



# Metáforas da Comunicação Organizacional: a comunicação estratégica vista como travessia

Organizational  
Communication Metaphors:  
a strategic communication  
seen as a crossing

## Mariana Carareto

Doutora em Comunicação pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Unesp - Universidade Estadual Paulista, com pesquisa financiada pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, CAPES (2020-2022). Relações Públicas graduada pela Unesp (2012). Mestre em Comunicação com ênfase em Comunicação Midiática pela Unesp (2017) com financiamento da CAPES (2016-2017). Realizou Estágio Científico de Doutorado no Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade da Universidade do Minho (Braga - Portugal) com financiamento da CAPES pelo Programa de Doutorado Sanduíche no Exterior (2019-2020). Especialista em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas pela USP (2014). Integrante do Grupo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação: opinião pública, educação e interculturalidade. E-mail: mariana.carareto@unesp.br

## Cassiana Anunciata Caqlioni

Mestra em Comunicação - UNESP Bauru (2019). Doutoranda em Comunicação na UNESP Bauru (2020-2024). Graduada em Serviço Social (2003), especialista em Administração de Recursos Humanos (2005) e especialista em Gestão



Ambiental e Desenvolvimento Sustentável (2015). É docente do Centro Universitário de Bauru - Instituição Toledo de Ensino, lecionando nos cursos de Serviço Social, Análise de Sistemas, Engenharia de Produção e Administração de Empresas. Docente na Pós-graduação de Serviço Social e é vice-coordenadora do Grupo de Pesquisa em Serviço Social Organizacional. Docente no MBA de Gestão Estratégica de Pessoas do Unisagrado. E-mail: cassiana.caqlioni@unesp.br

### **Maria Eugênia Porém**

Docente da Universidade Estadual Paulista (UNESP), no curso de Relações Públicas. É professora credenciada junto ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação na mesma universidade. Atualmente coordena o grupo de pesquisa Comunicação, Informação e Gestão e é Diretora de Relações Públicas da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp). Possui mestrado em Comunicação, Doutorado em Educação pela UNESP e pós-doutorado em Comunicação pela Universidade de São Paulo (USP/ECA). E-mail: maria.porem@unesp.br



## Resumo

Este artigo propõe uma reflexão metafórica sobre o fenômeno comunicacional no contexto organizacional para compreender que as organizações se constituem e estão em constante transformação a partir da comunicação. Para isso, desenvolveu-se um estudo teórico bibliográfico, de caráter exploratório, considerando o nexos entre comunicação organizacional e comunicação estratégica para estabelecer associações e analogias que envolvem os processos comunicacionais e o contexto organizacional. Assim, a comunicação é vista pela metáfora da travessia, compreendendo as múltiplas variáveis teóricas e práticas que permeiam a realidade das organizações.

**Palavras-chave:** comunicação organizacional; comunicação estratégica; metáfora da travessia; contexto organizacional.

## Abstract

This article proposes a metaphorical reflection on the communicational phenomenon in the organizational context to understand that organizations are constituted and in the constant transformation from communication. For this, an exploratory theoretical bibliographic study was developed considering the nexus between organizational communication and strategic communication to establish associations and analogies that involve communicational processes and the organizational context. Thus, communication is seen through the metaphor of the crossing that comprises the multiple theoretical and practical variables that permeate the reality of organizations.

**Keywords:** organizational communication; strategic communication; crossing metaphor; organizational context.

## 1 Introdução

Compreender a comunicação no contexto das organizações perpassa por diversas perspectivas instrumentais, processuais, estratégicas e teóricas permeadas por características que a tornam complexa devido às inúmeras visões que cada uma delas oferece. Observa-se que as diversas perspectivas sobre a comunicação organizacional possibilitam olhar para múltiplos papéis sobre as manifestações comunicacionais e de como atuam e estão presentes na realidade das organizações. Trata-se de manifestações que constituem uma organização; são estruturadas não somente pela instrumentalidade técnica naturalmente aparente no que se denomina por comunicação estratégica, mas sobretudo pelas sutis e quase imperceptíveis subjetividades dos interlocutores que se relacionam com a organização.

Queremos dizer que a compreensão da comunicação organizacional está além da concepção instrumental voltada à eficácia, ao desempenho organizacional, à produtividade muito estudada por determinadas vertentes acadêmicas. Não defendemos aqui um manifesto de reprovação a estas vertentes, mesmo porque elas são necessárias ao retratarem mesmo que em parte as nossas organizações, mas que não se deve reduzir os interesses acadêmicos sobre a comunicação organizacional aos aspectos instrumentais. Igualmente não se deve reduzir a comunicação organizacional a comunicação estratégica reforçando seu caráter insistentemente técnico e mercadológico.

O saber ligado à comunicação organizacional possui uma dimensão complexa e relacional de difícil compreensão; é interdisciplinar e possui “camadas” conceituais e epistemológicas que exigem dos pesquisadores e professores dessa área/disciplina a capacidade de dialogar com a diversidade de modelos, paradigmas, teorias que o influenciam. Relacionado a esta reflexão, Vera França (2001, p. 1) faz um interessante questionamento quando lança as seguintes perguntas: “[...] temos clareza e

tratamos de forma consensual o objeto da comunicação? Quais são os conceitos, as bases conceituais estruturadoras de nossa área? Qual é (ou quais são) o(s) paradigma(s) da comunicação?”.

Como docentes do campo das Relações Públicas e da Comunicação Organizacional podemos afirmar que levar o questionamento e a visão ampliada da comunicação organizacional para nossos estudantes é uma tarefa desafiadora. O instrumentalismo técnico ligado à área está fortemente presente na vida dos estudantes para além da sala de aula. Ele está aí no seu cotidiano - está nas mídias que acessam; nas propagandas que ouvem e veem; nas marcas que consomem; sobretudo está nas organizações em que trabalham, que por seu turno, constituem-se *lócus* privilegiado de racionalidade instrumental. Portanto, a comunicação organizacional em sua dimensão técnica e instrumental está disponível a eles. Quando buscamos um aprofundamento e tentamos avançar nas suas “camadas” mais “invisíveis” a tarefa se torna difícil devido a necessidade de abstração que elas exigem dos estudantes.

Foi pensando nessa dificuldade buscamos elaborar uma reflexão sobre comunicação organizacional que possa favorecer sua compreensão para além da instrumentalidade técnica comentada até aqui. Nosso ponto inicial partiu das reflexões de Putnam; Phillips e Chapman (2012) em artigo sobre as metáforas da comunicação e organização em que apresentam “[...] sete clusters de metáforas extraídos da literatura de comunicação organizacional”. Esses clusters “[...] apresentam alternativas diferentes para a conceituação da comunicação e da organização” (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2012, p. 107). Esse artigo serviu de base para construirmos um olhar metafórico sobre a comunicação organizacional para demonstrar as relações entre comunicação e organização diante da pluralidade de possibilidades práticas e teóricas. Nosso intuito é que o resultado das nossas reflexões seja facilitador de aprendizagem sobre comunicação organizacional para estudantes de graduação, reconhecendo que o uso de metáfora exige que também compreendamos sua incompletude e suas limitações.

Considerando o exposto, este artigo tem como objetivo propor uma reflexão metafórica sobre o fenômeno comunicacional no contexto organizacional para compreender que as organizações se constituem e estão em constante movimento a partir da comunicação. Para isso, foi desenvolvido um estudo teórico bibliográfico com posições conceituais sobre comunicação organizacional e comunicação estratégica, as quais embasam reflexões e associações para explicar a relação proposta pela metáfora da comunicação que aqui será vista como travessia.

Com as reflexões teóricas e as analogias estabelecidas, a metáfora da travessia representa uma alternativa para olhar e entender o fenômeno da comunicação e sua performance nas organizações considerando a importância da comunicação como constituinte das organizações e indutora de processos que possibilitem uma construção coletiva e plural que esteja em constante movimento.

## Compreendendo a comunicação como constituinte das organizações

Os estudos da comunicação organizacional envolvem a análise de diversos fatores que perpassam pelo entendimento das organizações, dos indivíduos e dos processos e relações sociais na sociedade contemporânea. O principal motivo é que a comunicação é um fenômeno presente no cotidiano dos indivíduos sendo que, como afirma Sodré (2014, p. 09), os seres humanos são comunicantes “[...] porque relacionam ou organizam mediações simbólicas – de modo consciente ou inconsciente – em função de um *comum* a ser partilhado”.

Os diversos fatores que constituem a comunicação organizacional são envolvidos por contextos que, em constante relação e interação, ressignificam, interferem e influenciam tanto os estudos sobre a comunicação, quanto os próprios processos comunicativos.

Nesse sentido, França (2004) defende como perspectiva a abordagem comunicacional dos fenômenos, já que as práticas comunicativas permeiam as múltiplas dimensões da vida social e

atravessam diversos campos de estudo, tornando possível pensar as relações sociais a partir da comunicação (MARTINO, 2009). Esse olhar parte do entendimento que a comunicação é um importante fenômeno para compreender a realidade (MARTINO, 2009), o que inclui a compreensão do ambiente organizacional.

Evidencia-se assim que é possível compreender a comunicação organizacional a partir de diversas leituras e perspectivas teóricas, sendo, um dos caminhos a reflexão sobre a relação existente entre comunicação e organização. Putnam, Phillips e Chapman (2012) indicam a existência de uma questão paradoxal nessa relação, pois existem perspectivas que apontam como o contexto organizacional interfere na comunicação e outras que demonstram a comunicação influenciando e constituindo o contexto organizacional.

Na nossa perspectiva as organizações são envolvidas por contextos permeados de subjetividades que possibilitam diversos olhares, interferências e influências, o que exige aos estudos irem além dos significados mais imediatos e aparentes que justificam e explicam sua existência. Por isso, uma organização é muito além do que seu artefato visual e estrutural, ela deve ser vista como processo constituído na e pela comunicação.

Nesse sentido, a comunicação torna-se essencial para entender uma organização, tal como propõem Pacanowsky e O'Donnell-Trujillo (1983) ao argumentarem que as organizações podem ser compreendidas como performances culturais cujas características se manifestam nas interações cotidianas de seus agentes. Ou seja, uma organização se constitui na tecitura de significados individuais, episódicos, contextuais e culturais, na qual os indivíduos em interação e performaticamente constituem a realidade organizacional. Pacanowsky e O'Donnell-Trujillo (1983) consideram que a realidade organizacional nasce da performance comunicativa, na medida em que as performances são interativas e, portanto, socialmente encenadas pelos vários e diversos membros da organização.

Acredita-se em um olhar que vai além da ideia transmissional que instrumentaliza o fenômeno comunicacional. É uma perspectiva que entende a comunicação a partir do encontro de visões e interpretações no ambiente organizacional e, por isso, o constitui.

Considerando o entendimento da constituição comunicativa das organizações, para compreender o fenômeno da comunicação no contexto organizacional, Putnam, Phillips e Chapman (2012) demonstram as potencialidades da construção metafórica para explicar o processo comunicativo. Esses autores realizam um interessante estudo sobre a relação entre comunicação e organização apresentando várias metáforas para explicá-la. Dessa forma, os autores têm “[...] o mérito de apresentar o “estado-da-arte” a respeito do estudo metafórico sobre comunicação nas organizações” (BLIKSTEIN; ALVES; GOMES, 2012, p.126).

Ademais, esses autores nos instigaram a pensar no uso da metáfora para ensinar a relação comunicação e organização, melhor dizendo, a comunicação organizacional a estudantes de graduação. Nos apoiamos na potência da metáfora enquanto “[...] operação cognitiva fundamental, constitutiva da linguagem e do pensamento [...]; importante instrumento de cognição, que desempenha um papel central nos nossos processos perceptuais e cognitivos” (ZANOTTO, 1998, p. 14 - 15).

Nossa intenção é reconhecer a metáfora como recurso de ensino e aprendizagem para apoiar a compreensão da comunicação organizacional de forma mais complexa, para além da sua instrumentalidade. Esperamos que esse recurso possa despertar ainda mais o interesse do estudante e levá-lo a construir novas leituras sobre os conceitos que são convocados para explicar a comunicação organizacional. Pois, a metáfora “[...] faz parte da cultura como uma forma de cognição social” (ZANOTTO, 1998, p. 18), portanto está presente na linguagem ordinária e cotidiano de todos nós. Ao acioná-la em sala de aula pode apoiar o aprendizado do estudante que por meio da metáfora poderá elaborar novos significados à comunicação organizacional.



Dessa forma, o objetivo da construção metafórica estabelecida neste artigo é fornecer uma leitura – dentre tantas outras possíveis - sobre a comunicação organizacional, considerando-a como constituinte da organização e, por isso, um fenômeno de construção coletiva, contextual e estratégica. Para isso, adota-se como percurso teórico o nexos entre organização, comunicação organizacional e comunicação estratégica associando essas perspectivas com elementos que se relacionam.

A definição desse percurso teórico parte do entendimento de que uma organização é constituída pela comunicação e está em constante interação com os indivíduos, suas realidades e interpretações, o que demonstra que ela está em construção e reconstrução – em movimento - de acordo com as características individuais e coletivas que circulam nela.

### 3 Metáforas da comunicação: a Comunicação Organizacional vista a partir de uma travessia

Para pensar a comunicação organizacional a partir de uma leitura metafórica, resgata-se que o fenômeno envolve fatores contextuais, interpretativos, compartilhados, os quais, ao se encontrarem, geram significados. Nesse sentido, pelo nexos entre organização, comunicação organizacional e comunicação estratégica é possível olhar a comunicação como uma travessia. Ao realizarmos interpretações sobre uma travessia, identificamos determinadas características fundamentais para compreendê-la como uma figura com analogias associadas à comunicação.

Uma travessia pode ser uma estrutura, um caminho que interliga ao menos dois pontos, a passagem de um local para o outro. Com essa função, ela possibilita diversas ocorrências: pode ser vista como uma construção para fluxos; como um caminho ou mudança de rota; como um encontro de locais e de pessoas; como constituinte de uma paisagem; como arte e inovação arquitetônica. Em comum a tudo isso, ela representa um caminho que não tem, necessariamente, uma forma definida e única, mas que sempre possui relação com o movimento para ir e vir. Além disso, esse caminho se

constitui na própria travessia – ele se transforma no ato, na experiência do caminhar; a travessia significa justamente esse movimento.

Todas as características que constituem e se desenvolvem em uma travessia podem ser associadas à comunicação organizacional apontando, por exemplo, a estrutura de uma organização e a comunicação como fenômeno estruturante dela; o fluxo de processos organizacionais e o fluxo de comunicação; o encontro de indivíduos e significados em um ambiente; as paisagens, o diferencial e o movimento.

Estabelecendo algumas analogias, entendemos que a comunicação e a organização podem ser entendidas como uma “ponte de significados que cria a compreensão e confiança, sendo assim, a empresa é comunicação” (MARCHIORI, 2008, p. 222). Nessa ponte, a comunicação é a “travessia”, ou seja, o caminho de leva, liga um lugar ao outro. Queremos dizer que a travessia permeia e preenche o espaço entre as pessoas; representa a atmosfera, clima, situação em que as pessoas se relacionam. Em toda travessia as coisas circulam, assim como na comunicação em que circulam palavras, desejos, curiosidades, humores, uma sensação de “coisa em comum”, de ligação, de tornar comum (MARCONDES FILHO, 2008, p. 25).

A comunicação organizacional é travessia, pois possibilita que as pessoas se relacionem por meio de processos interativos que incluem a reciprocidade, a integração e a cooperação. Mas, também o conflito, as relações de poder e de controle. Esses processos acontecem pela comunicação, a qual estimula, por meio do diálogo e da interação, a travessia para o encontro de diferentes perspectivas. É possível compreender o outro quando se compartilha algo; o que ocorre é uma coparticipação, uma comunhão, um encontro (LIMA, 1982). Igualmente, é possível processos em que emergem as disputas, o jogo de poder.

Com isso em mente é que propomos compreender a metáfora da comunicação organizacional como travessia por meio de quatro abordagens que possibilitam entender o nexos entre organização,

comunicação e comunicação estratégica, sendo elas: a travessia como caminho, como movimento, como fluxo e como encontro. Essas abordagens relacionam-se a um entendimento da comunicação como constituinte da organização através da consolidação de valores e práticas organizacionais, que priorizem um movimento constante de interações fluidas.

A primeira abordagem da metáfora é a comunicação vista como o caminho desta travessia, já que processos comunicacionais “atravessam” e são fundamentais para uma organização, pois estes espaços são “ambientes dinâmicos, interativos, discursivos, com elementos constituintes (essenciais) e constitutivos (meios e recursos) no processo de criação e de consolidação de realidades” (MARCHIORI, 2013, p. 20). Dito de outra maneira, os processos comunicacionais “são os constituintes de toda a realidade organizacional e, como tal, precisam ser encarados muito além de algo transmissivo e inato à espécie humana” (VERAS, 2016, p. 69), pois buscam relacionamentos, a liberdade e a cooperação.

A este entendimento, Oliveira (2008, p. 97) acrescenta que “[...] a comunicação é um constituinte das organizações, tome ela a forma dos processos espontâneos e informais presentes no cotidiano organizacional ou dos processos planejados”, demonstrando que desde as mais elaboradas às mais simples trocas sociais existentes nas organizações estão sob a perspectiva da comunicação. Acrescenta Silva (2008, p. 09) que a interação entre comunicação e organização existe ao dizer que a “organização e comunicação são duas das mais complexas atividades humanas. Uma leva a outra, uma depende da outra, uma alimenta a outra, uma se alimenta da outra”.

Considerando tais apontamentos, entende-se a comunicação como o caminho vital para a travessia de processos organizacionais sejam estes formais e visíveis ou sejam processos simbólicos ou informais. Esse caminho compreende a comunicação estratégica como uma proposta integradora que pode direcionar as ações organizacionais e inclusive as ações estratégicas de comunicação (BUENO, 2018) com o seu público de relacionamento, tendo como “fator propulsor a verificação

pelas organizações da necessidade de se relacionarem de forma intencional e estruturada com a sociedade, prestação de contas sobre sua atuação e o reconhecimento do papel e ação dos atores sociais” (OLIVEIRA; PAULA, 2008, p. 23).

Pensar na comunicação estratégica presume pensar na comunicação como protagonista da construção e reconstrução de princípios que direcionam os públicos envolvidos e as práticas organizacionais. Isso, porque “[...] quando se fala em estratégia discute-se, necessariamente, sobre o futuro e a comunicação entre pessoas” (MATILLA, 2007, apud SALAS FORERO, 2013, p. 91, tradução nossa). Sendo assim, a comunicação alinha o caminho para a travessia de onde a organização está para onde ela quer chegar.

Diante disso, reflete-se que a comunicação estratégica estabelece os princípios e diretrizes organizacionais que ocorrem do presente para o futuro, construindo esse caminho de travessia de um lugar para o outro idealizado. Nesse sentido, a comunicação se forma a partir de interações permanentes das organizações com os indivíduos e das interações entre os indivíduos, o que extrapola o âmbito organizacional, criam-se outras fontes, inovações informais e no aprendizado das pessoas no dia a dia (OLIVEIRA; PAULA, 2012) oportunizando novas culturas e formas de trabalho.

Além disso, a comunicação estratégica pode se tornar uma ação política por, através do diálogo e do relacionamento, proporcionar o caminho para o encontro de diversas visões de mundo, influenciando novos modelos mentais e ações para integrar a alta gestão da organização, o setor operacional e o entorno da organização. Com esse olhar, é possível pensar no papel das estratégias de comunicação a partir das ações de cunho técnico/instrumental que contribuem para os resultados organizacionais, o que indica uma segunda abordagem da metáfora: a travessia vista como fluxo.

As estratégias estão permeadas por escolhas de canais de comunicação adequados para a disseminação de mensagens de um emissor, no caso a organização, para um receptor, um público-alvo (BUENO, 2018). Nesse sentido, esse processo demonstra que comunicação pode, por meio de

aparatos comunicacionais, criar uma estrutura de ligação, construindo fluxos de direcionamento de mensagens e significados intencionados com interesses e objetivos específicos de ação compondo uma parte da travessia. Ou seja, estes fluxos da travessia podem ser vistos sob a perspectiva técnica voltada para questões institucionais, mercadológicas e administrativas.

Diante da proposta reflexiva da metáfora, isso significa que as estratégias de comunicação, com um viés instrumental, podem colaborar no estabelecimento de fluxos, que são orientados pela comunicação estratégica. O fluxo deve ser um meio, porém não um fim da comunicação organizacional, já que esta possibilita muitos outros encontros que (re)constroem o cotidiano, sendo este o foco da terceira abordagem metafórica: a comunicação organizacional vista como travessia e seus encontros proporcionados.

Nesta reflexão, compreende-se que a organização é composta pela integração de narrativas, interações, compartilhamento de significados, símbolos, discursos, vozes, elementos compostos pela comunicação e relação entre sujeitos. Nessa abordagem, a travessia permite chegadas, partidas e a construção de novos espaços, os quais se tornam comuns e compartilhados, dito de outro modo. Assim, a travessia permite encontros: o encontro do outro, encontro com situações e contextos, encontro de aprendizados, encontro de trocas e de novas experiências e culturas que são construídas nas relações cotidianas.

É com essa perspectiva que a comunicação organizacional estratégica adquire o olhar do paradigma relacional da comunicação. Para Lima e Bastos (2012) esse olhar não está na distinção de polos, mas na relação estabelecida por ambos, ou seja, a análise não se funda na organização e seus processos, nem sobre seus interlocutores e sim na relação estabelecida entre eles, nos encontros estabelecidos pelos indivíduos através das relações constituídas pelo processo de comunicação com os outros.



Assim, a comunicação não é algo que vai apenas do emissor ao receptor. Ela só existe “quando eu me volto para o outro” (MARCONDES FILHO, 2008, p. 16), sendo que “o outro é o compromisso primeiro para a comunicação, considerando os movimentos do tempo presente e as transformações sociais” (SCHAWAAB, 2013, p. 117). Portanto, a comunicar é uma relação, uma possibilidade de encontros entre pessoas, operando no campo do sentido, que ultrapassa o viés instrumental por ter mais a ver como cada um sente as coisas e sente a comunicação (MARCONDES FILHO, 2008).

Na visão relacional, entende-se que a comunicação, assim como uma travessia, é um fenômeno em constante interação com todos os outros fenômenos que ocorrem e com todos os elementos que compõem uma organização: os indivíduos, o clima, a paisagem, o movimento e os processos cotidianos. Por isso, os encontros constantemente constroem e reconstroem sentidos sobre as organizações, são influenciados e sofrem interferências dos contextos que envolvem o contexto organizacional e que se refletem a partir da comunicação. É um cenário e um ambiente que está sempre em ressignificação e transformação.

Diante disso, entende-se a travessia como o encontro de planos cognitivos que, pela percepção do outro, são arrastados para uma fronteira criativa de novas formas cognitivas, tornando o encontro, o processo do estabelecimento de vínculo que permite que as partes dialogantes estejam em relação, em troca (DUARTE, 2003). Pela perspectiva de uma fronteira criativa de novas formas cognitivas proporcionadas por uma travessia como encontro é que se traz a última abordagem: a do movimento que ocorre pela travessia.

Nessa abordagem, parte-se da ideia de que o movimento em uma travessia é um fenômeno que gera transformação. Pensando na travessia como a comunicação que constitui o contexto organizacional, o movimento são os fenômenos que transformam esse contexto. Olha-se para a cultura organizacional, que reúne um sistema comum de símbolos e significados pelo qual os seres humanos interpretam suas experiências e guiam suas ações (GEERTZ, 1973). É por meio da cultura que é

possível trazer novos significados compartilhando vivências e trazendo novos movimentos. No ambiente organizacional, isso é evidente no encontro de culturas individuais e coletivas, que gera interações capazes de ressignificar a própria organização, influenciá-la, interferir nos fenômenos cotidianos.

Diante das abordagens apresentadas, a metáfora da comunicação vista como travessia apresenta um olhar sobre a relação entre comunicação e organização como dois fenômenos em constante dinâmica por meio de diversos elementos em interação que constroem, moldam e transformam a realidade a partir da construção e reconstrução de sentidos. Assim como a travessia, a comunicação no contexto das organizações é um fenômeno de fluência e de estabelecimento de novas perspectivas para a constituição do ambiente organizacional considerando todos os fatores fazem parte de sua composição.

#### 4 Considerações: expectativas e limitações da metáfora da travessia para olhar a comunicação organizacional

Com as reflexões estabelecidas para pensar a comunicação organizacional por meio da metáfora da travessia, buscou-se demonstrar o nexos existente entre comunicação organizacional, organização e comunicação estratégica e de como ele pode ser reforçado por meio da linguagem metafórica.

Foi possível compreender que a metáfora da travessia parte do reconhecimento da comunicação como o fenômeno constituinte das organizações. Isso porque, defende-se que a realidade organizacional é resultante da performance comunicativa, ou seja, do encontro e interação entre os significados individuais, episódicos, contextuais e culturais no ambiente da organização. Dessa forma, a travessia é considerada o caminho que orienta e forma uma passagem, um caminho composto por fluxos e encontros que por ele transitam, representando as características do cotidiano e do ambiente organizacional.

Os fluxos são todas as ações e manifestações comunicativas que circulam, representando as estratégias de comunicação que possuem o intuito de informar, dar visibilidade e disseminar mensagens. Já os encontros referem-se aos indivíduos, as opiniões, as experiências, as situações que podem estar ou ocorrer nas organizações. Diante disso, a metáfora defende que esses encontros e fluxos sejam guiados por princípios e valores constituídos coletivamente a partir da pluralidade de significados que circulam no ambiente. Por isso, a comunicação – a travessia - deve possibilitar que os indivíduos possam participar ativamente da construção desse ambiente a partir do compartilhamento de sentidos que nele existem.

Considerando a metáfora da travessia sobre o nexos entre comunicação, as organizações e a comunicação estratégica, a principal expectativa é a de possibilitar um olhar da comunicação enquanto fenômeno que sustenta a organização e sua performance por meio do reconhecimento das variáveis individuais, coletivas, episódicas e culturais que constituem o ambiente organizacional e demonstram o constante movimento de interações fluidas. Certamente que estimular esse “olhar” mais complexo sobre a comunicação organizacional no processo de ensino e aprendizagem é desafiador, na medida em que o paradigma funcionalista ainda é muito presente nos estudos, pesquisas e, sobretudo, na prática profissional da Comunicação Organizacional.

Vale dizer, com apoio em Rogers (1983), que comunicar-se não é o mesmo que falar de comunicação e, complementarmente, falar de comunicação a partir da teorização em comunicação organizacional nos impele a pensar nos “[...] problemas que as pessoas e a sociedade enfrentam” (DEETZ, 2010, p. 97). O processo de ensino e aprendizagem sobre comunicação organizacional pode ser essa travessia em que as circunstâncias vão sendo construídas na medida em que se avança, em que ela é percorrida. Não por acaso, concordamos com Deetz (2010) ao dizer que a teorização em comunicação organizacional deve mudar à medida em que as circunstâncias e os contextos sociais mudam.

Neste aspecto, as metáforas podem ser evocadas justamente por facilitarem uma aproximação ao conceito abrangente; uma forma despertar e estimular o aprendizado para a compreensão e o entendimento da comunicação organizacional em suas múltiplas características e multidisciplinaridade. Ademais, também é fundamental refletir sobre as barreiras que as cercam, ou seja, as limitações que existem para metáforas tornarem-se uma comparação não apenas teórica, mas também prática da comunicação organizacional.

Nesse sentido, é preciso reconhecer que uma metáfora em si é limitadora, porque ela não explica o todo, mas parte de um ponto de vista interpretativo. A interpretação por analogias e comparações, sobretudo de fenômenos sociais como a comunicação, é permeada pelo repertório cultural e social dos indivíduos, os quais possibilitam outros olhares da interpretação. Assim, uma figura pode estimular a representação de diversas ideias.

Outra limitação a ser considerada é sobre a forma como as organizações enxergam a comunicação: a comunicação é considerada estratégica ou o que ocorre são apenas ações estratégicas de comunicação? Pois, se as organizações não compreendem a comunicação organizacional para além de seu papel instrumental, não conseguirão percebê-la como instituinte dos processos estratégicos e do ambiente organizacional. Logo, a comunicação não terá o papel de integrar os valores estabelecendo uma organização orientada pelo compartilhamento e em transformação, em movimento. Certamente que isso torna-se um obstáculo para comunicação estratégica, inviabilizando a existência de um olhar da gestão para uma organização com práticas integradas e compartilhadas de forma deliberada e planejada.

Ao propormos a compreensão da comunicação organizacional como travessia tentamos contrapor a visão e prática instrumentalizada que comumente está presente nas organizações e que as impedem de pensar mais amplamente nonexo entre comunicação, organização e estratégia como integrador de um fazer organizacional constituído por processos culturais e interativos cujas

características se manifestam no cotidiano (PACANOWSKY; O'DONNELL-TRUJILLO, 1983). Portanto, é na travessia que a organização é criada, mantida e transformada.

Evidentemente, a “travessia” é um olhar dentre tantas perspectivas que a comunicação organizacional pode ser relacionada para explicar como a performance comunicativa se desenvolve e influencia as organizações. Por esse motivo, a reflexão metafórica apresentada neste artigo, com base em conceitos teóricos consolidados junto à campo de pesquisa em Comunicação e Comunicação Organizacional, faz parte de um conjunto de propostas metafóricas – a exemplo de Putnam, Phillips e Chapman (2012) -, que colaboram para interpretar as complexidades e subjetividades da comunicação, não sendo a única alternativa possível para compreender o fenômeno.

Finalmente, cabe assinalar que a linguagem metafórica de acordo com Putnam (2009, p. 44) é mais do que um mero ornamento linguístico; as metáforas “facilitam a construção da realidade social ao trazerem compreensões inovadoras a respeito de alguma coisa à luz de outra, bom como apontam diferentes aspectos de teorias ao revelarem como conceitos são formados”. Pensando e concordando com a autora que iniciamos nossa reflexão para chegar até a elaboração da metáfora de travessia. Nosso objetivo com ela é tornar mais sensível e estética à compreensão da comunicação organizacional para estudantes de graduação em Relações Públicas e Comunicação Organizacional.

Realizada de forma exploratória e por meio de levantamento bibliográfico, esta pesquisa inicial terá seus desdobramentos futuros, pois será aplicada junto a grupo de estudantes do curso de Relações Públicas no ano de 2022 por meio de uma dinâmica de validação metodológica que está em construção. Portanto, este artigo representa o primeiro passo dentro de um processo maior cujos resultados deverão ser publicizados posteriormente.

## Referências

BLIKSTEIN, I.; ALVES, M. A.; GOMES, M. T. Nota técnica: os estudos organizacionais e a comunicação no brasil. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R.(Orgs.) **Handbook de Estudos Organizacionais: Ação e análise organizacionais**. 1ª ed., 3ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2012. p. 128-130.



- BUENO, D. A. **Comunicação estratégica e estratégias de comunicação nas organizações em contexto midiático**: a perspectiva da micro, pequena e média empresa do setor de Alimentação Fora do Lar de Bauru/SP. 2018. Dissertação (Mestrado em Comunicação) - Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2018.
- DEETZ, S. Comunicação Organizacional: fundamentos e desafios. *In*: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. p. 83-101.
- DUARTE, E. Por uma epistemologia da Comunicação. *In*: LOPES, M. I. V. (Org.). **Epistemologia da Comunicação**. São Paulo: Loyola, 2003. p. 41-54.
- FRANÇA, V. R. V. Paradigmas da Comunicação: conhecer o quê? **Revista C-Legenda**, nº05, edição especial. Rio de Janeiro: PPGCOM - UFF, 2001. Disponível em: <<https://periodicos.uff.br/ciberlegenda/article/view/36784/21359>>. Acesso em: 19 abr. 2022.
- FRANÇA, V. R. V. Representações, mediações e práticas comunicativas. *In*: PEREIRA, M.; GOMES, R. C.; FRANÇA, FIGUEIREDO, V.L. F. **Comunicação, representação e práticas sociais**. Rio de Janeiro, Ed. PUC-Rio; Aparecida, SP, Ideias & Letras, 2004. p. 13-26.
- GEERTZ, C. **The Interpretation of Cultures: Selected essays**. New York: Basic Books, 1973.
- LIMA, F. P.; BASTOS, F. O. S. Reflexões sobre o objeto da Comunicação no contexto organizacional. *In*: OLIVEIRA, I. L.; LIMA, F. P. (Orgs.). **Propostas conceituais para a Comunicação no contexto organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2012. p. 25-48.
- LIMA, V. Repensando as Teorias da Comunicação. *In*: Melo, J. M. (Org.). **Teoria e pesquisa em comunicação**. São Paulo: Intercom/Cortez, 1982. p. 78-87.
- MARCHIORI, M. Comunicação organizacional e perspectivas metateóricas: interfaces e possibilidades de diálogo no contexto das organizações. *In*: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A. T. N. (Orgs.). **Interfaces e tendências da Comunicação**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 179-200.
- MARCHIORI, M. Apresentação da coleção. *In*: MARCHIORI, M (Org.). **Comunicação em interface com cultura**. Rio de Janeiro: Editora SENAC, 2013. p. 19-23.
- MARCONDES FILHO, C. **Para entender a comunicação**: contatos antecipados com a nova teoria. São Paulo: Paulus, 2008.
- MARTINO, L. M. **Teorias da comunicação ideias, conceitos e métodos**. Petrópolis, RJ, Vozes, 2009.
- OLIVEIRA, I. L. Constituição do campo da comunicação no contexto organizacional: interfaces e construção de sentido. *In*: JESUS, E.; SALOMÃO, M. (Orgs.). **Interações Plurais**: a comunicação e o contemporâneo. Belo Horizonte: Annablume, 2008. p. 91-108.
- OLIVEIRA, I. L.; PAULA, M.A. Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos? *In*: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A. T. N. (Orgs.). **Interfaces e tendências da Comunicação**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 91-108.
- OLIVEIRA, I. L.; PAULA, M. A. Processos e estratégias de comunicação no contexto das organizações. *In*: OLIVEIRA, I. L.; LIMA, F. P. (Orgs.). **Propostas conceituais para a Comunicação no contexto organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2012. p. 67-78.
- PACANOWSKY, M. E.; O'DONNELL-TRUJILLO, N. Organizational communication as cultural performance. **Communication Monographs**, v. 50, n. 02, p. 126-147, 1983. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/03637758309390158>>. Acesso em 13 jun. 2022.
- PUTNAM, L. L. Metáforas da comunicação organizacional. *In*: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Relações Públicas e Comunicação Organizacional**: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. p.43-67.



PUTNAM, L. L.; PHILLIPS, N.; CHAPMAN, P. Metáforas da Comunicação e da Organização. *In*: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais: Ação e análise organizacionais**. 1ª ed., 3ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2012. p. 77-125.

ROGERS, C. R. **Um jeito de ser**. São Paulo: EPU, 1983.

SALAS FORERO, C. Estrategia y proceso estratégico: el camino organizacional hacia el diálogo, la articulación y la innovación. **Poliantea**, v. 9, n. 16, p. 73-97, enero-jun. 2013. Disponível em: <<https://journal.poligran.edu.co/index.php/poliantea/article/view/394/372>>. Acesso em: 19 abr. 2022.

SCHAWAAB, R. Organizações, discurso e alteridade: reencontrar a comunicação. *In*: MARCHIORI, M; OLIVEIRA, I. L. (Orgs.). **Comunicação, discurso, organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2013. p. 109-119.

SILVA, J. M. Apresentação. *In*: SCROFERNEKER, C. M. A. (Org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. p. 7-10.

SODRÉ, M. **A ciência do comum**: notas para o método comunicacional. Petrópolis: Vozes, 2014.

ZANOTTO, M. S. T. A construção e a indeterminação do significado metafórico no evento social de leitura. *In*: PAIVA, V. L. M. O. (Org.). **Metáforas do cotidiano**. Belo Horizonte: Ed. do Autor, 1998. p. 13-38. Disponível em: <<http://www.letras.ufmg.br/site/e-livros/Met%C3%A1foras%20do%20Cotidiano.pdf>>. Acesso em 13 jun. 2022.