

A Gênese da Organização como Espaço Cultural Dialógico

Por Maria Ângela Coelho Mirault¹

Superintendência de Ciência e Tecnologia -
Secretaria de Estado do Meio Ambiente, das Cidades,
do Planejamento, da Ciência e Tecnologia-MS

Resumo

O presente artigo aborda questões levantadas em tese de doutorado da autora, cuja pesquisa defende a relevância do ambiente cultural como interventor determinante dos resultados do processo de mediação da comunicação organizacional, a partir da consideração de ser neste ambiente que ocorre o multifacetado fenômeno da comunicação sistêmico-organizacional. A abordagem incide sobre a potencialidade do fenômeno comunicacional, no âmago do ambiente cultural preexistente em todo tipo de organização, sob a perspectiva da administração da comunicação dirigida frente às latentes e imanentes exigências desse ambiente ecológico-cultural existente dentro e fora de todo sistema organizacional.

Palavras-chave: comunicação – cultura – relações públicas - semiótica

Embora, sob o estatuto da Sociologia, se atribua ao homem competência de ter-se organizado em sociedades, resultados consagrados das investigações de etólogos² – no que diz respeito ao comportamento dos animais em seu ambiente natural – determinam que, tanto as organizações sociais, quanto à atribuição de papéis e o estabelecimento de sistemas de comunicação social não tiveram suas origens apenas nas realizações humanas. Outros espécimes, que não o homem, também assim se organizam, objetivando ordenar uma convivência partilhada de uma realidade comum. Poder-se-ia reconhecer nos relacionamentos entre indivíduos e na comunicação entre si a gênese de toda organização e mesmo a necessidade da administração de ações, objetivando a preservação, a sobrevivência e a perpetuação de uma espécie. Como ser vivo, toda organização necessita preservar-se para sobreviver.

Planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar são algumas das ações estratégicas que o homem, objetivando reduzir as incertezas, utiliza-se e procura atender as necessidades do grupo a que pertence, aumentar sua satisfação individual e, ainda, alcançar o bem da coletividade. É, na condição de um ser simbólico, produtor e consumidor de signos e significados, que o homem age no mundo, comunica-se com seus semelhantes, procurando

alcançar a harmonia de seus interesses com os interesses do grupo social com o qual interage. Do mesmo modo, é por intermédio de inúmeras tentativas de argumentação e negociação, mediadas pela linguagem, que busca ele os meios de sua subsistência e de sua sobrevivência, bem como a integridade dos seus semelhantes e o bem-estar do grupo. Se para relacionar-se necessita antes dominar signos compatíveis para ser compreendido pelo outro, é no cotidiano de sua existência que, além de se fazer entender, exercitará sua capacidade de organizar suas atividades e elaborará diferentes formas de agir no mundo.

Aprendemos com Etzione (1964) que as organizações são “unidades sociais (ou grupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos”. Ocorre que esses propósitos ou objetivos não existem factualmente, pois se constituem sempre permanentes e contínuos estados de busca que se lança para uma realidade futura, na esfera da idealização dos seus organizadores, portanto, no contexto simbólico.

Se partirmos da constatação de que onde existir um grupamento humano haverá algum tipo de organização estruturada ou em vias de estruturar-se, quanto mais legitimada for essa organização – sob a ótica e a ética da dialogicidade – mais apta estará a tradução e a circulação multidirecional da informação. Quanto maior importância é dada ao bom relacionamento da organização e seus públicos – interno e externo – mais elevado e propício será o nível de intervenção proposta por uma gestão de relações públicas no âmbito da comunicação organizacional.

Simões (2001, p. 67), em sua concepção de organização, a caracteriza como entidade que não existe de fato, considerando que:

[...] a organização é constituída por pessoas, ou seja, por indivíduos em seus papéis, estruturados em grupos, formando sistemas de ações, mais ou menos concatenados, a fim de atingir objetivos. Sistemas de comunicação, informação, valores e processo decisório fazem parte de sua natureza. (...). A organização, como entidade factual, não existe.

Agora, podemos dizer que as organizações se estabelecem na delimitação simbólica dos seus integrantes constituídas em espaços de significação. Isso lhes determina a condição de individualidades semióticas, pois os processos semióticos em interação nesses sistemas constituem particularidades intrínsecas àquele sistema organizado. É claro que a predominância de significados comuns pode auxiliar na determinação de características preponderantes em cada tipo de organização³, comparativamente com outras. E, sob essa prerrogativa, teremos organizações mais ou menos vulneráveis à mútua influência, bem

como modos peculiares de interação intra e extra-sistêmica, ou não; além de estratégias específicas de comunicação – ativa ou reativa – ou mesmo de isolamento frente ao macrosistema social, com o qual toda organização necessita estabelecer processos interativos, definindo-se e redefinindo-se culturalmente.

Considerando que por ambiente cultural entendemos o “lugar” no qual seres vivos se inter-relacionam e se adaptam, é preciso acentuar que essa ingerência organizacional e atuação profissional ocorrem em ambientes ecologicamente⁴ culturais preexistentes, os quais, por si mesmos, criam, captam, armazenam e difundem suas mensagens, prenhes de concepções, normas sociais e valores culturais endógenos, que precisam ser, por sua vez, percebidos, captados e considerados intra e extra-sistema organizacional. Esse lugar delineado não existe como já verificamos, em espaço físico real, mas sim na esfera de um espaço simbólico, onde se constituem e se manifestam as práticas significantes, ou seja, práticas de produção e consumo de linguagem e de sentido, compreendidas tal como encontramos em Santaella (1996, p.12)⁵:

Considerando-se que todo fenômeno de cultura só funciona culturalmente porque é também um fenômeno de comunicação, e considerando-se que esses fenômenos só comunicam porque se estruturam como linguagem, pode-se concluir que todo e qualquer fato cultural, toda e qualquer atividade ou prática social constituem-se como práticas significantes, isto é, práticas de produção de linguagem e de sentido.

Sob esse princípio, a organização delimita-se pela atribuição de significação que os indivíduos de um determinado grupamento lhes concede, concebendo-a e sustentando-a, ou seja, ela existe na medida em que representa um espaço construído por símbolos que lhes matizam a própria razão de existir. Essa constituição lhes é fornecida, primeiramente, pela capacidade simbolizadora de cada um dos seus integrantes, que a delineiam, atribuindo-lhes valores específicos, constituídos por concepções culturais particulares, o que lhes assinala como característica intrínseca sua constituição no âmbito da significação. Moram (1998, p. 38)⁶ expressa que o campo onde se decide realmente a comunicação é o pessoal, que interfere profundamente nas outras formas de comunicação, assinalando que somos “uma explosiva mistura de contradições, de encontros e desencontros, de desejos e realizações, de sonhos e realidades”, e, ainda, que “pela comunicação intrapessoal procuramos equilibrar as nossas contradições, comunicar-nos entre o nosso universo organizado e o desorganizado, o visível e o invisível, entre o que controlamos e o que nos escapa.”

Sob o referendo da Semiótica, inferimos que as idéias se propagam por processos de comunicação estabelecidos em ambientes semióticos propícios que são a produção de sentido e o estabelecimento contínuo da semiose. Por sua vez, sob a perspectiva das relações

públicas, a comunicação de mensagens, adequadas a um público de interesse organizacional, por intermédio de estratégias, táticas e instrumentos de comunicação dirigida, busca alcançar com eficácia o objetivo primeiro de todo processo de semiótica, que é a compreensão eficaz da mensagem.

A necessidade de compreensão, portanto, está implícita a qualquer processo abrangente de comunicação e, por conseguinte, intrínseca ao próprio fenômeno comunicacional. Não basta conhecer-se o destinatário e a ele adequar meio e mensagem institucional, pois na projeção das argumentações propostas a respeito da concepção que damos à organização como espaço semiótico – no interior do qual as idéias e as coisas adquirem significações – pode ocorrer que, intervenções (aparente e tecnicamente) adequadas resultem em decodificação de mensagens não previsíveis, e, às vezes, absolutamente antagônicas da emissão original.

Por isso não podemos desconsiderar a prerrogativa imposta por esse espaço cultural onde se originam e transitam as mensagens institucionais, mescladas de mensagens individuais da esfera intrapessoal dos integrantes de um dado sistema organizacional. Isso, considerado, evidentemente traz um complicador a mais no que diz respeito a adequabilidade das ações interpostas pelas relações públicas. Não lhes bastam apenas atender as demandas da criação, da elaboração e da transmissão das mensagens institucionais anódinas, hão de se considerar também a mescla das influências individuais que ocorrem durante os processos de semiótica estabelecidos na captação e entendimento dessas mensagens, no interior e no exterior do sistema organizacional, cuja excelência é de âmbito cultural. Cabe-nos, desde já, explicitar o conceito que temos a respeito de cultura, apropriando-nos da definição clara e objetiva de Shukman (1986, p.166)⁷, para quem:

A cultura é a totalidade dos sistemas de significações através dos quais o ser humano, ou um grupo humano particular, mantém a sua coesão (seus valores e identidade e sua interação com o mundo). Esses sistemas de significação, usualmente referidos como sendo sistemas modeladores secundários (ou a linguagem da cultura), englobam não apenas todas as artes (literatura, cinema, pintura, música, etc), as várias atividades sociais e padrões de comportamento, mas também os métodos estabelecidos pelos quais a comunidade preserva sua memória e seu sentido de identidade (mitos, história, sistema de leis, crença religiosa, etc.). Cada trabalho particular de atividade cultural é visto um texto gerado por um ou mais sistemas.

Independente, portanto, das diversas maneiras de como os diversos autores definem as organizações, estaremos permanentemente reforçando a idéia de organizações como sistemas constituídos por signos compartilhados, ou seja, um lugar semiótico-cultural, no qual seus integrantes buscam alcançar objetivos precípuos em benefícios comuns, por intermédio da

capacidade simbólica de atribuição de significados compartilhados no grupo. Santaella (1996, p. 29)⁸ fundamenta essa idéia ao argumentar que:

(...) a mais importante questão, que se encerra na relação entre cultura e comunicação, está no fato de que, por considerar o funcionamento da cultura como inseparável da comunicação, a semiótica está apta a desempenhar um papel fundamental no estudo dos meios de comunicação ou aquilo que preferimos aqui chamar de mídias. Isto porque a semiótica percebe os processos comunicativos das mídias também como atividade e processos culturais que criam seus próprios sistemas modelares secundários, gerando códigos específicos e signos de estatutos semióticos peculiares, além de produzirem efeitos de percepção, processos de recepção e comportamentos sociais que também lhes são próprios.

As organizações como sistemas comunicacionais dialógicos

A realidade não se circunscreve à observação do que está fora. O mundo, os outros, tanto quanto cada um de nós, faz parte de um mesmo e complexo macro sistema inter-relacionado, no qual, cada um, de per si, constitui-se em um subsistema, que interage e deixa-se interagir, em um *contínuum*, reequilibrando-se e alterando-se constantemente. Por essa razão, não se pode mais conceber uma realidade estática e única a ser conhecida, ou mesmo, uma verdade apreensível e um saber dogmático do mundo. A realidade é, em si, uma entidade plural, tantas e tão peculiares, quanto peculiares e inúmeras são a percepção que dela se tem, já que, como indivíduos, a percebemos singulares e distintivamente, estabelecendo, com isso, nossas singulares visões de mundo.

Importante se torna agora a abordagem do que entendemos por meio ambiente (ou ambiente ecológico), no qual os sistemas organizacionais interagem entre si. O meio ambiente de um sistema é o que lhe limita de fora, ou seja, o conjunto de todos os objetos que não fazem parte do sistema em questão, mas que exercem alguma influência sobre o mesmo. Desse modo, um sistema existe na medida em que se circunscreve em um meio ambiente externo que lhe influencia internamente, ou seja, delimitado pelo que não é o sistema, transformando o que lhe é externo em estranho, e que, por conseguinte, constitui-se em outro sistema, que, do mesmo modo, é constituído por uma teia de signos e significações estranhas ao(s) sistema(s) limítrofe(s).

É nesse emaranhado de signos e significações que ocorrem os processos de comunicação e o meio no qual transitam as mensagens organizacionais, propostas pelas Relações Públicas. É desse contexto que se originam as mensagens opinativas – que deverão ser traduzidas – a respeito de dado sistema organizacional, de maneira que ele, por intermédio

de processos de controle e de retro-alimentação, se auto-avalia, estabelecendo *o feedback* com o seu ambiente externo, e, desse modo, sobreviva.

Essa determinação do meio ambiente, como uma externalidade que circunscreve e delimita um sistema, envolve uma outra definição, cuja propriedade é de grande importância na análise do macrossistema, ou seja, a noção semiótica de fronteira, que separa um dado sistema de outro. Para melhor entendermos essa determinação, necessitamos considerar o meio ambiente externo como uma referência para o sistema, sobre o qual esse não exerceria influência alguma, protegido pelo limite imposto pela fronteira. É nesse espaço concedido entre o limite da fronteira cultural de um micro sistema e o meio ambiente externo que se propõem atuar as relações públicas, sob a perspectiva de que suas ações midiáticas estratégicas podem influenciar, não apenas o ambiente interno, quanto o ambiente externo à organização. Com esse propósito, vai utilizar-se dos elementos de persuasão nas mensagens institucionais, tentando estabelecer e manter a intercomunicação entre o sistema organizacional e o macrossistema social – do qual é ouvidor, tradutor e porta-voz de suas mensagens – em que a organização se insere e com o qual precisa interagir.

Talvez, extraído do conceito de fronteira, se encontrem as limitações que interferem nos resultados desejados nas emissões de mensagens institucionais, ou seja, o próprio ambiente exterior à fronteira, impermeável a influência, distorce e transforma a mensagem originada no interior do sistema que intenta comunicar-se, ao mesmo tempo em que o elemento tradutor e interventor nos processos de comunicação intra e intersistemas não se capacita para reconhecer esses problemas intersemióticos naturalmente existentes nessas regiões limítrofes entre sistemas organizacionais.

Mas, existe uma porosidade nas propriedades da fronteira, que pode, por sua vez, ao mesmo tempo, permitir que ocorram a troca de mensagens e a mútua influência entre o sistema que se comunica e o meio ambiente externo com o qual se limita pela região de fronteira. Sob esse ponto de vista, seria esse o espaço em que atuariam, efetivamente, as relações públicas, visto que essa área profissional da comunicação atua, mesmo que não saiba, como um elemento tradutor das culturas existentes, dentro e fora do sistema organizacional, as quais dependerão da capacidade semiótica de compreender e transmitir mensagens codificadas pelos dois ambientes em dialogicidade.

Para se intentar compreender as organizações como sistemas dialógicos, limitados no macro ambiente social por regiões de fronteiras de natureza cultural, encontramos pertinência

na argumentação emprestada da Teoria Geral dos Sistemas, sob a especificidade da Cibernética⁹.

Em sistemas abertos - como concebemos as organizações sociais dialógicas - as entradas (*in put*) nos mecanismos de porosidade da fronteira permitem que os recursos externos (conjunto de signos e significações) sejam neles introduzidos. Ao serem introduzidos, esses recursos promovem alterações – processados e transformados internamente – de modo a fazer parte das significações preexistentes na cultura ambiente daquele sistema situado, já, agora, alterado pela influência do meio ambiente externo, obtendo como resultados significados transformados, reprocessados, diferentes de como entraram. Em uma organização dialógica, esses recursos são, ao mesmo tempo, as mensagens intra-pessoais dos integrantes interativos nessa organização, acrescidas de toda a gama de cosmovisões particulares e as opiniões dos públicos externos àquele sistema organizacional, os quais, ao serem processados internamente, transformam qualquer mensagem original em nova mensagem. Desinformação geram boatos e “novas verdades” emitidas por “ninguém” e que, se não detectadas e contidas, tornam-se verdades e leis.

A saída (*output*) do que foi fornecido no processo de entrada do sistema é avaliada comparando-se com um determinado parâmetro – cultural –, sob um mecanismo de controle, introduzindo-se assim modificações também no que deu entrada no sistema. Assim, o que sai do sistema já sai modificado (processado) pelo controle, que é, no caso das organizações sociais, uma propriedade cultural intra-sistêmica. Assim, pode-se compreender que o que está fora do sistema, no universo do ambiente externo, ao ser introduzido naquele, sofre o controle exercido intra-sistema, proporcionado pelos códigos culturais predominantes naquele ambiente. Esse controle interno, que exerce modificações dos recursos informacionais fornecidos ao sistema, delimitar-se-ia com o ambiente externo pela propriedade de porosidade da fronteira, daí a necessidade da dialogicidade. O sistema que se fecha também não se abre para novas construções de realidades, em seu próprio benefício. E já se tornou lugar-comum o que geraram e no que resultaram a desconsideração desses fatores, ou seja, o poder de mando não encontra correlação em um poder de obrigar a fazer, e, portanto, de ser obedecido.

O controle dos recursos que ingressam no sistema, assim o são pelo repertório cultural predominante naquele sistema, resultante dos processos de significações existentes, acrescidas pelas cosmovisões latentes constitutivas do repertório cultural de cada um dos integrantes daquele sistema.

Assim, a imagem projetada - que deverá ser compatível com a identidade organizacional - será resultante da mensagem que a organização conseguirá expressar e ser captada pelo ambiente externo ao seu sistema.

Dentre outras classificações, e de acordo com sua natureza em relação ao meio ambiente, os sistemas são ainda observados sob paradigmas, cuja abordagem vem fundamentar a tese sobre o ambiente propício para o estabelecimento de gestões de relações públicas. Existem dois tipos de sistemas que nos interessa abordar: (1) os que são considerados abertos – quando apresentam interface com o meio ambiente (alguns tipos de organizações), e, (2) os sistemas fechados – quando (intentam) não permitem a entrada de recursos externos e não processam seus componentes internamente, nem se avalia com relação ao meio ambiente (algumas organizações fundamentalistas, dogmáticas e monopolistas). Essa última impossibilita por sua natureza intrínseca qualquer tentativa de intervenção nos seus processos de comunicação, e, por conseguinte, na sua cultura, embora, a médio e longo tempo, pelas forças latentes internas, também se desconstruam. Não há sistema imune à intervenção externa, porque o externo é introduzido pelo interno, nem mesmo na mais absoluta clausura. Na aldeia global (McLuhan) todos se comunicam com todos.

Para que se constitua como ambiente ecologicamente propício à ação das relações públicas, os sistemas organizacionais precisam ser caracterizados e reconhecidos como sistemas abertos de natureza dialógicos, aqueles para os quais os bens simbólicos e as mensagens institucionais são considerados passíveis de serem compartilhados e a troca de signos e códigos constitua-se em um bem-comum.

Seguindo a trilha fornecida pela Teoria Geral dos Sistemas, em conformidade com os seus componentes, os sistemas podem também se caracterizar: (1) compostos somente por equipamentos; (2) compostos por componentes humanos e suas inter-relações; (3) híbridos compostos por homens e máquinas, portanto, os mais complexos, pela razão de que dois tipos de componentes encontram-se em interação e as interfaces se dão homem-homem, máquina-máquina, homem-máquina. Este último é o que estamos considerando como modelo de organização, abrangendo desde o espectro das organizações familiares até as macro organizações sociais, como as que constituem os sistemas religiosos, as nações e os organismos internacionais.

Assim, as organizações sociais consideradas como ambientes semióticos, ecologicamente suscetíveis às ações das relações públicas, são as que se configuram, se

declaram e são reconhecidas dialógicas, passíveis de estabelecerem troca e realimentação constante de sua semiose. Objetivando a manutenção da organização sistêmica, apresentam-se suscetíveis e aptas à mudança, ao novo estágio e à evolução, de si e dos demais sistemas, com os quais se mantêm em interação. Com isso, eximem-se de tornarem-se alvo de mudanças alheias a sua perspectiva.

Sob o enfoque emprestado ainda da hierarquia dos sistemas, podemos observar os sistemas organizacionais sob a abordagem de outras duas perspectivas que lhes são próprias, e que a nós interessa para referendar a circunscrição da atuação gestor das relações públicas: (1) dos sistemas genéricos - constituídos de vários sistemas menores (algumas organizações compartmentalizadas, departamentalizadas, estanques e não-comunicativas) e (2) dos sistemas como partes, juntamente com outros, de um sistema maior. Este último similar às empresas que se concebem como sistemas interativos, parte de um sistema maior em que se inserem, com o qual interagem, trocam energias e ao mesmo tempo, alteram-se e são por ele alteradas. Concebe-se assim que a ação interventora das relações públicas só pode atuar nesse tipo de sistema organizacional, que se concebe enquanto sistema menor constitutivo de um sistema maior em permanente processo de inter semiose.

Ao apresentar-nos uma ordem hierárquica dos sistemas, a Teoria Geral dos Sistemas estabelece que todo o sistema em estudo é, por conseguinte, — juntamente com outros sistemas — um subsistema de um sistema mais amplo, sendo, por sua vez, constituído de outros subsistemas, sucessivamente. Desse modo, analogicamente, podemos conceber que, cada setor, cada elemento que compõe o universo organizacional constitui, em si, um subsistema de um sistema maior, e cada qual, organizado de acordo com sua cosmovisão e cultura particulares, as quais interagirão com os demais, cujo somatório constituir-se-á a mensagem (ou discurso) institucional a ser transmitido e compartilhado. Daí advém a questão que se reforça nesta tese de que a intervenção e a administração dos processo de comunicação organizacional são condicionadas à(s) Cultura(s) em prevalência na organização, componente que as relações públicas não podem deixar de considerar em todas as fases de suas intervenções.

Outra particularidade com relação à teoria sistêmica – e que nos interessa abordar – é a de que um sistema deverá ter uma função relevante e essencial a desempenhar na consecução dos objetivos do sistema maior no qual se insere, devendo também estabelecer e manter um pequeno número de entradas e saídas, além de, principalmente, considerar que as interfaces entre os subsistemas devem ser de tal modo delineadas que minimizem problemas

de inter-relacionamentos. Talvez a assertiva dessa característica própria dos sistemas abertos, possibilite-nos circunscrever a necessidade da existência de um ambiente – ecologicamente – semiótico para que se possa conceber possível a gestão estratégica e as funções táticas das relações públicas, no planejamento e na adequação das mensagens institucionais, por intermédio dos recursos disponibilizados pelas técnicas de comunicação dirigida. E, aí sim, entender as ações de relações públicas como mediadora de processos comunicativos eficazes intra e inter sistemas organizacionais, de modo que se reconheça ainda sob essa análise, a origem da responsabilidade social da especialidade do âmbito da comunicação organizacional. Morgan (1996, p. 131)¹⁰, ao referir-se à temática das culturas e subculturas das organizações, determina que:

Nas organizações existem freqüentemente sistemas de valores diferentes que competem entre si e que criam um mosaico de realidades organizacionais em lugar de uma cultura corporativa uniforme (...) Cada grupo pode ter desenvolvido sua própria linguagem especializada e estabelecido um conjunto de conceitos facilitadores para a formulação de prioridades [...]

Torquato (1986, p. 16)¹¹ referenda toda a complexidade que envolve a adequação da mensagem e da mídia, submetidas, que estão, à demanda de uma cultura organizacional. Sobre o assunto, afirma ele:

A aplicação de um modelo de comunicação calcado na cultura organizacional influi decisivamente sobre a eficácia geral da empresa. Como técnica, a comunicação direciona naturalmente seus estudos para a procura de mensagens adequadas, corretas, oportunas, claras, concisas, precisas, que possam ser assimiladas sem ruídos pelos participantes organizacionais. Para atingir tal meta, a comunicação procurará ajustar seus discursos, estudando as habilidades e disposições das fontes e receptores, a natureza técnica dos canais, a complexidade e/ou simplicidade dos conteúdos, a oportunidade e a regularidade dos fluxos, o tamanho do grupo.

Tal é a importância dada pelas relações públicas à cultura organizacional que sua prática tem como meta prioritária atender as necessidades organizacionais relacionadas ao público interno. Costuma-se se referir a essa prerrogativa como a necessidade intrínseca às atuações das relações públicas a de, primeiramente, ‘arrumar a casa’, para, posteriormente e mediante os resultados de mudança de atitudes internas, ocupar-se das relações externas ao ambiente cultural. Ocorre que, muitas vezes, pela ingerência do imediatismo proposto por uma política de resultados, e, mesmo, a própria dinamicidade das ocorrências internas e externas, promovam-se programas, ações e intervenções na esfera da comunicação, ou seja, adequadas e direcionadas, simultaneamente, tanto ao ambiente interno quanto ao externo. De

qualquer modo, todo o cuidado na adequação da mensagem e na seleção da mídia apropriada deverá nortear essa intervenção, pois disso depende a eficácia do relacionamento a que se propõe estabelecer e/ou manter.

Considerações finais

Ao estabelecer como norma e técnica de intervenção nos processos de comunicação interativa e dirigida a públicos previamente classificados, as relações públicas assumem uma atribuição de suma importância. A formulação de programas, projetos, e mesmo as ações comunicativas cotidianas dar-se-ão em situações inter pessoais, ou seja, de modo geral, por indivíduos, ou grupos identificáveis nos (aparentes) dois pólos da comunicação, por intermédio de eventos de comunicação oral e escrita. Assim, ao priorizar essa ou aquela mídia para estabelecer o intercâmbio da comunicação, o gestor das relações públicas organizacionais assim o faz movido por sua adequabilidade à mensagem que quer transmitir e que precisa estar ajustada à captação do(s) destinatário(s), pois deverá ter sempre como meta o estabelecimento da compreensão e do entendimento do conteúdo que se tentou emitir. Mas, nem sempre sua escolha encontrará o respaldo que espera para alcançar as metas propostas, vulnerável que estará ao contexto cultural - individuais e coletivos - que envolve também o momento histórico-conjuntural vivenciado pelo sistema organizacional com o qual intenta interagir.

¹ .Texto resumo adaptado de conteúdo de tese de doutorado da autora.

² W. WICKLER (Paris, 1971: 89): “O que distingue a etologia é que ela não se limita a estudar certas partes dos seres vivos, nem certas funções biológicas como a hibernação ou mitose celular; ela busca antes descobrir de que modo vivem as diferentes espécies animais, atualmente existentes: estuda o animal, se possível no seu meio natural; prefere descobrir quais podem ser as conseqüências, para a sobrevivência da espécie, dos atos dos indivíduos que defendem um território, vivem em sociedades organizadas, responde instintivamente a certos estímulos exteriores, adquirem uma soma de experiências, ou até mesmo a transmitem a outros indivíduos.”

³ A tipologia das organizações sociais, embora pesquisadas, não fazem parte deste estudo. Mas, em uma classificação genérica poderiam ser assim subdivididas: organizações normativas, coercitivas e utilitárias. A partir da qual, se vai especificando mais. Tema esse sobejamente estudo por Amitai Etzioni (1964).

⁴ Por ecológico entendemos o ambiente propício ao estabelecimento de relações entre seres vivos com seu meio natural e da sua adaptação ao ambiente físico, tal como se apresenta o ambiente culturalmente organizado.

⁵ Lúcia SANTAELLA. *O que a Semiótica*. S. Paulo, p. 12.

⁶ José Manuel MORAN. *Mudanças na comunicação pessoal*. São Paulo.

⁷ Apud Lúcia SANTAELLA. *Cultura das mídias*. São Paulo.

⁸ Lúcia SANTAELLA. *Cultura das mídias*. São Paulo.

⁹ Tal como em NORBERT WIENER(1969), apud Stephen W. LITTLEJOHN. *Fundamentos teóricos da comunicação humana*. Rio de Janeiro.

¹⁰ Gareth MORGAN. *Imagens da Organização*. São Paulo.

¹¹ Francisco Gaudêncio TORQUATO. *Comunicação empresarial-comunicação institucional*. S. Paulo.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- ANDRADE, C. Teobaldo de Souza (1993). *Para entender relações públicas*. 4 ed. São Paulo: Loyola.
- ANSOFF, H. Igor (1991). *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas.
- ANTUNES, Ricardo (1997). *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do*
- CAYWOOD, Clarke (1997). *The handbook of strategic public relation and integrated communications*. Nova York: Irving.
- CHIAVENATO, Idalberto (1996). *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas*. São Paulo: Atlas.
- DUSSEL, Enrique (1993). *1492 A origem do mito da modernidade- o encobrimento do outro*. Petrópolis: Vozes.
- ECO, Umberto (1976). *A theory of Semiotics*. Bloomington: Indiana Univ. Press.
- ENZENSBERGER, HANS, Magnus (1995). *Mediocridade e loucura*, São Paulo: Atica.
- ETZIONE, Amitai (1978). *Organizações modernas*. São Paulo: Pioneira.
- FEATHERSTONE, Mike (org.) (1998). *Cultura global nacionalismo globalização e modernidade*. 2.ed, Petrópolis: Vozes.
- HABERMAS, Jürgen (1987). *Teoría de la acción comunicativa*. Madri: Taurus.
- _____ (1989). *Consciência moral e agir comunicativo*. Trad. G. Almeida. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro.
- KOLB, David; RUBIN, Irving; McINTIRE, James M. (1978). *Psicologia Organizacional—uma abordagem vivencial*. São Paulo: Atlas.
- KOTLER, Philip (1998). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5 ed. São Paulo: Atlas.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org) (1997). *Obtendo resultados com relações públicas*. São Paulo: ABERJ/Pioneiras.
- _____ (1997). *Relações públicas e modernidade novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus.
- LÉVY, Pierre (1998). *A inteligência coletiva*. São Paulo: Loyola.
- LOTMAN, J. M. (1985). *La Semiosfera. L'assimetria e il dialogo nelle strutture pensanti* (Trad. S. Salvestroni). Venezia: Marsilio.
- _____ (1990). *Universe of the Mind. A semiotic Theory of Culture*, traduzido por Anna Shukman. Booming: Indiana University Press.
- MASI, Domenico de (1999). *A sociedade pós-industrial*. 2.ed, São Paulo: Senac.
- MIÈGE, Bernard (2000). *O pensamento comunicacional*. Petrópolis: Vozes.
- PEIRCE, Charles Sanders (1998). *Semiótica*. São Paulo: Perspectiva.
- PINTO, M. A .C.M (2005). *Relações públicas: horizonte ou utopia*. Campo Grande: Uniderp.
- RODRIGUES, Adriano Duarte (1990). *Estratégias da comunicação*. Lisboa: Editora Presença.
- RANCIERE, Jacques (1996). *O descentendimento*. São Paulo: editora 34.
- REARDON, Kathleen K. (1991). *La persuasión en la comunicación*. Barcelona: Paidós.
- ROGERS, Everett M, e AGARWALA-ROGERS, Reckha (1980). *La comunicación en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- SANTAELLA, M. Lúcia (1996). *Cultura das mídias*. São Paulo: Experimento.
- _____ (1996). *Produção de linguagem e ideologia*. São Paulo: Cortez.
- SIMÕES, Roberto Porto (2001). *Relações Públicas e Micropolítica*. São Paulo: Summus.
- TEIXEIRA, N. Gomes (1991). *A ética no mundo da empresa*. São Paulo: Pioneiras.

THAYER, Lee (1989). *Princípios de comunicação administrativa*. São Paulo: Atlas.
VASCONCELOS, Eduardo & HEMSLEY, James R. (1986). *Estrutura das organizações*. São Paulo: Pioneiras.
WOORD, Jr., THOMAS (1996). *Mudanças organizacionais*. São Paulo: Atlas.