

**DISCURSO DO CONHECIMENTO:
SUJEITO, LEITURA E INTERPRETABILIDADE**

Eliana Meneses de Melo (UBC)
(demelo@uol.com.br)

RESUMO

Apresenta-se estudo sobre o Discurso do Conhecimento compreendido em duas concepções: o conhecimento enquanto informação e como produção e circulação do saber, nas dimensões da sociedade contemporânea, no ambiente organizacional. Analisa as relações entre leituras, sujeitos e interpretabilidade diante metáfora *Cultura Organizacional*. Considerando a pluralidade como marcas dos Discursos, sujeitos e papéis actanciais, seja em nível de superfície, seja em nível profundo, pesquisa o percurso do sujeito leitor nos cenários da contemporaneidade, direcionando os resultados para o Discurso Organizacional. Entendendo a materialidade da comunicação do conhecimento enquanto lugar onde se instauram os conflitos intimamente ligados à cultura, em toda complexidade expressa na polissemia implícita ao termo. Analisa a Gestão por Excelência, lideranças e eficácia comunicacional.

Palavras-chave:

Semiótica das Culturas, Discurso do Conhecimento, Valores, Cultura

APRESENTAÇÃO

Em torno dos universos discursivos sociais e múltiplas leituras é que se constrói a problemática sobre a qual se desenvolve este artigo. Trata-se de fazer investigativo voltado ao Discurso do Conhecimento gerado na complexidade social que nos inserimos. Marcada pelo consumo, pelas leis de mercado, por um individualismo antagônico onde se observa o *eu* permeado pela massificação. O conhecimento produzido e em circulação tem sua expressão crescente em nível da narratividade, ao mesmo tempo em que solicita do sujeito-leitor reflexão, interpretação, recriação. Todos esses fatores estão presentes no Discurso Organizacional.

Neste sentido, recaí sobre as linguagens e os sujeitos no mundo do trabalho o olhar para o qual se direciona o estudo. Indubitavelmente, o homem cria e se desenvolve socialmente a partir de suas linguagens. Por elas circulam os valores dos indivíduos e dos grupos humanos. Assim tem sido a história humana: as transformações cul-

turais, as modificações sobre as quais as sociedades indicam seus velhos e novos olhares estão presentes nas linguagens. Novos sistemas de comunicação sempre foram índices de mudanças e de possíveis outras leituras, índices de novos traços de sentidos em torno do sujeito leitor cidadão.

Este é o tempo em que o conhecimento é capital, bem de maior valia. Sociedade do Conhecimento que gera e amplia o Discurso do Conhecimento, aqui compreendido em duas concepções: conhecimento enquanto informação e como produção e circulação do saber. Se por um lado se observa a ampliação dos veículos difusores do conhecimento, por outro, para atender às demandas sociais, torna-se necessário inferir novas competências e habilidades para os resultados esperados nas ações profissionais nos novos ambientes organizacionais.

Tão heterogêneos quanto as sociedades, são os discursos, seus sujeitos e papéis actanciais, seja em nível de superfície, seja em nível profundo. Por certo que no espaço da materialidade dos discursos se instauram os conflitos. Intimamente ligado ao conflito está a cultura, com toda a pluralidade expressa na polissemia implícita ao termo. Em época caracterizada pela objetividade dos resultados, pela relevância quantificada, torna-se ainda mais necessário para a sociedade o sujeito-cidadão reflexivo, competente para avaliar situações, criar soluções e comunicar novo conhecimento. É justamente neste ponto que reside à questão da interpretabilidade e cultura organizacional, objeto de discussão deste estudo.

LINGUAGEM: MATERIALIDADE CULTURAL, LEITURA E VALORES

Um dos pontos principais em torno do qual repousa a questão da interpretabilidade se localiza na escrita, no registro efetivo das linguagens. Segundo Todorov (1982, p. 239), qualquer sistema semiótico visual espacial pode ser considerado um sistema de notação de linguagem: mitografia, logografia, morfemografia. Dessa forma, o homem tem registrado seus comunicados, suas intencionalidades discursivas através dos tempos, estabelecendo um diálogo entre um povo buscando ao outro: informa, comunica, tornam comum diferen-

tes níveis de necessidades. Da sintaxe construída por imagens, representações de objetos, até chegar ao registro dos signos verbais, à semiótica complexa como hoje, a compreensão dessas sintaxes pressupõe o conhecimento do sujeito sobre a forma de representação utilizada, ou o desejo de entendê-las, de decifrá-las.

Por certo que compreender enunciações, implica no reconhecimento das formas utilizadas para a comunicação, da cultura e dos valores que a gerou. A afirmação nos remete às práticas sociais, seus sistemas e seus sujeitos com diferentes níveis experiências culturais e leitura de seu entorno, gerando outros enunciados.

Se os diferentes diálogos sociais são dinâmicos, os enunciados terão, no mínimo, uma leitura para cada sujeito envolvido no ato de comunicação. Trata-se de leituras realizadas pelos sujeitos e de suas *multiplicidades*, como afirma Bakhtin (Bakhtin, 2003) ao tratar do aspecto responsivo do ouvinte. Qual seja, o sujeito que recebe o enunciado, ao compreendê-lo na prática do discurso, está realizando uma atividade de interpretação que lhe leva a elaborar concordâncias ou refutações, incorporá-lo, ou não, em suas práticas cotidianas.

Haver humanos implica em haver discursos, sujeitos a produzirem discursos e *leituras*. Em tempos de diversidades tecnológicas, novos veículos de comunicação e maior precisão nos já existentes, tornam-se mais perceptíveis às complexidades sociais: dos indivíduos e dos discursos por eles produzidos. Em termos conceituais, torna-se preciosa as afirmações de Maria Alzira Seixo:

A leitura é antes de mais uma decifração de códigos de linguagem que permitem a comunicação: como tal pressupõe o conhecimento das cifras utilizadas, o contato possível com os códigos que a condicionam e o entendimento das situações humanas que a linguagem reveste e subverte – porque na materialidade da cifras, na marca cultural do código, se encontram logo os dados iniciais de formulação da descoberta que a utilização individual, personalizando, concretiza estatutariamente em conceptualização humana. Por isso a leitura ultrapassa imediatamente, fazendo-se, uma pressentida, mas inexistente fase de apreensão maquinal da significação, e converte-se na progressiva efetivação, em escrito potencial, isto é, em atuação dinâmica (mental ou pragmática) que por sua vez criará novas necessidades de novas leituras. (Seixo, 1978, p. 9).

A autora nos coloca diante não apenas de um conceito de leitura: trata-se de uma reflexão sobre o sujeito e a ação de ler. De certa forma, podemos compreender a leitura enquanto atividade social: ler

o que está escrito, seja qual for o sistema representação. Reside na vida em comum a necessidade que temos ler.

Ler os outros, ler a nossa disposição para os outros, ler o texto comum que nós e os outros escrevemos de todos para todos. Se escrever é viver, ou vice-versa, isto é, produzir materialmente um sentido literal da existência em processo original, ler será seguramente a objetivação, em ordem, de tal processo con-fuso, a sua dilucidação, a iluminação da significação sobre a comunicação. (Seixo: 1978, p. 10).

Lemos o que nos é comunicado. Lê-se a fala do outro. Somos leitores nos diálogos do cotidiano que nos chegam pelos processos midiáticos. Lemos a moda, os explícitos e implícito do discurso publicitário, lemos a cidade e suas variantes, os ambientes organizacionais e suas culturas. Somos sujeitos leitores dos diferentes cenários que nos rodeiam: lemos as linguagens em circulação, dentro das possibilidades que envolvem nossas próprias experiências. Toda comunicação para ser apreendida, portanto, para ser interpretada, passa por um saber específico em relação à modalidade da linguagem na qual se manifeste o objeto da leitura. Assim, o nível de conhecimento incide no nível de apreensão realizado pelo sujeito.

Já podemos nos posicionar diante de outra questão: se a linguagem é dinâmica e se transforma em função da sociedade que a utiliza, em conformidade com as diferentes intencionalidades, a produção e comunicação do conhecimento também se transformam. Nesse sentido, pensamos os sujeitos de acordo com as sociedades e no contexto histórico onde estão inseridos. Em decorrência, o investimento subjetivo do sujeito leitor está ligado aos valores sociais em circulação.

DIVERSIDADE CULTURAL E MIDIÁTICA DA MUNDIALIZAÇÃO: SUJEITO CONSUMIDOR

Pensar os processos de leitura, interação e interpretação na sociedade contemporânea nos remete a modificações originárias da Indústria Cultural, sobre a Cultura de Massa. Sabemos que a temática em discussão, quando pensamos no sujeito-cidadão - leitor, independentemente do tipo de linguagem, não passa ilesa à Indústria Cultural: são as transformações nos processos de elaboração e do tornar comum essa produção. Se por um lado, temos a obra de arte circu-

lando em xícaras distribuídas por uma revista, por outro, quem é mesmo o artista? O sentido e a valorização se esvaziam, a linguagem a ser lida se evapora. Quanto mais complexa se torna à sociedade e os sistemas de comunicação criados por ela, mais o homem dessa sociedade se perde nos múltiplos signos: tudo é rapidamente comunicado, tudo é consumo. Rüdiger sintetiza bem a questão:

Durante bom tempo, os programas de rádio e tv, para não falar de outra as empresas de arte leve, foram não apenas patrocinadas por outras empresas, mas criadas por agências de publicidade. Nos anos 50, as empresas do setor descobriram que podiam gerar maiores receitas passando a controlar a programação. Porém isso não mudou o sistema. As mercadorias não só continuam a ser colocada dentro dos programas, seguindo uma tendência que o cinema e a imprensa já conheciam, mas passaram a ser objeto de novas técnicas de publicidade, evidenciando a interpenetração do conteúdo dos anúncios com o dos programas. Em última instância, constata-se, pois que há cada vez menos diferença entre a fruição que se tem ao curtir uma canção da moda ou ver um filme de sucesso e aquela desencadeada por uma campanha de publicidade. A linguagem da mídia tornou-se mercantil. (Rüdiger, 2002, p. 25).

Sociedade assinalada pelo consumo, nela os objetos ampliam suas dimensões além de suas funções. O que se observa é a predominância dos mercados de consumo. Esses, por sua vez, ganham formas de expressão no modelo global da economia, além das estratégias das empresas. É no consumo individual e das famílias e seus empréstimos bancários pra suprir dívidas e mais realizar atos de consumo que expandem a economia. Permeando o universo do consumo, estão os valores a definirem ações do *sujeito –leitor e consumidor*. O descartável e o durável, as mensagens sobre ecologia e a necessidade de preservação ambiental alimentam discurso paradoxal. (Lipovetsky, 2007, p. 26).

É no eixo do contraditório que encontramos o homem contemporâneo. São muitos os textos a serem lidos, são muitos os signos em circulação, bem como as intencionalidades da sociedade contemporânea, igualmente presentes no ambiente organizacional. A leitura se realiza, em termos gerais, na dimensão do tempo rápido e na busca das respostas mais imediatas. São recortes textuais para o olhar circunstanciado, objetivado. É o *saber /conhecimento* enquanto *objeto de consumo* e marcado pelas interferências dos sistemas midiáticos a alimentarem o senso comum em tono dos objetos, cada vez mais rapidamente substituível. Qual *texto comum* ler? *Quais são as*

cifras, como compreendê-las? Souza Brasil nos oferece um ponto importante para fecharmos a discussão:

...A cultura tecnológica, ao criar as máquinas de comunicar, nos proporciona a possibilidade de se dirigir a uma enorme variedade de pessoas. Na verdade, um público que se situa de maneira anônima em qualquer extensão do mundo que se torna cada vez suscetível de experimentar mensagens produzidas pela ideologia da transmissão direta e do tempo real. Deste modo, o próprio conceito de informação viveu uma mutação radical, abandonando os critérios da descrição contextualizada que permitia a compreensão do que era transmitido, para um conceito que é o de ‘assistir’ ao acontecimento, ou seja, cria-se a trapaça de que ver é, sobretudo, compreender e que qualquer informação, por mais abstrata que possa ser, deve ter uma visibilidade. (Souza Brasil, 1997, p. 238).

Em referência às colocações do autor, temos um sujeito leitor cidadão contemporâneo, cercado de sinais para a realização de leituras fragmentadas. Da mesma forma que ler as notícias no jornal ou ouvir as notícias, não produz o mesmo efeito de ver as notícias. Tomemos como exemplo o passado, já dentro do cenário da comunicação de massa e da Indústria Cultural: nossos avós ouvindo a notícia sobre uma bomba que os americanos jogaram no Japão e que matou milhares de pessoas. Como que as pessoas imaginaram o tamanho dessa bomba? Qual a imagem que formaram? Pensaram, imaginaram, refletiram, conversaram sobre. A ilusão de que ver é o saber nos coloca diante de um leitor para o qual a narratividade em nível de superfície é a ‘reflexão’ e interiorização possível. Certo é que a rapidez de nossas ações cotidianas nos afasta de semelhantes experiências, sentimos isso nos diferentes cenários, principalmente nos ambientes organizacionais.

DISCURSO ORGANIZACIONAL, CULTURA, COMUNICAÇÃO E VALORES

É sabido que as diversas transformações ocorridas nas últimas décadas resultam nas características da sociedade contemporânea. Foram transformações fortemente perceptíveis a partir da segunda metade do século XX: a ‘civilização do desejo’. Extremamente ligada às orientações do capital cujo percurso orientado para o contínuo estímulo da “mercantilização e da multiplicação indefinida das necessidades, alterando vida e os costumes das pessoas e dos ambientes sociais. Produção e circulação dos objetos, mudanças nos sistemas

de produção.” (Lipovetsky, *op. cit.*). Mudanças nos discursos produzidos, alterações nos rumos do discurso organizacional.

Indica a tradição dos estudos organizacionais, concebê-las de modo figurativo. Trata-se das metáforas organizacionais reveladoras de visões de mundo específicas. Em sentido amplo, as metáforas correspondem ao uso de uma palavra em um sentido semelhante e ao mesmo tempo diferente de seu sentido comum. No caso do discurso organizacional, as metáforas empregadas tornam-se quase que materializações em síntese de concepções de produção. Gomes (2000) destaca três grandes metáforas do mundo organizacional: *máquinas, organismos vivos e cultura*.

Ainda segundo Gomes, a presença da cultura no contexto organizacional, implica em uma alteração paradigmática que determina uma mudança na maneira de vermos as organizações e a nós próprios. Dessa maneira, há um estatuto discursivo que sustenta a metáfora do cenário organizacional enquanto cultura e esse, por sua vez, há de conter os traços culturais da sociedade onde se originou. Aplica-se nesse sentido duas leituras: a primeira evidenciando a forma, interpretação que permite classificar uma organização como arcaica ou moderna. Outra, focada na antropologia cognitiva, entendendo cultura como um sistema de símbolos e de significações partilhadas.

Cultura e Linguagem: é necessário conhecer, acreditar no sistema de representação para que um indivíduo, sujeito-cidadão, em dado contexto comunitário possa ter e realizar suas ações de forma aceitável. No Discurso Organizacional, cultura pode ser entendida pelo sistema de valores, norma, cresça, costumes. A eles devem-se adicionar os indivíduos, os atores e suas diferentes leituras de mundo. Por se tratar de um sistema simbólico, é necessário torná-lo comum e utilizado pelos diferentes sujeitos e suas actanciais no cenário organizacional.

Gomes(*op. cit.*) respaldado em Shein, seguimenta em três níveis a cultura organizacional: *Artefatos*, constituído de linguagens utilizadas, sagas, mitos e histórias, nos aspectos físico-arquitetônico. Os Valores evidenciados nas ações empreendidas em seus critérios. Os *Pressupostos Básicos* estão representados nas teses que sustentam os Artefatos e Valores: agentes motivadores daquilo que deve ser

comunicado, que deve ser compartilhado entre os sujeitos e que sustentam o *estatuto discursivo* da organização.

Se, como podemos apreender, a cultura torna específico o sistema de comunicação enquanto representação simbólica compartilhada ou participada, que compõem a organização, a comunicação se destaca como elemento essencial ao desempenho organizacional. As leituras realizadas pelos diferentes sujeitos sobre os componentes que definem a cultura organizacional tornam-se fundamentais. O sucesso depende da interpretação e assimilação do que é comunicado. Este é o motivo pelo qual a comunicação é hoje uma grande problemática nos ambientes organizacionais.

GESTÃO POR EXCELÊNCIA E COMUNICAÇÃO

A concepção metafórica da cultura organizacional, em termos da semiótica das culturas, leva-nos a observar uma rede de valores, própria dos ambientes sociais complexos, pela qual passam as linguagens, diferentes sujeitos e ações. Em conformidade, produção e circulação da linguagem apontam para a existência de sujeitos com atuação e capacidade representacional, cujo percurso gerativo, em termos comunicacionais, revela estratégias nos atos de codificação, decodificação e nas transformações realizadas. Falamos, portanto, de sujeitos semióticos, em níveis cognitivos e pragmáticos.

Contrapondo às compreensões dos ambientes organizacionais na metáfora máquina, ou organismo vivo, a cultura organizacional coloca-nos diante de um universo de discurso para o qual o sujeito é acentuado por uma actância ativa e construtiva. Seu posicionamento no processo de enunciação permite situá-lo como gestor de informação e não um processador de informação.

Por estar situado na dinâmica do processo comunicacional, o sujeito da cultura organizacional trás para suas manifestações intencionalidades subjetivas que o posiciona em relação de junção e disjunção aos objetivos institucionais. Nesse contexto, tensões e harmonizações assinalam um discurso que se define pela presença das marcas da sociedade onde esteja inserido e mais as da cultura específica da comunidade organizacional. Por não ser o lugar da comunicação unicamente assinalado por comunicação direta e objetiva, posto se-

rem *culturas em cultura*, o se sujeito nutre em competências pragmáticas, cognitivas e retóricas.

A metáfora da cultura organizacional tem sua existência mediada por contratos entre os diferentes sujeitos e actâncias da polifonia organizacional. Os processos de comunicação são formados por interdependência de relações que ocorrem na esfera dos atributos, intenções e significações. Liderança e Gestão por Excelência, apontadas como síntese do percurso vitorioso frente à obtenção dos valores organizacionais. Sendo sujeito, cabe à liderança atuar como elo entre os valores e intencionalidades organizacionais e os demais membros da comunidade. Cabe-lhes, em busca de eficácia, ouvir os demais, fazê-los crer e querer *vestir a camisa*. Ao líder, resta-lhe intensificar as bases contratuais, de tal sorte que possa haver um saber partilhado, assumido pela comunidade organizacional. Assim, entende-se as afirmações de Gomes: *A cultura é um processo de aprendizagem (...)* *Organizar é comunicar* (*op. cit.*)

De acordo com a FPNQ (Fundação para Prêmio Nacional da Qualidade), *Os critérios de Excelência devem ser claros e de fácil entendimento, com o objetivo de serem utilizados por qualquer tipo de organização, independentes do porte, do seguimento, da atuação, de serem públicas ou privadas*. Comunica-se a cultura organizacional: sujeito liderança, em busca da excelência, deve cumprir programas narrativos que possibilitem a interpretação da realidade através da qual a comunidade organizacional passe a ser possuidora de quadros de referências que atribuem sentido às atuações do cotidiano profissional, ao mesmo tempo em que lhes confere legitimidade comportamental. Sobre este aspecto, é a visão de mundo organizacional que remete os sujeitos ao *poder-fazer e dever -fazer*.

Se por um lado a metáfora da cultura organizacional, como salienta Gomes (*op. cit.*) permitem ações, manutenção e reprodução social, a competência em comunicar-se, seja enquanto liderança seja como comunidade organizacional, depara-se com os elementos que se assemelham à complexidade comunicacional contemporâneas. Por ter em seu estatuto a presença de hierarquia, o poder e os mecanismos de construção, manutenção e manipulação discursivas em torno do poder também se sobressaem. Há um tecido discursivo de cuja trama salienta-se a linearidade e objetividade necessária para o fun-

cionamento da gestão por excelência e as singularidades inerentes às individualidades, vindas de suas experiências, anseios e universo de origem. Finalizando, equacionar os interesses organizacionais, individuais -permeados pelos sintomas sociais-, faz do discurso organizacional um lugar de conflitos.

DISCURSO ORGANIZACIONAL, INDIVIDUALIDADE, CONSUMO

Compreender as organizações através da abordagem metafórica da cultura organizacional, salientando que a cultura é tudo o que foi criado e que expressa os mecanismos de sustentação, manutenção e viabilidade, levamos a entender que a cultura confere identidade ao discurso organizacional. Por ser discurso, passível de ser entendida como linguagem em movimento de onde se apreende a performance organizacional. Das ações dos sujeitos, da habilidade em comunicar sua axiologia e criar identidade entre os diferentes sujeitos é que resulta em uma narrativa do sucesso ou do fracasso. Sendo linguagem, é possível identificar as bases dessa cultura através do modo de atuação dos sujeitos, nível de integração e conhecimento compartilhado e dos valores organizacionais manifestados nas ações.

O discurso organizacional não é estático. Nele as transformações ocorrem em função da aprendizagem interna e externa. Conforme salientamos anteriormente, a cultura organizacional não está imune aos diferentes agentes transformadores da própria sociedade e seus diversos contextos. Nesse sentido, perpassa a identidade organizacional um conjunto de identidades individuais, vindas dos diferentes sujeitos que formam a comunidade. Decorre desse fator a eficácia do discurso organizacional, que por sua vez se sustenta no aprendizado e comunicação.

Sennett, em *A cultura do Novo Capitalismo*, analisa o mundo do capital globalizado, destacando a fragmentação e a dinâmica das transformações. Situa o indivíduo dentro desses processos de transformações e a instabilidade no universo do trabalho. Para o autor, em função das mudanças burocráticas do trabalho, torna-se difícil ao indivíduo o controle sobre o emprego. Seu raciocínio estabelece diferenças nas relações de disputa por posições enfrentadas pelos indiví-

duos a partir da paixão autoconsumptiva, inerente ao que ele aponta como política de consumo:

...as organizações valorizam sobretudo capacitações humanas portáteis, a capacidade de trabalhar em vários problemas com um plantel de personagens constantemente mudando, separando a ação do contexto. A busca de talento, em particular, é focalizada em pessoas com talento para resolver problemas qualquer que seja o contexto, um tipo de talento que não se adapta a um enraizamento muito forte. A aptidão potencial dá ênfase à perspectiva de fazer coisas que ainda precisam se feitas; a realização e a mestria são autoconsumptivas, desgastando-se os contextos e os conteúdos do conhecimento a serem usados. (*op. cit.*, p. 132).

Diante da avaliação de Sennett, podemos dizer que o discurso organizacional é assinalado por contradições e tensões no que se destina à ligação do sujeito coletivo organizacional e os traços de identidade cultural na singularidade de cada sujeito, ainda que a metáfora da cultura organizacional pressuponha a existência do outro. Comparando o sujeito coletivo organizacional com o sujeito coletivo Estado no componente cultura: da mesma forma que o Estado age de forma a ajustar culturalmente seus cidadãos a fim de estejam todos situados dentro de um modo de vida de um povo (Matthews, 2002), o sujeito coletivo cultura organizacional também quer que todos estejam em sintonia com os mesmos valores, que haja, portanto, uma identidade a guiar as ações.

Essa construção da identidade, em termos da cultura organizacional, torna-se o âmago dos confrontos e tensões, posto que o indivíduo é conhecedor dos mecanismos de troca de papéis. Sua posição de sujeito é sempre ameaçada por outro sujeito, interno ou externo ao ambiente. Além disso, como destaca Matthews (*op. cit.* p. 32), a identidade pode ser escolhida no supermercado cultural, e nesse sentido, para a identidade construída a partir da escolha no mercado cultural, *o lar do indivíduo é o mundo inteiro*. Por este aspecto, da mesma maneira que a regulagem por parte do Estado se vê corroída pela influência do mercado, semelhantemente, o desejo da moldagem na cultura organizacional igualmente sofre interferência e abalos.

Mesmo que se queira atribuir ao discurso organizacional aspectos não dinâmicos nos termos do mecanismo de sua manifestação, essas características só podem ser observadas nas produções burocráticas, ou no nível informacional, uma vez que, além dos sujeitos, o discurso organizacional é constituído pelas variantes expressas,

por exemplo, pelo financeiro, marketing, recursos humanos, setor de planejamento e tecnologias. Cada um desses seguimentos é se constitui em um grupo com linguagens características desses seguimentos. Nesse complexo contexto, a comunicação para tornar-se eficaz precisa ser gerenciada em nível organizacional. Por essa gestão passam as identidades sociais, as identidades manifestadas e criadas em conformidade com o objeto-valor do sujeito, além das identidades interpessoais.

Em termos concluintes, a metáfora da cultura permite observar o complexo discurso organizacional, por onde circulam os agentes e valores da sociedade na qual esteja inserido, ou que o criou. Parte integrante da complexidade social, da pluralidade de valores e linguagens. Palco da representação por onde os atores podem interpretar e travestir interpretações. Cenário de impressões pessoais e das pressões em torno de resultados. Ambiente de poder manifesto em linguagens. Da gestão de todo esse enredo, por onde passam *ser e o parecer-ser*, é que lideranças podem chegar a narrativa da vitória.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado nos leva a apontar algumas reflexões sobre discurso organizacional em sua metáfora cultura. Primeiramente, o atual cenário organizacional nos apresenta muitos quesitos em torno da comunicação: sobre a cultura específica pairam muitas variantes, tantas quantas forem os indivíduos que formam dada realidade organizacional. A presença da axiologia social é ponto inalterável nos diferentes ambientes e da junção de componentes de natureza social, adicionada às experiências e anseios individuais, emerge a base de confrontos e tensões dos processos comunicacionais do discurso organizacional.

O conhecimento a ser comunicado está permeado a interpretações diferentes, ainda que possa no nível da oficialidade denotar unanimidade em termos de leitura. Lembre-se ainda que os sujeitos do discurso organizacional são sujeitos da complexa sociedade contemporânea e que sofrem as influências das emanações midiáticas: o consumo, gosto motivado, as leituras direcionadas. Adicione-se outro componente decorrente de mídias: revistas direcionadas ao mer-

cado empresarial introduzem termos e meta-termos que são reproduzidos nos espaços midiáticos com a intencionalidade de formação de imagem, como marca discursiva que visa sedução através de um conhecimento somente em nível de superfície.

O desejo da formação de imagem pública positiva também faz com que o conhecimento sobre a cultura organizacional seja forjado. Até mesmo as avaliações sobre satisfação no ambiente de trabalho evidenciam desvios nas repostas em função do desejo de manter imagem ideal para a organização. A eficácia do Discurso Organizacional depende da circulação dos termos que remetem aos valores e metas, da compreensão do sentido atribuído. Caso contrário, o que se observa é a deficiência nas ações das lideranças e demais sujeitos, objeto-valor não atingido.

Responsáveis pela condução vitoriosa do *Estatuto do Discurso Organizacional*, cabe às lideranças ter competência, qual seja: sustentar o discurso marcado por um “*saber – poder-fazer*”. Os discursos autoritários conduzem as ações dos sujeitos para a performance negativa. A metáfora da cultura organizacional está ligada ao conceito de democracia, para o desempenho positivo necessário se faz o líder democrático.

No tocante à “Visão Sistêmica”, a linguagem burocrática, denotativa, em nível de estrutura de superfície não engendra conflitos, nem tão poucos obstáculos em termos de gestão, ou para os processos comunicacionais. Por outro lado, a visão sistêmica é baseada na concepção de integração entre os ambientes internos da organização e os sujeitos. Em termos da metáfora da cultura organizacional, identidade, valores e comunicação, a dificuldade reside em no tornar comum diferentes sub-discursos e seus produtores, na circulação dos valores organizacionais somada à necessidade de conhecer e respeitar as diferentes visões de mundo dentro do ambiente organizacional. Entendemos a questão a partir dos referentes de linguagem específicos de cada área: experiências individuais, *interpretações e apreensão de sentido*.

Tensões e confrontos no discurso organizacional estão associados aos fatores que envolvem leitura, interpretação e compreensão efetiva de conceitos e dos valores que definem a organização, somado aos inseridos nos ambientes em função da economia globalizada e

pela necessidade constante de aumento de demanda. A cultura que destaca em seus valores adesão à sociedade contemporânea, visando gestão de Excelência”, deve considerar que não se impõe gestão democrática, ela é fruto de ações . É comum ouvimos reclamações sobre lideranças que não permitem que projetos sejam desenvolvidos, por exemplo. Como que uma ‘liderança’ que se sente ameaçada em seu ‘cargo’ há de permitir a criatividade e desenvolvimento de outro?

Concluindo, sabemos que este estudo não abordou todos os aspectos da problemática em torno do discurso organizacional. Apresentamos reflexões em torno da metáfora da cultura organizacional, das questões relativas aos sujeitos, identidades e comunicação. É uma contribuição ao chamamento para os profissionais da linguagem sobre as questões relacionadas ao Discurso Organizacional: dos problemas ligados à comunicação, as relações com a sociedade: *‘cidadãos – consumidores’ e a ética do capital.*

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAKHITIN, M. *Estética da criação*. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- GOMES, DUARTE. *Cultura Organizacional. Comunicação e identidade*. Coimbra: Quarteto, 2000.
- GREIMÁS, A.J. *Semântica Estrutural*. São Paulo: Cultrix, 1976.
- LIPOVETSKY, G. *A Felicidade Paradoxal*. São Paulo: Cia. das Letras, 2007.
- & COURTÉS. *Dicionário de Semiótica*. São Paulo: Cultrix, 1989.
- PAIS, C.T. Aspectos de las visiones del mundo y delos sistemas de valores en culturas de la América Latina y del Caribe. **In:** *Acta Semiotica et Linguistica*, [sic] vol. 8. São Paulo: Plêiade – SBPL.
- MATHEWS, Gordon. *Cultura global e identidade individual*. Bauru: Edusc, 2002.
- SEIXO, Maria Alzira. Introdução a uma prática da leitura. **In:** *O ho-*

Círculo Fluminense de Estudos Filológicos e Linguísticos

mem na linguagem. Lisboa: Arcádia, 1978.

SENNETT, Richard. *A cultura do novo capitalismo*. Rio de Janeiro; São Paulo: Record, 2006.

SOUZA BRASIL, Sérgio. *A internacionalização na produção das informações*. Campo Grande: Letra Livre, 1997.

RÜDIGER, F. *Comunicação e teoria crítica da sociedade*. Porto Alegre: Edipucrs, 2002.

TODOROV & DUCROT. *Dicionário das ciências da linguagem*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1982.