduos transmitem suas intenções e, mais, isso permite que as sociedades se fundem em sentidos compartilhados (compreensões) e gerem expectativas comuns. Os pressupostos basilares do pensamento interacionista são sistematizados por Blumer em três premissas:

a primeira estabelece que os seres humanos agem em relação ao mundo fundamentando-se nos significados que este lhes oferece. [...]. A segunda premissa consiste no fato de os significados de tais elementos serem provenientes da ou provocados pela interação social que se mantém com as demais pessoas. A terceira premissa reza que tais significados são manipulados por um processo interpretativo (e por este modificados) utilizado pela pessoa ao se relacionar com os elementos com que entra em contato (1980, p. 119).

Assim, as ações dos indivíduos em relação às coisas estão suportadas nos (e diretamente relacionadas aos) significados que eles (o grupo ao qual pertencem) atribuem a elas; cotidianamente, os indivíduos interpretam as coisas e os objetos³ e vão construindo seus repertórios socioculturais.

³ No interacionismo simbólico “entende-se por objeto tudo que for passível de ser indicado, evidenciado ou referido” (Blumer, 1980, p. 127), sendo possível classificar esses objetos em: físicos (mesa, cadeira e bicicleta), sociais (pessoas) e abstratos (normas morais e doutrinas).

Portanto, a significação não emerge do elemento (objeto/algo/alguém) significado, mas se origina nos processos de interação – ultrapassa, então, os domínios particulares dos interagentes (Blumer, 1980). Então, apesar de a significação preexistente orientar a atuação social dos indivíduos, ela não determina seus comportamentos uma vez que tendem a ser, assim como a própria significação, incessantemente atualizados pelas/nas interações que estabelecem, pois que, dentre outras coisas, compreendem processos interpretativos e não de simples reprodução.

A este ponto, e em perspectiva comunicacional, afirma-se que a significação produzida/(re)construída, não apenas atualiza a significação existente (pré-construídos), (re)afirmada pelas culturas e imaginários, senão que também é perturbada pela qualidade e os níveis de interação, a procedência dos interagentes (seus lugares nos sistemas socioculturais) e as suas competências de expressão, argumentação, persuasão, sedução e interpretação, as relações de poder, seus estados psíquicos e intenções, bem como os contextos (mundo objetivo) em que se materializa, dentre outras coisas. Assim, considerando-se a complexificação das sociedades, particularmente potencializada pelas tecnologias da comunicação e informação, conforme se destacou, tem-se que muito provavelmente também tenham sido/sejam potencializadas as perturbações sofridas pelas redes simbólicas (cultura, em perspectiva das teorizações de Geertz, 1989) e demais sistemas, como os imaginários e as ideologias.

Diante dos elevados níveis de imprevisibilidade e incerteza, em que a circulação simbólica foi hipertrofiada, em que as identidades cederam lugar aos processos identificatórios, é provável que qualquer processo que se proponha organizador de significação, conformador do “comum”, tenha perdido potência ou, de outra forma, esteja exigindo mais investimentos em ações que permitam melhor compreender os interagentes/públicos. Nesse contexto, a comunicação organizacional já não pode ser limitada aos processos formais e/ou autorizados, até porque essas materializações comunicacionais, de modo geral, atualizam intenções limitadas de serem organizadoras de sentidos, organizadoras do “comum” organizacional.

A Comunicação Organizacional, conforme concepção adotada neste texto, exige ser compreendida como multidimensional, na/pela qual os sujeitos (individuais e/ou coletivos) se realizam como forças em disputa de sentidos, e que, portanto, não se reduz aos processos e intenções organizativos, pois que esse âmbito das falas autorizadas é apenas uma de suas dimensões. E, ainda, observa-se que para além daquilo que é dito importa, de fato, o que os interagentes (sujeitos individuais ou coletivos)

interpretam, a significação que internalizam. Diante disso, em perspectiva de melhor contemplar a complexidade que é a Comunicação Organizacional, propõe-se compreendê-la sob três dimensões tensionadas/implicadas, sejam elas a da “organização comunicada”, a da “organização comunicante” e a da “organização falada” (Baldissera, 2009a).

De modo sucinto, pode-se dizer que a dimensão da “organização comunicada” abrange todos os processos de comunicação autorizada, das falas oficiais, planejadas ou não. Dentre outras coisas, materializam-se aqui as estratégias do “dar-se a ver”, isto é, aquelas em que a organização diz sobre si, seus produtos e serviços, seleciona e dá visibilidade a aspectos de sua identidade. Por sua vez, a dimensão da “organização comunicante” abrange a dimensão da “organização comunicada” e a complexifica. Assim, além de estarem contempladas as falas autorizadas, também engloba todos os processos pelos quais estabelece relações diretas com os diferentes sujeitos (individuais e coletivos). Desse modo, mesmo que em alguma dessas relações não haja intenção de a organização dizer alguma coisa/dizer de si, se os sujeitos compreenderem algo como sendo comunicação, então será comunicação. A terceira dimensão, a da “organização falada”, abarca todos os processos comunicacionais que se referem à organização, mas que não se caracterizam por serem relações diretas. Como exemplo pode-se pensar nas falas sobre a organização que diferentes sujeitos materializam em redes digitais de relacionamento (exceto aquelas realizadas nas redes digitais de relacionamento da própria organização). Sobre os processos que se materializam na dimensão da “organização falada”, as organizações não têm qualquer poder, a não ser o de monitoramento para, dentre outras coisas, qualificar permanentemente a comunicação formal (“organização comunicada”) e, se necessário, agir por estratégias de comunicação autorizada (Baldissera, 2009a).

Dessa maneira, a Comunicação Organizacional não pode ser compreendida como posse da organização, como algo que se localiza aqui ou lá, em um departamento ou outro. A Comunicação Organizacional são fluxos de sentidos, de diferentes ordens e qualidades, sobre os quais os sujeitos em interação se exercem para (re)construí-los e disputá-los, em relações “dialógicas”, “recursivas” e “hologramáticas” (princípios do paradigma da complexidade, conforme Morin, 2000, 2011)⁴. Por consequência, a Comunicação Organizacional é desorganizadora-(re)organizadora da significação concernente à organização, o que interfere, diretamente, na sua imagem-conceito.

⁴ A questão da Comunicação Organizacional sob o paradigma da complexidade foi abordada em vários textos anteriores. Dentre eles ver Baldissera, 2004, 2008, 2009a, 2009b, 2010 e 2014.

4. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E IMAGEM-CONCEITO NA AMBIÊNCIA DIGITAL

A fim de avançar na reflexão proposta para este texto, destaca-se que a “imagem-conceito” é compreendida como

construto simbólico, complexo e sintetizante, de caráter judicativo/ caracterizante e provisório, realizada pela alteridade (...) mediante permanentes tensões dialógicas, dialéticas e recursivas, intra e entre uma diversidade de elementos-força, tais como as informações e as percepções sobre a entidade (algo/alguém), o repertório individual/social, as competências, a cultura, o imaginário, o paradigma, a psique, a história e o contexto estruturado (Baldissera, 2004, p. 278).

Essa conceção revela que a imagem-conceito de um ente qualquer (organização/marca, pessoa, movimento etc.) é permanentemente (re) construída pelos sujeitos (individuais e/ou coletivos) em interação. Diante disso, e na perspectiva da gestão de marca, é provável que as organizações definam conceitos (atributos simbólicos) que desejam ver associados a elas, e passem a agir por meio de estratégias de gestão de sentidos para efetivar essas decisões. Para isso, no âmbito da “organização comunicada” (suas falas autorizadas, planejadas ou não), por meio de mensagens propriamente ditas, ações e fatos, e/ou configurações significativas, oferecem imagens de si aos públicos, propondo interpretações e construções simbólicas específicas.

No entanto, se, sob as estratégias de gestão de marca, as organizações decidem lançar luzes sobre alguns dos aspectos de suas identidades ou, simplesmente, realizar associações simbólicas, mesmo quando não traduzam fielmente aspectos da identidade organizacional (além das questões éticas, de modo geral, considera-se que essa ação é um equívoco no atual contexto), não se pode esquecer que essas ofertas de sentidos de si adentram espaços de visibilidade pública, para os quais convergem ofertas de outras organizações. Assim, nessa arena de visibilidade atualizam-se intenções, jogos narcísicos, desejos e ufânias, gerando, dentre outras coisas, tensionamentos/atritos, ofuscamentos, sobreposições, articulações, ações de colaboração ou de má-fé e exclusão (conforme se viu, há o desejo de ser único). Além dessas disputas de significação protagonizadas pelas organizações, cabe observar que as tecnologias da comunicação e informação possibilitaram que diferentes sujeitos se apropriassem desses espaços de expressividade e visibilidade e também passassem a questionar e circular

informações, a opinar e julgar, a absolver e/ou condenar os entes. Nessa conformação, as organizações experimentam a incômoda situação de precisarem estar à luz para associarem atributos simbólicos a si e obterem reconhecimento, ao tempo em que essa visibilidade ampliada também significa potencialização dos níveis de sua vulnerabilidade.

Nessa configuração, em perspectiva da construção da imagem-conceito, para além das estratégias planejadas, é fundamental considerar que: a) os sujeitos podem acessar outros aspectos, faces da organização, pois não estão restritos àquilo que ela diz de si; b) outras organizações podem oferecer-se de modo a ofuscar/neutralizar as estratégias da organização e/ou disputar a mesma conformação simbólica; c) na arena de visibilidade toda ação e/ou posicionamento sempre poderá ser questionado, mistificado, desqualificado e/ou expropriado pelos interagentes; d) os públicos têm repertórios e expectativas a partir das quais atribuem sentido e julgam; e) os altos graus de expressividade (muitos “falantes”) tendem a gerar balbúrdia, confusão e elevação dos níveis de dispersão, dificultando o entendimento; f) há tendência ao rápido esgotamento daquilo que se apresenta; g) muitos tomam lugares na arena de visibilidade desejando o poder de impor ideias, verdades, concepções de mundo; h) não basta propor imagens de si, é preciso coerência entre elas e a identidade organizacional (principalmente em situações de médio e longo prazos); e i) está mais difícil manter os públicos identificados com a organização por longo prazo.

Então, sob a atual conformação das tecnologias da comunicação e informação, “estar visível” e “dizer de si” consiste em aspecto básico da Comunicação Organizacional estratégica, isto é, precisa ser cumprido pelas organizações. Porém, estar no centro da cena não é garantia de boa apresentação de si, não significa necessariamente boa ocupação de espaço e/ou a tradução em reconhecimento; não é garantia de imagem-conceito positiva. Lógico que as gramáticas da ambiência digital exigem das organizações mais agilidade, competência de interpretação e prognóstico (no sentido de projeção dos possíveis desdobramentos a partir das decisões tomadas e do que for dito e/ou implementado). Entretanto, é preciso ir além. Nessa ambiência é preciso compreender os públicos como constitutivos das próprias organizações, isto é, assumi-los não como externalidades, mas como a própria organização. Nesse sentido, é fundamental ampliar a competência de ausculta dos públicos. Isso permite circular informações mais qualificadas, atender suas expectativas, respeitá-los em suas diversidades, construir conjuntamente, portanto construir pelo diálogo. Na arena de disputas acirradas, não há lugar para certezas. O desafio diário é o de

ser ético, comprometido, é compreender-se em perspectiva de interdependência sistêmica.

Nesses tempos, nessa ambiência, sob a perspectiva da Comunicação Organizacional, a gestão de sentidos de marca, as associações simbólicas conformadoras da imagem-conceito são permanentemente perturbadas por uma miríade de fatores, conforme se destacou. Essa gestão de sentidos parece condenar as organizações ao permanente (re)construir, ao (re)apresentar-se, (re)legitimar-se em situação que lembra a de Sísifo, na mitologia grega (condenado a empurrar uma pedra montanha acima, até o topo, mas que, no entanto, quando estava próximo de alcançar seu objetivo, a pedra sempre rolava montanha abaixo, e se traduzia em recomeço). Claro, aqui, não se trata de todo dia voltar ao ponto de partida, mas é fundamental atentarmos para o fato de que não há certezas, que os sentidos são permanentemente perturbados, desorganizados e exigem constantes ações de monitoramento e estratégias para (re)construção. Vive-se, portanto, longe do equilíbrio e da estabilidade de significação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baldissera, R. (2000). *Comunicação Organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem*. São Leopoldo: Unisinos.
- Baldissera, R. (2004). *Imagem-conceito: anterior à comunicação, um lugar de significação*. Tese de Doutorado em Comunicação Social, PUCRS, Porto Alegre, Brasil.
- Baldissera, R. (2008). Uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In I. de L. Oliveira & A. T. N. Soares (Eds.), *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações* (pp. 149-177). São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- Baldissera, R. (2009a). Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, 6(10/11), 115-120. Retirado de <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/194/294>
- Baldissera, R. (2009b). A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de Comunicação Organizacional. In M. M. K. Kunsch (Ed.), *Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos* (Vol. 1, pp. 135-164). São Paulo (SP): Saraiva.

- Baldissera, R. (2010). Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação. In M. M. K. Kunsch, *A comunicação como fator de humanização das organizações* (pp. 61-76). São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora.
- Baldissera, R. (2014). Comunicação Organizacional, tecnologias e vigilância: entre a realização e o sofrimento. *Revista E-compós*, 17(2), 1-15. Retirado de <http://www.compos.org.br/seer/index.php/e-compos/article/viewFile/1043/779>
- Bauman, Z. (2001). *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Blumer, H. (1980). A natureza do interacionismo simbólico. In C. D. Mortensen, *Teoria da comunicação – textos básicos*. São Paulo: Mosaico.
- Caillé, A. (2011). Capital social, reconhecimento e dádiva. In Â. Marques & H. Matos (Eds.), *Comunicação e política: capital social, reconhecimento e deliberação pública* (pp. 19-38). São Paulo: Summus.
- Castells, M. (1999). *A sociedade em rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura*. Volume 1. São Paulo: Paz e terra.
- Castells, M. & Cardoso, G. (Eds.) (2006). *A sociedade em rede: do conhecimento à política*. Lisboa: Debates.
- Compagnon, A. (2001). Sentido não é significação. In A. Compagnon, *O demônio da teoria: literatura e senso comum* (pp. 85-90). Belo Horizonte: UFMG.
- Eco, U. (1991). *Tratado geral de semiótica*. São Paulo: Perspectiva.
- Foucault, M. (1996). *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal.
- Geertz, C. (1989). *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC Editora.
- Hall, S. (2000). *A Identidade cultural na pós-modernidade*. Rio de Janeiro: DP&A.
- Maffesoli, M. (1996). *No fundo das aparências*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Mead, G. H. (1967). *Mind, self & society: from the standpoint of a social behaviorist*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Morin, E. (2000). *Ciência com consciência*. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil.
- Morin, E. (2001). *Introdução ao pensamento complexo*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Peirce, C. S. (1975). *Semiótica e filosofia*. São Paulo: Cultrix.
- Peirce, C. S. (1983). *Escritos coligidos*. São Paulo: Abril Cultural.

Thompson, J. B. (2008). A nova visibilidade. *Revista Matrizes*, 2, 1-24. doi: 10.11606/issn.1982-8160.v1i2p15-38

Trivinho, E. (2011). Visibilidade mediática, melancolia do único e violência invisível na cibercultura. *Revista Matrizes*, 4(2), 111-125. doi: 10.11606/issn.1982-8160v4i2p111-125

Citação:

Baldissera, R. (2017). Comunicação Organizacional e imagem-conceito: sobre gestão de sentidos no ambiente digital. In T. Ruão, R. Neves & J. Zilmar (Eds.), *A Comunicação Organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações* (pp. 71-87). Braga: CECS.