

## DIÁLOGO INTERPARADIGMÁTICO E COMPETÊNCIAS COMUNICATIVAS: O USO DE METÁFORAS E OS NOVOS PARADIGMAS DA GESTÃO

### RESUMO

O texto contempla uma reflexão sobre as metáforas da comunicação na gestão e os paradigmas existentes no interior das organizações e atuantes no atual cenário competitivo. Vários autores da teoria organizacional e da teoria crítica aplicada aos estudos organizacionais estabelecem contrapontos entre ambas as correntes. Neste prisma objetiva-se entender os principais entraves da linguagem ente os atores e analisar mudanças que viabilizem um canal de comunicação interativo entre os indivíduos. Um ponto que destaca-se no texto é o da metáfora da voz, pois permite perceber ações imediatas das práticas comunicativas e oportunas por intermédio do diálogo com os funcionários e os gerentes, além de possibilitar abertura para negociações e conversações. É possível observar nas organizações tradicionais que funcionários que atuam nos níveis operacionais têm pouco acesso à comunicação, ou quase nenhum acesso à voz para reivindicarem algo e até mesmo permissão à própria comunicação. Conclui-se o trabalho com uma breve comparação entre propostas de gestão e destaca-se a necessidade da humanização do sujeito, como ator principal das articulações das transações realizadas interna e externamente na organização em um processo decisório. A metodologia utilizada na elaboração deste ensaio foi uma análise documental, baseada na revisão literária de autores considerados relevantes meio acadêmico.

**PALAVRAS-CHAVES:** Linguagem Organizacional; Paradigmas de Gestão; Humanização.

## DIALOGUE INTERPARADIGMÁTICO COMMUNICATIVE AND COMPETENCES: USE OF METAPHOR AND THE NEW PARADIGM OF MANAGEMENT

### ABSTRACT

The text includes a reflection on the metaphors of communication in management and existing within organizations and active in the current competitive landscape paradigms. Several authors of organizational theory and critical theory applied to organizational studies establish counterpoints between the two chains. This in perspective the objective is to understand the main barriers of language being actors and analyze changes that allow a channel of interactive communication between individuals. One point that stands out in the text is the metaphor of voice, for it allowed the immediate actions and timely communication through dialogue with employees and managers practices, and enable opening for negotiations and talks. This is possible observe the traditional organizations that employees working at operational levels have little access to communication , or no access voice to demand something and even allowed the communication itself. The work concluded with a brief comparison of management proposals and highlights the necessity of humanizing the subject as the main actor of the joints of the transactions inside and outside the organization in a decision making process. The methodology used in the preparation of this essay was documentary analysis, based on literature review of relevant academic authors considered.

**KEYWORDS:** Organizational Language; Management Paradigms; Humanization.

*Revista Brasileira de  
Administração Científica,  
Aquidabã, v.5, n.1, Jan, Fev, Mar,  
Abr, Mai, Jun 2014.*

ISSN 2179-684X

SECTION: *Notas Científicas*



DOI: 10.6008/SPC2179-684X.2014.001.0024

**Elaine Ribeiro de Oliveira**

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/0391826506838812>  
[eribeirooliveira@yahoo.com.br](mailto:eribeirooliveira@yahoo.com.br)

**Rosa Maria Furlani**

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/1000740084545338>  
[r.furlani@uol.com.br](mailto:r.furlani@uol.com.br)

**Francisco Antonio Serralvo**

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/2999474609778308>  
[serralvo@puccsp.br](mailto:serralvo@puccsp.br)

Received: 13/01/2014

Approved: 30/01/2014

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

*Referencing this:*

OLIVEIRA, E. R.; FURLANI, R. M.; SERRALVO, F. A..  
Diálogo interparadigmático e competências  
comunicativas: o uso de metáforas e os novos  
paradigmas da gestão. *Revista Brasileira de  
Administração Científica*, Aquidabã, v.5, n.1, p.384-  
394, 2014. DOI: [http://dx.doi.org/10.6008/SPC2179-  
684X.2014.001.0024](http://dx.doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2014.001.0024)

## **INTRODUÇÃO**

Diante da diversidade das mudanças nos setores social, econômico, cultural e político, além de um cenário altamente competitivo, onde empresas e organizações necessitam ampliar suas perspectivas em face das novas tecnologias informacionais, a comunicação passou a ser um novo paradigma de inovação estratégica, em parte devido às exigências do próprio mercado. Dessa forma, entende-se a preocupação dos gestores em disseminar as possibilidades da divulgação e de incrementar a vantagem competitiva e a lucratividade do produto, em longo prazo. Nessa premissa, percebe-se que a comunicação em seus processos gerenciais e até mesmo metafóricos tornou-se um dos pilares para as estratégias organizacionais.

A comunicação assume papel relevante em todas as estratégias desenvolvidas que queiram garantir o sucesso dos programas de construção organizacional, levando em consideração todos os parâmetros que se pode detectar.

De acordo com Putnam *et al.* (2004) tornou-se possível refletir a transcendência da comunicação na organização. A organização desde o seu meio ambiente interno e externo é inserida através do poder da linguagem em suas diversas maneiras e formas de estabelecer um canal de comunicação com seus *stakeholders*. Neste sentido os autores fazem referência os meios metafóricos utilizados e defrontados na organização.

Por seu turno, Drucker, (2002) estabelece contrapontos acerca do assunto, pontuando que “[...] se a comunicação estiver de acordo com as aspirações, os valores e os propósitos do receptor, ela será poderosa. Mas se for contrária a eles, é provável que não seja recebida ou, melhor das hipóteses, é provável que o receptor resista a ela.” Verifica-se que Drucker (2002) reconhece a importância da comunicação, mas faz suas ponderações quanto à forma de utilizá-la, pois é necessário que seja clara e sem ruídos para que possa estabelecer uma interação de valores em relação à organização e com o público-alvo ou consumidor.

Nesse mesmo prisma, Keller e Machado (2006) afirmam que os gestores de marketing devem ‘mesclar e compatibilizar’ formas de comunicação adequadas para construir *brand equity* (patrimônio de marca), baseado no cliente, pois as forças de efetividade devem sempre fortalecer a marca da organização na qual estão inseridos.

Para Aaker e Joachimsthaler (2007), a organização precisa estar interagida em um todo, para que a comunicação possa ser eficaz externamente; assim, ressaltam que, “no novo paradigma, as comunicações terão um foco interno, além do habitual foco externo destinado a influenciar o cliente”.

O presente ensaio está fundamentado em uma pesquisa básica, realizada a partir de textos da área organizacional, como gestão de marcas, globalização dos mercados, comunicação, entre outros.

## REVISÃO TEÓRICA

### As metáforas na comunicação organizacional

Falar de uma organização é falar de comunicação, tornando-se inviável desassociar estes dois fatores no campo do trabalho organizacional e de estudos acadêmicos, na perspectiva de desenvolver pesquisas relacionadas ao meio, na busca de provocar mudanças que viabilizem um canal de comunicação aberto e sempre pronto a receber o *feedback* das mensagens emitidas e recebidas.

Putnam *et al.* (2004) identificam as metáforas da comunicação na organização, demonstrando as evidências detectadas tanto no passado como no presente das organizações. As sete linhas metafóricas citadas por esses autores, e que guiam os programas de pesquisa em comunicação organizacional, são: (1) a do conduíte, (2) a da lente, (3) a de linkage, (4) a da performance, (5) a do símbolo, (6) a da voz e (7) a do discurso.

1) A metáfora do conduíte: ressalta o encaminhamento da comunicação, tratando as organizações como canais ou contêineres para a quantidade, o tipo, a direção e a estrutura do fluxo da informação. No campo da pesquisa, a área que adota essa perspectiva enfoca a comunicação como transmissão e inclui estudos sobre: a sobrecarga e adequação da informação; comparações entre os meios de comunicação; a tecnologia da comunicação como seleção dos meios; a comunicação como uma ferramenta para atingir os objetivos organizacionais; a direcionalidade da comunicação; as unidades organizacionais como nós ou pivôs de comunicação. As linhas metafóricas nessa categoria incluem a ferramenta, o canal, os meios. Faz identificar os estudos em que as organizações são tratadas como contentores ou canais de fluxos de informação e comunicação.

2) A metáfora da lente: foca-se na literatura que trata as organizações como sistemas perceptuais aos olhos, que esquadrinham o ambiente, filtram os dados, distorcem e retardam a informação, selecionam, encaminham as mensagens, disseminam inovação e mudança. Assim, a comunicação é filtrada e, muitas vezes, distorcida por transitar pelas diversas “membranas” entre a organização e o ambiente, entre departamentos e entre indivíduos. A ideia da lente caracteriza os trabalhos em que a comunicação é vista como um sistema perceptual que monitoriza o ambiente que filtra a informação, e desenvolve redes ou sistemas de conexão entre a organização e o ambiente.

3) A metáfora de *linkage*: a terceira metáfora trata a organização como redes ou sistemas de indivíduos interconectados, nos quais a comunicação age para conectar, construindo contratados relacionais, padrões de contatos e interconectividade, integração global e liames entre trabalho, lar e comunidade. Verifica-se que as metáforas que perfazem essa linha incluem teia, ponte, liame, contratos e relacionamentos. O cluster da ligação representa as investigações centradas na análise dos sistemas e redes de contato organizacional.

4) A metáfora da *performance*: a quarta metáfora projeta a comunicação como interação social. As organizações nessa fase emergem como ações coordenadas. A ideia da *performance* classifica as pesquisas dedicadas ao estudo da forma como a comunicação coordena ações e interações sociais.

5) A metáfora do símbolo: é aquela pela qual emerge a cultura organizacional para projetar a comunicação como interpretação de formas literárias, tais como as narrações, as metáforas, os ritos e rituais e os paradoxos. A metáfora do símbolo é usada para catalogar os trabalhos que representam as organizações, essencialmente, como lugares onde se produzem atividades interpretativas.

6) A metáfora da voz: envolve alguns grupos relacionados, como: as vozes distorcidas, as vozes de dominação por meio da ideologia e do controle suave, a voz diferente por meio das perspectivas feministas, e incluem a distorção da comunicação e a supressão do conflito (REDDING & TOMPKINS, 1988). A comunicação é expressão e a organização torna-se um coro de vozes e abafadas. A voz designa os estudos em que a comunicação é apresentada como a expressão da própria organização.

7) A metáfora do discurso: evidencia a comunicação como conversação, na qual as organizações aparecem como textos que consistem em gêneros e diálogos. Nessa categoria incluem a linguagem, a conversa, a linguística, atos de discurso, emoções e práticas discursivas. O *cluster* do discurso integra as pesquisas que privilegiam, na organização, os textos, diálogos, gêneros e outras manifestações discursivas.

### **A Metáfora da Voz**

Esta metáfora torna-se a mais expressiva em todo seu sentido, pois elucida a libertação, as possibilidades de se fazer ecoar todas as opressões sofridas na organização, as mazelas e até mesmo o grito de liberdade.

Faz perceber ações imediatas às práticas comunicativas e oportunas por intermédio do diálogo com os funcionários e gerentes. Além de possibilitar abertura para negociações e conversações. Verifica-se nas organizações tradicionais que funcionários que pertencem a um nível hierárquico inferior, têm pouco acesso à comunicação, ou melhor, quase nenhum acesso à voz para reivindicarem algo e até mesmo permissão à própria comunicação.

Lembrando o pensamento de Taylor (1970), as falhas administrativas daquele contexto eram detectadas por iniciativa e incentivo, o que permitiu estabelecer-se um pressuposto referente à divisão do trabalho entre gerência e operários. E como princípio geral verificou-se que:

Em quase todas as artes mecânicas, a ciência que estuda a ação dos trabalhadores é tão vasta e complicada, que o operário mais competente é incapaz de compreender esta ciência sem a orientação e auxílio de colaboradores e chefes, quer por falta de instrução, quer por capacidade mental insuficiente (TAYLOR, 1970).

Com este princípio, Taylor (1970), deixou claro que os operários não tinham força de expressão, além das severas coesões ao trabalho determinadas pelo chefe, pois a ausência à educação e à ciência, já pressupõem o silêncio e a obediência à hierarquia maior.

Por intermédio da voz, as probabilidades de mudanças de paradigmas são oportunas em vários setores no universo da complexidade da organização. Neste sentido diversos autores como Bullis (1993), Marshall (1993), Rakow (1986), Cheney (1995), Deetz (1992 a) Harrison (1994), Rothschild-Whitt (1986), dentre outros que compõem este corpus teórico da área organizacional relatam e destacam a importância do indivíduo se expressar. Apenas o indivíduo é o autor da mudança.

## **METODOLOGIA**

A metodologia utilizada na elaboração deste ensaio foi uma análise documental, baseada na revisão literária de diversos autores considerados relevantes na abordagem do estudo da teoria organizacional e dos estudos críticos da administração.

A pesquisa bibliográfica entendida como o ato de indagar e de buscar informações sobre determinado assunto, por meio de um levantamento realizado de um arcabouço teórico sobre o tema em estudo de diversos autores, que se refere ao estudo da pesquisa compreendeu-se em uma série histórica do período de 1970 a 2013.

Os artigos foram analisados seguindo as perspectivas da análise temática de acordo com os autores, Creswell (2010), Gewandsznajader e Alves-Mazzotti (1998) e Minayo (2010), pois abordam que contempla às ciências sociais, direcionando o pesquisador a pesquisa de natureza qualitativa, de forma descritiva-crítica, apresentando flexibilidade e diversidade nas pesquisas. Dessa forma procedeu-se inicialmente a leitura flutuante e posteriormente a crítica de todo acervo.

## **DISCUSSÃO E RESULTADOS**

### **A desconstrução da gestão**

Para Aktouf (2004), a desconstrução do discurso da gestão, com um embasamento teórico e crítico que apresenta um novo caminho para o campo da economia e da administração, faz provocar e propiciar espaço para a reflexão sobre modelos renovadores da gestão. O autor propõe outra forma de gestão que é a nipo-renano, ressaltando que:

O Japão, Alemanha e Escandinávia seguem os países onde a esperança de vida é a mais alta do mundo, a qualidade de vida “ótima”, a de repartição das riquezas é mais favorável aos mais pobres, as medidas de proteção ao meio ambiente e de controle da poluição industrial são as mais eficazes (AKTOUF 2004).

Esses países fazem parte do modelo alternativo de gestão análogo ao modelo que segue-se do tipo anglo-saxão, dando um exemplo de que tudo é possível para remodelar e estabelecer novos paradigmas de gestão, considerando-se que cada um respeita sua cultura local, demonstra

postura ética, valoriza o ser humano, respeita e preserva o meio ambiente e o capital é tratado como fator de produção, onde os fatores de produção, capital, trabalho e natureza, procuram manter o respeito e tentam buscar o equilíbrio e a harmonia entre si.

Aktouf (2004) faz despertar um olhar global, para novas possibilidades, novos horizontes, novos questionamentos quanto aos “cidadãos” serem vetores para propor um novo paradigma para a “Nação”, o “Estado” e para o “Município”.

Percebe-se que existem possibilidades e mecanismos para despertar grandes mudanças tanto no que tange ao setor político, como econômico, social, cultural e ambiental nas organizações brasileiras.

Nogueira (2007) faz uma proposta para um “novo paradigma de gestão brasileira, por meio do qual os paradigmas a gestão das organizações se alteram de acordo com as mudanças sociais, econômicas, tecnológicas e políticas, globais, setoriais e organizacionais”.

O autor lança desafios rumo a um novo paradigma da gestão, no sentido de construir alianças que compatibilizem inovação visando à pesquisa, resgate das pessoas, resgate no sentido do trabalho, compromisso com as gerações futuras e a prática da gestão para o desenvolvimento sustentável.

Dessa forma, Nogueira (2007) faz emergir vários componentes importantes, relacionados aos questionamentos em âmbito nacional “Brasil”, atendo principalmente aos aspectos relacionados à cultura/gestão brasileira e análise das possibilidades de sobressair ao poder burocrático que apresenta o paradigma funcionalista.

Caldas e Fachin (2005), assim como Caldas e Cunha (2005) ressaltam o paradigma funcionalista, que percebe-se necessário às empresas combater, apesar de todas as problemáticas setoriais e entraves socioculturais. Este paradigma mencionado pelos autores é apresentado pela teoria de Morgan (2005) que compreende os paradigmas: funcionalista, interpretativista, humanista radical e estruturalista radical. Existe a necessidade de focalizar e analisar qual poderia ser o mais adequado em um modelo de gestão ideal. Cada um reflete uma rede de escolas de pensamento relacionadas, diferenciadas na abordagem e na perspectiva, que compartilha suposições comuns fundamentais sobre a natureza da realidade de que tratam.

Para Castells (2005), deve-se trabalhar com uns dos pontos determinantes da pesquisa proposta, com possibilidades de envolver os canais de informação e comunicação com o “ser”, pois a comunicação, as inter-relações, a instrumentalização da informação são elementos e processos imprescindíveis para o fio condutor da pesquisa. Neste sentido, a economia informacional global exerce domínio das mais amplas formas de organização dos processos produtivos de consumo e distribuição, o que caracteriza-se por: cultura, instituições e organizações.

A caracterização cultural para a constituição e o desenvolvimento de um determinado sistema econômico é a cultura que se concentra nas lógicas organizacionais (CASTELLS, 2005). Para o autor, as bases ideacionais para as relações das autoridades institucionalizadas são: (1) a

caracterização relacionada a instituições - as organizações investidas de autoridades para desempenhar tarefas específicas como um todo; (2) a caracterização das organizações – que são sistemas de meios estruturados com o proposto de alcançar objetivos específicos. Todos esses processos e o setor econômico constituem os canais da informação, da comunicação e das inter-relações para a formação de redes.

### **Correntes da Teoria das Organizações**

Por meio de análise e reflexões da Teoria das Organizações, de vários dos seus autores e da teoria crítica aplicada aos estudos organizacionais, pode-se estabelecer contrapontos entre ambas as correntes.

A teoria crítica aborda a dominação que determinados grupos exercem sobre os outros, dentro ou fora das organizações. Para a administração, a teoria crítica demonstra ser importante, pois permite novas visões de mundo para fins de tomada de decisão, estimulam os gestores, os acadêmicos universitários e as instituições a se permitirem um questionamento acerca da economia e da administração global. Verifica-se que nos estudos organizacionais, a teoria crítica, especialmente no Brasil, ainda não foi bem explorada e os estudos críticos ainda são escassos e limitados a poucos centros de universitários.

De acordo com Aktouf (2004) e Morin (2013), a Teoria Crítica, possui sua base filosófica na chamada Escola de Frankfurt (Adorno, Horkheimer, Marcuse e Bloch) e seu objetivo principal consiste na possibilidade de se construir organizações que se “libertem” das práticas de dominação.

Segundo Aktouf (2004), em uma crítica às escolas de gestão no formato à americana, estas instituições estão preocupadas de certa forma mais com o “matematicismo” e na “análise econômica”. E estão esquecendo as disciplinas essenciais para o programa que tenham ligação com humanas ou sociais. Assim ele demonstra a diferença nos programas dos cursos oferecidos nos anos 30 e nos de 80. Ressalta dizendo que “nos anos 1930 podiam-se encontrar nos programas de administração cursos de filosofia, de literatura, de história e mesmo de etnologia!”

Para o autor, os currículos dos programas dos cursos de administração precisam de uma transformação, de ordem humana e social, pois, as mudanças para acontecerem na gestão precisam de administradores com conhecimento principalmente na área humana, pois estão focalizando apenas a rentabilidade da empresa e esquecendo o essencial que é o “capital humano”.

Os autores Nogueira (2007) e Motta (2001) apresentam a teoria das organizações, defendendo uma corrente crítica e reflexiva das teorias organizacionais e administrativas enfatizando os estudos organizacionais. Motta (2001), após sua abordagem organizacional, analisa como ideologia do poder. O autor procura assim, identificar as principais matrizes e tendências teóricas, fazendo referências a alguns desenvolvimentos no Brasil, tanto na área empresarial, na pública e na educação.

Reed (2007) traça como objetivo, então, mapear a teoria da organização como um campo de conflitos históricos com diferentes línguas, abordagens filosóficas, lutas por reconhecimento e aceitação. Para o autor os estudos organizacionais evoluem através de debates e diálogos. Conclui fazendo os estudos das teorias no Brasil, onde existe uma pobreza de casos, dificultando o entendimento da realidade brasileira e lança um desafio para mudanças objetivando uma Teoria Administrativa Brasileira.

Caldas (2005) reflete a intenção de incluir as referências básicas para discussão de estudos organizacionais, observando que o acesso aos textos clássicos é prejudicado. De acordo com o autor, a falta de conhecimento de textos essenciais causa fragilidade na produção acadêmica nacional, impedindo que esta se torne global e que a produção nacional deve ser bem-informada. Questiona-se: como selecionar o essencial? Quais textos podem ser considerados básicos para a formação de qualquer pesquisador? E assim ele cita vários autores principalmente os clássicos e outros não, porém já citados neste trabalho, como por exemplo, Morgan, Motta, Kuhn, etc.

O autor abre caminhos para o pesquisador, apresentando várias fontes de pesquisas com os paradigmas no campo dos estudos organizacionais.

Lewis e Grimes (1999) defendem o diálogo interparadigmático e a geração de conhecimento por oposição sistemática de perspectivas. Revêem e ampliam o trabalho de Burrell e Morgan (1979), e revisam e ampliam a técnica da metatriangulação, que é um meio alternativo aos métodos de pesquisa "*single paradigm*", pois explora de formas diferentes fenômenos complexos.

Alvesson e Deetz (2007) objetivam demonstrar o caminho único e importante para compreensão das organizações e sua administração e também apontar pontos de convergência e divergência entre as teorias críticas e pós-modernas. A teoria crítica é constituída por: pensamento radical, fuga à subversão da razão e a busca do humanismo.

Os autores relatam as contribuições da teoria crítica à administração e aos administradores, e fornecem insumos para: a reflexão na escolha de carreira; recursos intelectuais para contrariar tendências totalitárias na socialização corporativa; estímulos para incorporar um conjunto maior de critérios e considerações na tomada de decisões.

Morgan (2005) apresenta os elementos da crítica humanista radical e comenta que a teoria das organizações tem sido aprisionada por suas metáforas, e estimula uma conscientização por meio da qual poderia começar a se libertar. Ele explora os relacionamentos entre paradigmas, metáforas e a resolução de quebra-cabeças. Para o autor, "o paradigma é utilizado em seu sentido metateórico ou filosófico para denotar uma visão implícita ou explícita da realidade (MORGAN, p. 59)".

As referências aos paradigmas e mudanças organizacionais remetem a Kuhn (1969), pois a relação dos paradigmas ao campo epistemológico na administração substitui ao nome paradigma para matriz disciplinar e apresenta os principais tipos de componentes dessa matriz:



generalizações ou hipóteses, adoção de princípios; modelos ou analogias, crenças comuns; valores aceitos, consistência, abrangência, simplicidade e fertilidade; situações problemáticas exemplares, cuja solução indica por consenso o sucesso da teoria ou os problemas a resolver por aquela teoria.

### **Uma Sociedade Mais Humana e Justa**

Toda discussão em torno de novos paradigmas dos autores acerca da teoria crítica, advoga a supra importância e a necessidade de mudar o paradigma organizacional para avançar no sentido de uma sociedade mais humana, justa e sustentável.

Aktouf (2004, p. 267) faz um convite no sentido de se:

Operar uma verdadeira ruptura epistemológica com a economia-administração dominante e sua visão do mundo, a repensar a maneira de raciocinar a respeito dos negócios econômicos, a mudar nosso modo de conceber o mundo e a dar um verdadeiro “salto quântico (...) se quisermos que a humanidade evite catástrofes maiores, nem que seja no primeiro quarto deste século (AKTOUF: 2004).

Este convite à ruptura faz com que se tracem novos caminhos e também leva a refletir qual é a visão de mundo e a importância que se dá ao “ser humano”, à qualidade de vida como sujeito do processo, o que transmite o significado de ecológico e de partilha.

Aktouf (2004) ressalta a importância do humano e se coloca em posição ideológica humanista que tende para uma teoria do sujeito.

É para quem o ser humano é por definição e por necessidade, um ser de significação, um ser de intenção, de finalidade, de projeto - logo, por natureza, parte participante de seu ser e de seu devenir (a alienação é um obstáculo a isso). Sendo sujeito, o ser humano é um ser de sentido, que tem necessidade de sentido (AKTOUF: 2004).

Percebe-se que a sociedade capitalista onde a crematística está presente nas organizações e nas comunidades, o indivíduo como “ser”, perde ou ganha “valor” dependendo da posição ou cargo que exerce perante a sociedade desumana e radical, pois é o que pode-se detectar todos os dias a nível nacional e global a desconfiguração humana, atendendo apenas o estreito utilitarismo. Tudo isso representa um mundo com personagens que se esconde da realidade atual.

Para Morin (2013, p. 124), o ser humano vive o contraditório na complexidade, pois o conhecimento humano é tomado pelo descarte, a desvalorização e as contradições. Neste sentido ressalta: “O conhecimento humano é mutilado, parcial, contraditório. É tomando consciência de nossos limites racionais, epistemológicos, cognitivos que podemos nos direcionar para a lucidez crítica”.

Chanlat (2006, p.9) endossa: “o que sempre me interessou foi o ser humano, pois as organizações são seres humanos em relação, não somente processos, técnicas”. Pode-se absorver que o autor transcende o valor ao humano, pois sem ele não existe a organização; assim como a organização não existe se não houver o reconhecimento humano.

Diante das posições dos autores acredita-se na necessidade de uma mudança globalizada que deva emergir pela imposição de uma crise generalizada, oriunda da falta de valores, educação, princípios e respeito com o ser humano.

## **CONCLUSÕES**

As reflexões aqui propostas possibilitaram constatar que a evolução desta temática se faz necessária para a integração de novos temas, como a linguagem, a literatura, a cultura, o social e o simbolismo, em face de uma tradição marcada pelo estudo das competências comunicativas, embora permaneçam as preocupações em melhorar a *performance* comunicativa das organizações, que coexistem com as pesquisas interpretativas, políticas e críticas. Para que os saberes se entrelacem e as metáforas sejam interpretadas dentro do ambiente corporativo, de forma a despertar o espírito crítico em seu percurso, é necessário uma implicação em vários métodos, teorias ecléticas e pressupostos diferenciados.

De acordo com o arcabouço teórico dos autores referenciados neste estudo, percebe-se que organização necessita se fortalecer diante de políticas sérias e fortes acerca a importância do social, do cultural, do ecológico e do econômico. Ela só poderá ser justa, se pelo menos conseguir vivenciar as políticas as quais representam relevância diante de um modelo de gestão que é orientado e conduzido a seguir um modelo contrário ao anglo-saxão! O que emerge é a falta de princípios para determinados valores no mundo do vale tudo para o *business!*

O contexto deste trabalho destaca a necessidade da humanização do sujeito, como ator principal das articulações das transações realizadas interna e externamente na organização. Enfatizam-se por meio dos diversos autores aqui presentes, as premissas da busca da libertação e evidencia-se o papel do homem na organização, pelo uso da linguagem, para se expressar nas diversidades do sistema organizacional e burocrático da gestão.

## **REFERÊNCIAS**

- AAKER, D. A.; JOACHIMSTHALER, E.. **Como construir marcas líderes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- AKTOUF, O.. **Pós-globalização, administração e racionalidade econômica: a síndrome do avestruz**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F.. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. Pioneira: São Paulo, 1998.
- ALVESSON, M.; DEETZ, S.. Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. In: **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.
- BULLIS, C.. At least it is a start. In: DEETZ, S. A.. **Communication yearbook 16**. Newbury Park: Sage, p.145-154, 1993.
- CALDAS, M. P.. Paradigmas em estudos organizacionais: uma introdução à série. **Revista de Administração de Empresas**, 2005.

CALDAS, M. P.; FACHIN, R.. Paradigma funcionalista: desenvolvimento de teorias e institucionalismo nos anos 1980 e 1990. In: **Revista de Administração de Empresas**, v.15, n.2, 2005.

CALDAS, M. P.; CUNHA, M. P.. Ecologistas e economistas organizacionais: o paradigma funcionalista em expansão no final do Séc. XX. **Revista de Administração de Empresas**, v.15, n.3, 2005.

CASTELLS, M.. **A sociedade em rede**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

CHANLAT, J. F.. Le manager a l'écoute des Sciences sociales: pour un management comprehensive et réflexif. In: **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v.7, n.14, p.79-91, 2006.

CHENEY, G.. Democracy in the workplace: theory and practice from the communication perspective. **Journal of applied Communication Research**, v.23, p.167-200, 1995.

CRESWELL, J. W.. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010

DEETZ, S. A.. **Democracy in an age of corporate colonization**. Albany, NY: State University of New York Press, 1992.

DRUCKER, P. F.. **O melhor de Peter Drucker: o homem, a administração e a sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.

HARRISON, T. M.. Communication and interdependence in democratic organizations. In: DEETZ, Stanley A. **Communication yearbook 17**. Thousand Oaks, CA: Sage, p. 246-274, 1994.

KELLER, K. L.; MACHADO, M.. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo, Pearson Pentice Hall, 2006.

KUHN, T.. **A estrutura das revoluções científicas**. 7 ed. São Paulo: Perspectiva, 2003.

LEWIS, M. W.; GRIMES, A.J.. Metatriangulation: Building Theory From Multiple Paradigms. **Academy Of Management Review**, v.24, n.4, p.672-690, 1999.

MINAYO, C. S.. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 29 ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

MORGAN, M.. Paradigmas, Metáforas e Resolução de quebra-cabeças na Teoria das Organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v.45, n.1, 2005.

MORIN, E.. **Meus filósofos**. Porto Alegre: Sulina, 2013.

MOTTA, F. P.. **Teoria das organizações: evolução e crítica**. São Paulo: Pioneira, 2001.

NOGUEIRA, A. J. F. M.. **Teoria geral da administração para o Séc. XXI**. São Paulo: Ática.2007.

PUTNAM, L.L.; PHILLIPS, N. e CHAMPMAN, P.. Metáforas da comunicação e da organização. In: **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, v. 3, 2004.

RAKOW, L. F.. Rethinking gender research in communication. **Journal of Communication**, v.36, p.11-26, 1986.

REED, M.. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: **Handbook de estudos organizacionais**. Atlas, 2007.

TAYLOR, F. W.. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 1970.

WOOD, T; CALDAS, M.. **Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira**. Atlas, 1999.