

Matozo Franco, Suélen; Maranhão de Souza Leão, André Luiz
CODIFICANDO/DECODIFICANDO A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UMA
CONTRIBUIÇÃO DOS ESTUDOS CULTURAIS
Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, vol. 7, núm. 1, enero-marzo,
2013, pp. 32-49
Universidade Federal Fluminense
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441742848007>



CODIFICANDO/DECODIFICANDO A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UMA CONTRIBUIÇÃO DOS ESTUDOS CULTURAIS

ENCODING/DECODING THE ORGANIZATIONAL COMMUNICATION: A CONTRIBUTION OF CULTURAL STUDIES

Recebido em 18.09.2012. Aprovado em 19.03.2013
Avaliado pelo sistema *double blind review*

Suélen Matozo Franco

suelenmfranco@gmail.com

Programa de Pós-graduação em Administração (PROPAD) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)
– Recife – PE, Brasil.

André Luiz Maranhão de Souza Leão

aleao21@hotmail.com

Programa de Pós-graduação em Administração (PROPAD) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)
– Recife – PE, Brasil.

Resumo

A Administração é um campo transdisciplinar. Dentre as áreas que se interseccionam com ele, está a Comunicação. A despeito dessa intersecção, predomina na pesquisa em Administração um modelo comunicacional cujas limitações já são reconhecidas há décadas na área de Comunicação. O presente ensaio examina como o modelo Codificação/Decodificação, oriundo dos Estudos Culturais e amplamente utilizado no presente em pesquisas de Comunicação, pode ser bastante profícuo para a investigação dos fenômenos comunicativos no campo da Administração. Para isso, discutimos orientações epistemológicas tanto da Administração quanto dos Estudos Culturais e apontamos possibilidades de utilização em algumas das áreas temáticas da Administração.

Palavras-chave: Comunicação. Organizações. Estudos Culturais.

Abstract

Administration is a transdisciplinary field. Amongst the areas that intersect with it is Communication. Despite this, predominates in management research a communication model whose limitations are already known for decades in the area of communication. This essay examines how the model encoding/decoding, native from Cultural Studies and widely used in communication research, may be useful for the investigation of communicative phenomena in the field of Administration. For this, we describe the model, its epistemological basis and highlight possibilities of its use in some of the thematic areas of the Administration

Keywords: Communication. Organizations. Cultural Studies.

Introdução

O conhecimento em Administração apoia-se em saberes oriundos de diversas áreas, tais como a Engenharia, a Sociologia, a Antropologia e a Psicologia. Dentre elas, destacamos a Comunicação, que, apesar de ser um campo autônomo, perpassa diversas outros campos, a exemplo da Administração. Uma vez que a comunicação não se restringe à transmissão de informação, podemos compreendê-la enquanto um processo social, envolvendo, portanto, não só a troca de informações sob a forma de mensagens codificadas, como também a partilha de experiências, a troca de significados e a participação numa cultura (SOUZA, 2006). Dessa forma, podemos perceber que, tanto em sua dimensão processual quanto social, a comunicação se faz presente no campo da Administração, uma vez que, dada a amplitude e ubiquidade dos fenômenos comunicacionais, todas as áreas temáticas deste campo podem se valer de seus conhecimentos.

A importância dos estudos em Comunicação para a área de Administração já é reconhecida há algumas décadas (BLIKSTEIN; ALVES; GOMES, 2004), quando a aproximação entre os dois campos tornou-se objeto de estudos científicos (GUIMARÃES; SQUIRRA, 2007). Apesar da relativa juventude dos estudos de comunicação nas organizações, observamos que ainda se faz presente visão da comunicação baseada numa teoria informacional da primeira metade do século passado, que utiliza um modelo matemático desenvolvido por Claude Elwood Shannon e Warren Weaver, pressupondo uma transmissão linear de uma mensagem de um emissor a um receptor, envolvendo um canal e admitindo a possibilidades de ruídos e *feedbacks* (CARDOSO, 2010; MARCHIORI, 2009). Assim como esse modelo — de perspectiva funcionalista — foi o paradigma dominante no campo da Comunicação durante muitos anos (SERRA, 2007), o mesmo ocorre no campo da Administração, no qual podemos observar o predomínio da abordagem de fenômenos comunicacionais à luz dessa perspectiva (BLIKSTEIN; ALVES; GOMES, 2004).

Por outro lado, embora essa perspectiva predomine nos estudos de comunicação organizacional, conhecida também por visão *tradicional* dada sua naturalização no campo, há as perspectivas interpretativa e crítica. A primeira admite a comunicação como meio pelo qual os indivíduos constroem socialmente a realidade organizacional, compreendendo as organizações como culturas, significados partilhados; ao passo que a segunda enxerga a comunicação como instrumento de dominação, uma vez que enfoca o caráter opressor das organizações e aspetos ideológicos do processo comunicacional (SCROFERNEKER, 2004). Por sua vez, de forma análoga, Putnam, Phillips e Chapman (2004) identificam na trajetória da pesquisa em comunicação organizacional as orientações modernista, naturalista e crítica.

Muito embora o modelo de Shannon e Weaver tenha trazido de forma pioneira, ao campo da Comunicação, uma delimitação metodológica e conceitos precisos (CARDOSO, 2010), não tardaram a se perceber suas limitações e se desenvolverem as pesquisas nesse campo. Dentre as tradições de pesquisa em Comunicação que marcaram o século XX, podemos destacar a pesquisa de efeitos, a pesquisa de usos e gratificações, os estudos de crítica literária, os Estudos Culturais e os estudos de recepção (LOPES, 1999). Segundo Porto (2003), tais correntes podem ser agrupadas em duas grandes categorias: o estudo dos efeitos, que contempla as pesquisas de efeitos e de usos e gratificações, e a pesquisa de recepção, que abrange a crítica literária, os Estudos Culturais e os estudos de recepção propriamente ditos. Com efeito, podemos dizer que as tradições por ele agrupadas sob a rubrica *pesquisa de recepção* apresentam diversos pontos de convergência, sendo o principal dentre eles o reconhecimento da audiência enquanto unidade de análise, dotada de certa autonomia e

passível de interpretar e fazer usos diversos dos produtos textuais.

A pesquisa de recepção constitui um novo paradigma na pesquisa em Comunicação, caracterizado pelo reconhecimento das questões ideológicas no processo comunicativo e pela utilização de métodos qualitativos (PORTO, 2003). O marco fundador dessa corrente é a publicação, em 1980, do ensaio *Encoding/Decoding*, pelo pesquisador jamaicano Stuart Hall. A obra, seminal para o estudo das audiências, inaugura as pesquisas de recepção, até então em latência, resultantes das tentativas de utilizar empiricamente esse modelo (MATTIELART; NEVEU, 2006).

O artigo, um marco dos estudos de recepção, começava por relatar a principal crítica em relação aos modelos comunicativos de até então, considerados lineares, centrados no nível de troca das mensagens e destituídos de uma “concepção estruturada dos diferentes momentos enquanto complexa estrutura de relações” (HALL, 2003, p. 365). Indo de encontro a esses modelos, Hall propunha um protocolo teórico-metodológico caracterizado por uma concepção da comunicação estruturada na articulação da produção, da circulação, da distribuição/consumo e da reprodução, considerados por ele momentos distintos, porém igualmente necessários para que o circuito concretizasse, muito embora nenhum momento pudesse garantir a concretização do subsequente, com o qual se articula (HALL, 2003; ESCOSTEGUY, 2007).

Ora, se o modelo informacional, de cunho funcionalista, já foi superado no campo da Comunicação, por que ainda permanece hegemônico no campo da Administração? O presente ensaio pretende examinar como o modelo Codificação/Decodificação, amplamente utilizado nos dias atuais em pesquisas de Comunicação, pode ser bastante profícuo também para a investigação dos fenômenos comunicativos no âmbito do campo da Administração, tanto no que concerne às perspectivas paradigmáticas interpretativa e crítica, quanto levando em consideração as áreas temáticas da Administração. Para tanto, uma vez que o modelo surge na trajetória dos Estudos Culturais, traçamos uma breve descrição das principais correntes epistemológicas que marcaram essa tradição intelectual, bem como fundamentaram a elaboração do modelo. Em seguida, descrevemos o modelo, discutimos o potencial e os desafios da sua utilização na pesquisa em Administração.

Da Administração aos Estudos Culturais: Orientações Epistemológicas

A pesquisa científica no campo da Administração é marcada pela hegemonia do paradigma funcionalista, a despeito de os paradigmas interpretativista e crítico constituírem importantes focos de resistência a esse panorama (VERGARA; CALDAS, 2005). O paradigma funcionalista fundamenta-se no positivismo, caracterizado pela racionalidade instrumental, uso de parâmetros e indicadores, tendência à generalização, busca de relações causais e comparação entre o fenômeno observado e os preceitos teóricos, sob a imparcialidade do pesquisador (ROSÁRIO; CORONA, 2011). Foi com base nesse paradigma que o campo da Administração se desenvolveu (MARTINS; ROCHA; CRUZ, 2011; LEMOS; BAZZO, 2011), o que pode explicar seu predomínio.

Por outro lado, o interpretativismo, que ganha relevância a partir da década de 1970, questiona o excessivo objetivismo funcionalista, uma vez que comprehende a realidade como uma rede de representações, em que os indivíduos interagem entre si dando sentido ao mundo (VERGARA; CALDAS, 2005). Já o paradigma crítico, consolidado na década de 1990 pelo movimento dos *Critical Management Studies*, caracteriza-se por uma negação de

uma realidade fixa e natural, levando em consideração o contexto sócio-histórico no qual os arranjos observados se constituíram; estudos não orientados para a *performance* e ausência de visão instrumental; e tentativa de promover autonomia e emancipação por meio, sobretudo, de uma expansão da consciência (DAVEL; ALCADIPANI, 2003).

De forma análoga, os estudos de comunicação organizacional são marcados pelos paradigmas funcionalista, interpretativista e crítico, sendo o paradigma funcionalista igualmente hegemônico (BLIKSTEIN; ALVES; GOMES, 2004). Assim, enquanto o paradigma funcionalista aponta a comunicação como uma ferramenta para se obterem melhores resultados e comportamentos desejáveis, apoiado num modelo comunicativo linear e matemático, conforme veremos mais detalhadamente adiante (GUIMARÃES; SQUIRRA, 2007), o paradigma interpretativista enfoca a comunicação como um meio pelo qual a realidade organizacional é socialmente construída, uma vez que isso ocorre por meio da integração entre indivíduos; e o paradigma crítico, por sua vez, considera a comunicação um instrumento de dominação, manipulado pela organização (SCROFERNEKER, 2004).

Como já mencionado, Putnam, Phillips e Chapman (2004) identificam as orientações moderna, naturalista e crítica nos estudos de comunicação organizacional, porém acreditam que tais orientações fornecem uma moldura restrita para a compreensão do campo, não fornecendo, porém, a compreensão de como comunicação e organização se relacionam. Nesse sentido, as autoras apontam a análise metafórica como um meio para compreender essa complexidade e, ao mesmo tempo, apontar as limitações dessa visão. As metáforas que indicam os domínios da pesquisa em comunicação organizacional são, de acordo com as autoras, a do conduíte, enfocando a transmissão; a da lente, que aborda os sistemas perceptuais; a de *linkage*, que comprehende as organizações como redes de indivíduos interconectados; a da *performance*, que entende a comunicação como interação social; a do símbolo, na qual a organização é uma espécie de romance criado pelos seus membros; a da voz, que envolve as diferentes vozes, nem como o acesso à voz, numa organização; e a do discurso, na qual a organização é vista como um texto.

Guimarães e Squirra (2007) apontam a fecundidade dos Estudos Culturais no campo da Administração e, entre as suas contribuições, os estudos de recepção, marcados por sociologias interpretativas, que, nos estudos da comunicação organizacional, permitem compreender seus aspectos semânticos. Os Estudos Culturais, campo transdisciplinar em cujo âmbito surgiu o modelo Codificação/Decodificação, propõem-se a compreender aspectos culturais da contemporaneidade (ESCOSTEGUY, 2010), abrangendo, para tanto, uma diversidade de paradigmas, métodos e disciplinas, numa tentativa de preencher diversas lacunas que as disciplinas isoladamente não conseguem. Antes de explorarmos o modelo em questão, é proveitoso discutir, senão toda essa diversidade de paradigmas, as principais orientações epistemológicas que marcaram a tradição dos Estudos Culturais, bem como a orientação do modelo, uma vez que a produção intelectual estava fortemente vinculada a trajetórias individuais dos estudiosos, num campo em que estes se uniam muito mais por uma sintonia de interesses intelectuais do que por uma homogeneidade teórico-metodológica (ESCOSTEGUY, 2003).

Dentre os paradigmas que marcaram o campo dos Estudos Culturais, o culturalista e o estruturalista definiram as principais bases para seus debates. O paradigma culturalista surge da oposição tanto ao reducionismo e determinismo econômico da metáfora base-superestrutura da tradição marxista quanto à relegação da cultura a segundo plano, como mero reflexo, e evidencia o papel da experiência em suas análises. Corresponde ao paradigma

dominante nos debates seminais até a emergência da vertente estruturalista, que, embora compartilhasse com os culturalistas a rejeição ao determinismo base-superestrutura, seguia uma lógica causal baseada em arranjos, articulações dentro de uma estrutura. Apesar do debate polarizado, ambos os paradigmas foram insuficientes para o estudo da cultura, muito embora da assunção de suas limitações tenham surgido discussões profícias no sentido de preencher tais lacunas (HALL, 2003). A despeito dessa polarização, os Estudos Culturais caracterizam-se como uma tradição na qual o culturalismo, com ênfase na experiência, e o estruturalismo, com enfoque semiótico, entrecruzam-se com frequência, a ponto de uma tentativa de separar tais paradigmas tender à imprecisão (PRYSTON, 2003).

O estruturalismo francês surge da linguística estrutural de Ferdinand de Saussure e Roman Jakobson, cuja abordagem buscava compreender o funcionamento de leis internas de um sistema (PETERS, 2000). A abordagem, oriunda da linguística, foi absorvida pelas ciências sociais, bem como pela semiótica e pela literatura, entre outros campos disciplinares. A abordagem caracteriza-se pela análise a-histórica das estruturas, que consiste num conjunto de relações entre elementos (THIRY-CHERQUES, 2008; STURROCK, 2003; PETERS, 2000).

Stuart Hall, criador do modelo Codificação/Decodificação e considerado um dos pais dos Estudos Culturais, aproxima-se mais da vertente estruturalista dessa tradição (PRYSTON, 2003), inclusive ao formular o modelo, cuja orientação é semiológica. Por outro lado, se é verdade que o modelo mostra-se alinhado ao estruturalismo na medida em que admite a linguagem como responsável pela produção de sentido e ressalta a totalidade social em detrimento da experiência humana, cabe observar, por outro lado, que a assunção da experiência das audiências no momento da recepção revela a presença do paradigma culturalista (ESCOSTEGUY, 2010a).

Assim como a proximidade com as teorias francesas trouxe o estruturalismo para os debates dos Estudos Culturais, o mesmo ocorreu com o pós-estruturalismo (PRYSTON, 2003). O termo pós-estruturalismo corresponde a uma crítica ao estruturalismo advinda de dentro, no sentido de reconsiderar alguns pressupostos básicos, tais como signo estável e sujeito unificado, questionando inconsistências (STURROCK, 2003; STAM; BURGOYNE; FLITTERMAN-LEWIS, 2005). Dessa forma, não implica uma superação total do estruturalismo, mas a rejeição a alguns aspectos e manutenção de outros (PAULA; MARANHÃO; BARROS, 2009). A despeito de ser por vezes tratado como sinônimo do pós-modernismo, o pós-estruturalismo pode ser visto como uma epistemologia que corresponde ao pós-moderno, holística e qualitativa, que visa menos explicar do que compreender os fenômenos estudados (SANDU, 2011).

A chegada do movimento pós-estruturalista no âmbito dos Estudos Culturais, segundo o próprio Hall (2003), incidiu sobre as bases teóricas e filosóficas do seu modelo, exigindo uma revisão de alguns de seus pressupostos. O impacto do pós-estruturalismo, bem como a ausência de financiamento para as pesquisas empíricas, fez com que Hall deixasse de realizar as adaptações que julgava necessárias para que o modelo fosse testado empiricamente. Por outro lado, a elaboração do modelo visava muito mais ir de encontro às concepções funcionalistas de comunicação, dominantes à época, do que propriamente fornecer ferramentas para a pesquisa. A despeito disso, o modelo foi operacionalizado por David Morley, inaugurando os estudos de recepção, bem como apontando lacunas ao modelo (MATTIELART; NEVEU, 2006).

Da Matemática à Semiótica: Rompendo um Paradigma na Pesquisa de Comunicação

O modelo comunicativo mais amplamente utilizado no campo da Administração é a Teoria da Informação, tanto nos estudos de comunicação organizacional, como em quaisquer outras áreas que enfoquem direta ou indiretamente a comunicação (CARDOSO, 2010). O modelo matemático de Shannon e Weaver procura mensurar a quantidade de informação transmitida e é aplicável tanto a abordagens de comunicação massivas quanto interpessoais (ALZAMORA, 2002; SERRA, 2007). Para tanto, pressupõe uma mensagem codificada, com um sentido único e fluxo unidirecional, seguindo de um polo emissor a um receptor, que pode retroalimentar o sistema por meio de *feedbacks*. A possibilidade de não compreensão, por sua vez, é associada à presença de ruídos, uma vez que o modelo não prevê qualquer polissemia nas mensagens. Desenvolvido para a comunicação eletrônica, ele pôde ser transposto para outras formas de comunicação e, embora à época tenha-se constituído um avanço paradigmático no campo da Comunicação, apresenta limitações como linearidade, incompletude e estatismo (SOUZA, 2006). Contudo, predominou por muitos anos nas pesquisas em Comunicação e, embora nesse campo tenha caído em desuso, continua embasando pesquisa em áreas que se utilizam dos conhecimentos de Comunicação, a exemplo da Administração.

O modelo informacional, de cunho funcionalista, pode ser facilmente observado nas pesquisas em diversas áreas temáticas da Administração, com destaque para o marketing, área em que as pesquisas positivistas são mais frequentes (ROSÁRIO; CORONA, 2011). Dentre os estudos nesse campo, podemos citar o modelo tradicional de identidade e imagem de marca, no qual a identidade corresponde ao polo de emissão e a imagem, à recepção (MELLO; FONSECA, 2008). Tal modelo apoia-se no modelo informacional, pressupondo transmissão linear, significados preestabelecidos, passividade do receptor (que se limita a fornecer *feedbacks*) e risco de ruídos.

No campo da comunicação organizacional, também é comum a perspectiva funcionalista, na qual a comunicação é uma ferramenta para o alcance de objetivos (BLIKSTEIN; ALVES; GOMES, 2004; MARCHIORI, 2009). Torquato (1986) afirma que a comunicação interliga os sistemas sociopolítico, econômico-industrial e de microclima interno; fazendo circular informações por entre os três, permite que a organização relate o microssistema interno ao macrossistema social, o que possibilita seu aperfeiçoamento. Mais uma vez, podemos observar a visão instrumental e informacional da comunicação, vista aqui como um recurso. Dessa forma, a investigação nesse campo tende a limitar-se à mensuração e descrição, típicos do paradigma positivista, evidenciando aspectos como alcance, eficiência e eficácia.

O campo de *mass communication research* consolida-se com o uso da sociologia funcionalista, pelos estudos de Laswell (Quem diz o quê, por que canal, a quem e com que efeito?) e o modelo matemático; assim constitui-se o paradigma dominante durante décadas (SERRA, 2007). No intuito de “afundar” a escola funcionalista dominante nos estudos de mídia britânicos (HALL, 2003), o modelo Codificação/Decodificação foi proposto no ensaio *Encoding/Decoding*, em 1980, por Stuart Hall, inaugurando os estudos de recepção. Na obra *Rethinking the Media Audience*, publicada em 1999, Pertti Alasuutari, professor de Sociologia da Universidade de Tampere (Finlândia), propõe uma divisão dos estudos de recepção em três fases, sendo a primeira delas, chamada *pesquisa de recepção*, marcada pela publicação desse ensaio, considerado a obra inaugural dessa fase (ESCOSTEGUY, 2006).

Após a já mencionada crítica ao modelo de comunicação vigente, este de cunho eminentemente behaviorista, Hall apresenta um dos principais pressupostos do seu modelo: uma nova visão do processo comunicativo, composto de momentos distintos, em articulação

sob condições de existência específicas (HALL, 2003), além de admitir que as mensagens circulam sob a forma discursiva. Essa circulação dá-se de forma homóloga às estruturas de produção capitalista; no entanto, a forma-mensagem é o equivalente, nesta abordagem, à forma-mercadoria, tendo em vista o aporte semiótico do modelo (ESCOSTEGUY, 2007).

É na forma-mensagem que o evento comunicativo é transmitido da fonte para o receptor (HALL, 2003). Qualquer fato, pois, necessita primeiro ser transformado numa narrativa para que se torne efetivamente um evento comunicativo. Segundo Oliveira (2008, p. 6), “todo evento, para ser comunicado, deve assumir uma forma discursiva, se tornar uma narrativa, pela via da manipulação de signos, códigos e significações, ideias e sentidos que o ‘traduzam’ nos marcos da linguagem”. Assim, a produção, momento da construção da mensagem, é um processo discursivo, no qual se vale de aparatos materiais e relações sociais para significar acontecimentos numa linguagem específica. No entanto, retomando a ideia de articulação, ao se constituir na “origem” do processo comunicativo, não se trata de um momento isolado dos demais: a produção é articulada, dependendo de *feedbacks* para ser efetivada.

Nesse sentido, a codificação constitui-se no momento da construção de um discurso significativo, por meio da organização de signos sob regras e linguagem específicas, discurso este que necessita de uma apropriação enquanto discurso para efetivamente ser decodificado (HALL, 2003). Colvara (2006) admite que, no processo de codificação, tanto a imagem do receptor que o meio tem quanto os códigos profissionais dos produtores são levados em consideração; dessa forma, práticas sociais e relações econômicas que influem nos “usos e efeitos” das mensagens permeiam seu processo de produção, circulação, recepção. Para a autora, limitar a recepção a um processo meramente comportamental é um reducionismo. Para evitar esse caráter comportamentalista que costumava acompanhar a pesquisa de Comunicação, Hall propôs a utilização de uma abordagem semiótica, permitindo-nos fazer “distinções epistemológicas” que antes não eram facilmente compreendidas: “representações de violência ‘não são propriamente violência, mas mensagens sobre violência’” (HALL, 2003, p. 370). Desafiando a tradicional hierarquia produção-recepção, o modelo entenda cada um desses momentos em sua singularidade e, sendo distintos, possuem cada um suas próprias lógicas de operação, embora sejam interdependentes; um momento depende do outro para se concretizar, embora a consecução de um não garanta a do próximo (SOUZA, 2010).

À luz de um aporte semiótico, Hall abordou a complexidade do signo televisivo, uma vez que este, sendo icônico, preserva propriedades comuns em relação ao que representa. É essa proximidade que faz com que naturalizemos (e às vezes até anulemos) a relação signo-significante, sobrepondo-os. É isso que faz, como no exemplo acima, com que se enxerguem as representações de violência como violência propriamente dita. Para ele, a articulação do signo com a realidade que o circunda é quem determina o seu grau de realismo e naturalismo, articulação esta que corresponde a uma prática discursiva. Quando determinado código é operado de forma praticamente universal, tende-se a desconsiderar seu caráter convencional, naturalizando-o. “Na verdade, o que os códigos naturalizados demonstram é o grau de familiaridade que se produz quando há um alinhamento fundamental e uma reciprocidade — a consecução de uma equivalência — entre os lados codificador e decodificador da troca de significados” (Hall, 2003, p. 371). Assim, o signo linguístico, por exemplo, tende a ter seu caráter arbitrário mais explícito, ao passo que um signo icônico, como o televisivo, tem essa característica ofuscada por uma aparente naturalidade.

Em *Encoding/Decoding*, Hall menciona a chamada “confusão na teoria linguística”: para ele, a tradicional dissociação de conotação e denotação deve ser um recurso utilizado apenas para

fins analíticos. O termo *denotação*, segundo ele, é frequentemente utilizado no sentido de uma transcrição fiel da realidade, o que dispensaria a operação de códigos. “Mas as distinções analíticas não devem ser confundidas com as distinções do mundo real. Muito poucas vezes os signos organizados em um discurso significarão *somente* seus sentidos ‘literais’, isto é, um sentido quase universalmente consensual.” (HALL, 2003, p. 372, grifo do autor). Assim, a denotação não deixa de requerer a operação de códigos; no entanto, de tão naturalizados, tais códigos tornam-se imperceptíveis, ao contrário do que ocorre na conotação, cujas associações com o signo são mais explícitas.

No tocante a essa distinção analítica, há outro aspecto que merece atenção: a incidência da ideologia. Para Hall (2003), ela ocorre tanto na conotação quanto na denotação, embora diferentemente em cada caso. Ela é mais fixa na denotação e mais fluida na conotação, em virtude da maior abertura dos signos para associações e intervenções. Dessa forma, essa distinção permite-nos investigar o grau em que a ideologia incide na linguagem.

Assim como a ideologia faz-se mais nítida no nível conotativo, é nele que intervém a cultura, já que as práticas sociais, relações de poder e os “códigos semânticos profundos” constituem um “mapa de sentido” no qual classificamos os signos. Segundo Hall (2003), a sociedade impõe classificações, com maior ou menor grau de clausura, constituindo o que ele chama *ordem cultural dominante*. Assim, ao se transpor um fato social para um evento comunicativo — para o qual é necessário organizar signos sob as regras de um determinado discurso —, se esta codificação é feita de acordo com essa ordem cultural, temos um sentido *dominante* ou *preferencial*. Isso significa que se admite a possibilidade de um discurso ser organizado fora do mapa de sentido dominante.

Um discurso estruturado visando um sentido preferencial, no entanto, não garante sua decodificação nesse mapa de sentido. A codificação não pode determinar a leitura que será feita de uma mensagem, mas tão-somente os limites dentro dos quais será decodificado (HALL, 2003). Assim, ao assumir que o consumo da mensagem não é determinado em sua codificação, mas resulta das várias possibilidades de articulação entre codificação e decodificação, considera-se como uma dentre as diversas possibilidades de interpretação o que durante anos foi atribuído a mal-entendido ou percepção seletiva. Hall admite que o texto está aberto a vários sentidos, mas essa multiplicidade de sentidos é estruturada (ESCOSTEGUY, 2007), revelando a forte orientação estruturalista presente na concepção do modelo.

Dessa forma, admitindo a possibilidade de diferentes articulações, o modelo aponta três posições hipotéticas de decodificação: a hegemônica-dominante, a negociada e a oposicionista. Na posição hegemônica-dominante, a audiência decodifica a mensagem operando os mesmos códigos nos quais foi codificada, resultando numa simetria entre codificação e a decodificação. Neste caso, segundo Hall (2003: 377), “podemos dizer que o telespectador *está operando dentro do código dominante*” (grifo do autor). Dentro desse código dominante, de acordo com o modelo, ainda há o código profissional, que, apesar de sua relativa independência, opera sob a hegemonia do código dominante. Os códigos profissional e dominante apresentam uma vinculação, apesar de alguns campos, como o jornalismo, defenderem objetividade e imparcialidade (ESCOSTEGUY, 2007).

Apresentando uma combinação de elementos de adaptação e oposição ao código dominante, temos a posição negociada (HALL, 2003). Segundo o autor, como resultado de assimetrias entre discursos e lógicas de poder, uma série de contradições ocorre nessa posição de decodificação, embora nem sempre sejam visíveis. A mensagem é compreendida num nível

global, mas interpretada num nível situacional, conforme as regras de quem a decodifica. O decodificador comprehende a mensagem num nível global, mas a interpreta conforme suas próprias regras, num nível situacional. Por sua vez, a leitura oposicionista implica uma leitura “globalmente contrária” ao código dominante. “Ele ou ela totaliza a mensagem no código preferencial para retotalizá-la dentro em algum referencial alternativo” (HALL, 2003, p. 379). É essa leitura que os indivíduos operam a maior parte do tempo, pois constitui-se numa visão equilibrada, muito embora possa tender a uma leitura oposicionista (DACOL et al., 2008).

Com esse modelo, Stuart Hall destrinchava um processo de comunicação que por muitos anos era visto de forma monolítica. Sua proposição de que leituras resultam de articulações entre codificação e decodificação rompeu com a ideia de coincidência entre esses dois momentos que muitos modelos pressupunham. Assim, admitia-se relativa autonomia das audiências na produção de significados distintos dos preferenciais (PORTO, 2003).

Com isso, a audiência adquire nova feição na pesquisa em Comunicação, na qual a passividade e quase invisibilidade dão lugar à capacidade de operar ativamente o processo de recepção. A recepção, por sua vez, tem reconhecida a sua capacidade de intervir na produção. A visão mecânica de uma audiência que se limitava a aceitar ou não o conteúdo era questionada ao se propor a uma audiência capaz de negociar com a produção (SOUZA, 2010). O caráter comportamental e determinista dá lugar a uma complexa articulação de momentos, agentes, contextos e códigos, e a previsibilidade de outrora cede espaço à capacidade de estudar esses elementos isoladamente para então compreender como eles se articulam e de influenciam.

Do Teórico ao Empírico: a Pesquisa de Recepção

O modelo Codificação/Decodificação, surgido no âmbito da Comunicação e dos Estudos Culturais, veio de encontro ao paradigma da pesquisa de efeitos, marcada por métodos quantitativos, tais como surveys e experimentos controlados (PORTO, 2003). Além de apostar as limitações da pesquisa reducionista que se praticava nos anos 1970, os Estudos Culturais admitiram a complexidade da recepção, enquanto produção de sentido, por meio de uma análise do processo comunicativo à luz da semiologia e do marxismo (LOPES, 1999).

A pesquisa em Comunicação de então privilegiava o polo da produção, os conteúdos veiculados pelos meios, relegando à audiência uma posição secundária e tendendo a subestimar o seu nível de atividade. Essa abordagem, segundo Escosteguy (2007), negligenciava tanto o aspecto da conexão quanto essa relativa autonomia e resultava numa “compreensão limitada e reducionista da comunicação”, uma vez que o processo era visto de forma fragmentada. Ao admitir a possibilidade de a audiência decodificar mensagens de formas distintas dos significados preferenciais, o modelo põe em questionamento teorias simplistas sobre ideologia dominante e inaugura o campo dos estudos críticos em Comunicação (PORTO, 2003).

De acordo com Sovik (2010), o ensaio *Encoding/Decoding* visava justamente romper com a visão funcionalista que embasava os estudos britânicos de mídia nas décadas de 1960 e 1970. Para ela, o ensaio não só dotou a pesquisa de recepção de novas ferramentas como, e principalmente, incentivou a elaboração de pesquisas e estudos de audiência ao redor do mundo, que tiveram continuidade mesmo quando Stuart Hall, por falta de incentivos, abandonou esse campo de estudos.

David Morley, com sua pesquisa sobre o estudo de recepção de *Nationwide*, *The “Nationwide”*

Audience, foi o responsável por testar empiricamente o modelo proposto por Hall, bem como identificar suas lacunas (MATTELART; NEVEU, 2006). Para tanto, ele introduziu de forma pioneira na pesquisa em Comunicação a técnica dos grupos focais, utilizando-se de 29 grupos. Era posta em prática a pesquisa de recepção, tratando os membros da audiência como indivíduos capazes de interpretar ativamente as mensagens e destacando disputas ideológicas no processo comunicativo (PORTO, 2006).

Partindo do pressuposto de que as mensagens estão abertas a diferentes decodificações por uma audiência capaz de produzir sentidos e decodificá-los com base em seus mapas de sentidos, a pesquisa de recepção consistiu, *grosso modo*, em uma leitura comparativa dos discursos nos polos da produção e da recepção (GELATTI, 2009), com base, sobretudo, em métodos qualitativos (PORTO, 2006). A pesquisa qualitativa mostrava-se metodologicamente mais apropriada, em contraposição ao funcionalismo estrutural americano, cuja compreensão dos temas abordados era insuficiente; assim, partia-se da análise textual e de suas repercuções, apreendendo os intercâmbios entre as culturas hegemônica e popular (COLVARA, 2006).

O desenvolvimento e a operacionalização do modelo Codificação/Decodificação originou mais tarde o que Alasuutari classificou como uma segunda fase dos estudos de recepção, a chamada *etnografia de audiências*, à medida que práticas etnográficas eram incorporadas às técnicas adotadas em pesquisa de recepção (CAMPANELLA, 2010). Extrapolando a recepção do texto midiático, surgia o interesse pelo impacto desses conteúdos no cotidiano, em questões identitárias, tendo início a virada etnográfica dos Estudos Culturais (ESCOSTEGUY, 2007; MATTELART; NEVEU, 2006).

Ao testar empiricamente o modelo de Hall, Morley percebeu que, por estar muito atento às posições de classe, ele terminava por desconsiderar alguns aspectos importantes, tais como a importância do contexto doméstico e das questões de gênero no trabalho interpretativo (MATTELART; NEVEU, 2006). Ao mesmo tempo que os estudos de recepção multiplicavam-se, o foco da pesquisa era redirecionado para os estudos etnográficos, cada vez mais explorando a inserção da mídia em grupos sociais (ESCOSTEGUY, 2006; 2010).

Dessa forma, passaram-se a investigar não só as articulações do texto e seu percurso, mas também as práticas diárias, sociais e culturais, dos sujeitos que constituem seus mapas de sentido e nas quais desembocam as mensagens, complexificando a investigação nos estudos de recepção.

As motivações de Hall eram mais de ordens teórica e política, tais como ir de encontro às “certezas positivistas”, principalmente do Centre for Mass Communications Research da Universidade de Leicester. Para o autor, o modelo não tinha os necessários rigor teórico e consistência conceitual para gerar um modelo com tamanha longevidade, uma vez que ainda era possível de ser “trabalhado, desenvolvido e mudado” (HALL, 2003, p. 336). Ele atribui a Morley a extração do modelo, uma vez que este não era projetado para o trabalho empírico e, com a aplicação empírica empreendida por ele, eles se deparavam com problemas reais, não previstos no modelo.

O mérito de Morley, ao testar empiricamente o modelo, não consistiu apenas em identificar limitações e lacunas: foi o próprio pesquisador quem percebeu o quanto aquele modelo ainda poderia ser explorado. Ao reexaminá-lo posteriormente, em 2006, Morley defendeu que “apesar das limitações [...], ele continua aberto a novas formulações e que sua fecundidade não foi devidamente explorada em trabalhos posteriores” (DACL et al., 2008, p. 3). Ele

CODIFICANDO/DECODIFICANDO A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UMA CONTRIBUIÇÃO DOS ESTUDOS CULTURAIS

também propôs, em contraponto à sucessão de paradigmas de caráter excluente, a recontextualização de antigos e novos paradigmas, resultando num modelo tanto horizontal quanto vertical, abrangendo as questões de poder e participação, de ideologia e assimilação (ÁLVARES, 2007).

O modelo, formulado na década de 1970, estava fortemente vinculado ao consumo televisivo, uma vez que o rádio e a televisão constituíam os veículos de longo alcance mais populares à época. E, sobretudo, fortemente centrado aos programas jornalísticos. No entanto, as concepções de codificação e decodificação já existiam em abordagens anteriores ao modelo e mesmo fora da pesquisa em comunicação. Exemplo disso é a obra de Paulo Freire, cuja abordagem, assim como Stuart Hall, é de matriz pós-marxista. Assim, em *Pedagogia do Oprimido*, Freire (1987) já admite, no âmbito a educação, a abertura dos códigos a leituras relativamente autônomas, muito embora quase uma década separe esta obra do modelo ora discutido. Ao utilizar os conceitos já existentes de *codificação* e *decodificação* num modelo, Hall proporciona uma articulação teórica que, embora se utilize de exemplos no âmbito da comunicação televisiva, pode ser extrapolada para quaisquer áreas do conhecimento que utilizem-se de alguma perspectiva comunicacional.

Ainda na década de 1980, o modelo era aplicado a pesquisas relacionadas ao consumo televisivo voltado para o entretenimento, como foi o caso da pesquisa de Ien Ang que buscava investigar o prazer das telespectadoras ao assistiram à série *Dallas* (MATTELART; NEVEU, 2006). Apesar disso, parece circunscrito ao campo da *mass communication research*, quando seu potencial extrapola esse campo, sendo profícuo no estudo de diversos fenômenos comunicacionais, tais como aqueles relacionados ao campo da Administração. Nesse sentido, a utilização empírica do modelo pode ser bem-sucedida tanto em pesquisas de cunho interpretativista quanto crítico, uma vez que, inserido no campo dos Estudos Culturais, utiliza-se tanto de alguns pressupostos do marxismo, o que o aproxima da perspectiva crítica, quanto métodos de pesquisa interpretativistas. Uma discussão mais aprofundada desse aspecto será tema da próxima seção.

Codificando/Decodificando a Comunicação Organizacional: Paradigmas e Potencialidades

Estabelecer um conceito de *comunicação organizacional* é uma tarefa difícil, dada a diversidade e complexidade de fenômenos relacionados a essa expressão e as variadas orientações epistemológicas nesse campo. Consequentemente, qualquer tentativa de delimitar um conceito tende a enfocar uma dessas orientações em detrimento das demais ou a resultar em imprecisão (PUTNAM; PHILLIPS: CHAPMAN, 2004). Os estudos de comunicação organizacional surgiram no âmbito da *mass communication research* (GUIMARÃES; SQUIRRA, 2007), muito embora alguns estudos nos campos da Economia e Administração já discutissem aspectos relativos à comunicação (CURVELLO, 2002). Oliveira (2009) prefere denominar *comunicação no contexto das organizações*, em vez de comunicação organizacional, uma vez que sua raiz epistemológica resida no campo da Comunicação, que ainda pode se valer de subsídios conceituais oriundos de outros campos disciplinares. Nesse sentido, conceitua-a como “processo relacional que parte de práticas individuais e grupais para alcançar uma estrutura coletiva de significados, os quais dizem respeito às organizações e aos atores sociais envolvidos num processo interativo” (OLIVEIRA, 2009, p. 60).

Curvello (2002) aponta os diversos enfoques da comunicação organizacional ao longo do século XX: sua vinculação à Escola de Relações Humanas, em seu poder de evitar conflitos, ao

contrário da ocultação e opressão; a prevalência da informação, responsável por manter a organização integrada, quando se multiplicam os mecanismos de comunicação dirigida e legitima-se o fluxo descendente de informação; a distinção entre comunicação interna e externa; a visão da organização como rede; a emergência da vertente naturalista, que aborda as experiências e os significados; e dos estudos críticos, que discutem as relações indivíduo organização e indivíduo-indivíduo nas organizações. De acordo com o autor, os estudos que enfocavam as organizações como redes voltavam-se para a eficácia, fundamentados em referências teóricas advindas das teorias administrativas e enxergando a comunicação como ferramenta gerencial, uma abordagem que resulta na multiplicação de ferramentas e fórmulas.

Podemos dizer, portanto, que a comunicação organizacional envolve os mesmos fenômenos que são objeto de estudo das teorias da comunicação, tendo como contexto as organizações, empresariais ou não, e suas relações tanto internas quanto externas. Estão no escopo desses estudos, portanto, quaisquer fenômenos intra ou extraorganizacionais que envolvam processos de significação, relações de trabalho e suas contradições, linguagem, transmissão de informações, integração, cultura, imagem, ideologia, persuasão, entre uma infinidade de fenômenos. Dada a amplitude dos fenômenos comunicacionais, no contexto organizacional esse alcance é igualmente amplo, o que torna difícil não só estabelecer um conceito quando delimitar um escopo para os estudos nesse campo.

Putnam, Phillips e Chapman (2004), ao traçar um breve histórico da pesquisa em comunicação organizacional, identificam três orientações: a *modernista*, que enfoca persuasão e eficiência e pressupõe uma organização racional e instrumental; a *naturalista*, que estuda a construção social das estruturas organizacionais, estas observadas sob vários enfoques, além do administrativo; e a *crítica*, que enfoca poder e controle, este vinculado a um poder oriundo da construção de significados importantes na organização. Os autores apontam o surgimento do interesse pelo tema na década de 1920, sendo a década de 1980 uma reviravolta no conhecimento acadêmico em comunicação organizacional, ainda que não representasse uma ruptura total. Assim, os pressupostos modernistas, tais como a linearidade, eram postos em questão, emergindo as orientações naturalista e crítica. Observamos que as mencionadas orientações assemelham-se, respectivamente, às perspectivas chamadas funcionalista, interpretativa e crítica.

Marchiori (2009) admite a pluralidade de perspectivas propostas na relação entre comunicação e organização. Dentre elas, discute a teoria conhecida como CCO (*communication constitutes organization*), que assume uma visão mais abrangente, centrada não apenas nas mensagens, mas no potencial de as trocas comunicativas construírem realidades organizacionais. Nessa perspectiva, a autora destaca os estudos de Linda L. Putnam e Anne Maydan Nicotera, nos quais as autoras tratam a comunicação e a organização como equivalentes, sendo as organizações comunicativamente constituídas e os significados negociados, em vez de transmitidos. Dessa forma, sendo os conceitos de comunicação e organização equivalentes, as teorias da organização podem fornecer importantes insights sobre comunicação, ao mesmo tempo que as teorias da comunicação podem fornecer insights sobre o ato de organizar (PUTNAM, PHILLIPS, CHAPMAN, 2004).

Conforme já apontamos anteriormente, a despeito do predomínio do paradigma funcionalista no campo da Administração, bem como nos estudos de comunicação organizacional, percebemos um esforço das correntes contra-hegemônicas em discutir esse panorama (e.g. SCROFERNEKER, 2004; GUIMARÃES; SQUIRRA, 2007; VERGARA; CALDAS, 2005; CURVELLO,

2002). Por outro lado, o surgimento de abordagens pós-modernas das organizações revela uma crise de representação que tem ocorrido tanto no campo dos estudos organizacionais de uma forma geral, quanto no de comunicação organizacional especificamente, questionando pressupostos modernistas da comunicação e apontando esse fenômeno como formativo, uma vez que cria e representa o ato de organizar (PUTNAM, PHILLIPS, CHAPMAN, 2004). A aproximação entre um modelo comunicativo oriundo dos Estudos Culturais vai ao encontro desse panorama, sendo potencialmente proveitosa em quaisquer áreas que utilizem estudos comunicacionais em suas investigações.

Partindo do pressuposto de que as organizações ensejam a investigação de uma diversidade de fenômenos comunicativos de massa, dirigidos e interpessoais, voltados tanto em seu ambiente interno quanto externo, apontamos algumas possibilidades de investigação, bem como às perspectivas às quais se alinham. No tocante à perspectiva interpretativista da comunicação organizacional, que enfoca as realidades socialmente construídas, podemos encontrar diversos pontos de alinhamento com o modelo Codificação/Decodificação. Em primeiro lugar, do ponto de vista epistemológico, uma vez que ambos se posicionam contra o funcionalismo, em sua busca por resultados previsíveis e quantificáveis. Do ponto de vista metodológico, a transposição do modelo para o empírico contou com estratégias interpretativas, a exemplo da etnografia. Compreendendo as organizações como uma teia de significados tecida pela comunicação, mais do que explicações causais e resultados quantificáveis, a investigação busca compreender a maneira como os indivíduos significam práticas, regras, seu papel na organização, entre outros.

A perspectiva crítica da comunicação organizacional, que enfoca o caráter conflitivo das organizações e o papel da comunicação em “camuflar” ou “naturalizar” relações de dominação (SCROFERNEKER, 2004), também alinha-se ao modelo Codificação/Decodificação, na medida em que este admite cada momento do fenômeno comunicativo — produção, consumo, circulação/distribuição, reprodução — como uma complexa estrutura de relações.

Assim, quaisquer estudos sob essa perspectiva que enfoquem questões como dominação, opressão e ideologia podem encontrar respaldo nesse modelo. Nesse sentido, a comunicação organizacional pode ser analisada sob o aspecto das leituras propostas por Hall no modelo (preferencial, negociada ou oposicionista). Tais leituras podem indicar uma maior tendência à dominação ou emancipação conforme sua incidência. Analisar a recepção, em sua estreita ligação com o contexto e com a forma como os signos se articulam na mensagem, pode proporcionar uma compreensão mais ampla da cultura organizacional, uma vez que, dado o caráter discursivo do modelo, não se detém ao explícito e observável.

Uma crítica ao modelo nesse aspecto, e que deve ser levada em consideração ao utilizá-lo na pesquisa em Administração, diz respeito à confusão entre desacordo e incompreensão (PORTO, 2003). O modelo menciona a possibilidade de leituras contestatárias e atribui os chamados “mal-entendidos” pelas pesquisas de cunho behaviorista a decodificações assimétricas em relação ao código dominante, operado na codificação da mensagem. Com efeito, em várias passagens do ensaio *Encoding/Decoding*, as ideias de incompreensão e desacordo parecem de fato coincidir.

Outro aspecto importante do modelo, e que se alinha à perspectiva crítica da comunicação organizacional, diz respeito à ideologia. Ao propor o modelo, Hall (2003) sugere que não há signo isento de ideologia, sendo aqueles utilizados em seu sentido literal (denotação) um signo no qual a ideologia está tão profundamente enraizada que não se questiona. Assim como

os signos, não há mensagem isenta de ideologia em sua codificação, assim como cada leitura possível envolve aspectos institucionais, políticos e ideológicos.

A discussão das leituras preferencial, negociada ou oposicional também pode revelar parte da complexidade das relações da organização, tanto em seu interior quanto para com o entorno. Assim, pode abranger desde a comunicação midiática, massiva — terreno no qual o modelo foi concebido — até a comunicação interpessoal, revelando relações de poder desde o nível macro até unidades de análise cada vez menores..

No plano empírico, uma vez que os fenômenos comunicacionais perpassam tanto a dimensão interna quanto externa à organização, entendemos que diversos fenômenos organizacionais podem ser analisados à luz do modelo Codificação/Decodificação, observando que muitos deles estão vinculados a processos de recepção. No âmbito da comunicação interna, estudos relacionados a comunicações formais, podem enfocar tanto a cultura organizacional, aspectos relacionados a marketing interno e recursos humanos, entre outros. Nesse sentido, o modelo pode proporcionar um enfoque semântico aos estudos de comunicação interna. Uma vez que o modelo pressupõe a codificação de mensagens à luz da ideologia dominante, uma análise dessas mensagens pode revelar não só que ideologia é essa, mas até que ponto essa ideologia é compartilhada, buscando leituras preferenciais, negociadas e até oposicionais. Por sua vez, uma vez que essas leituras estão relacionadas ao contexto no qual se processam, estudar o contexto organizacional da recepção pode apontar se as leituras negociadas — segundo Hall (2003), o tipo de leitura mais comum — tendem a uma leitura opositiva ou preferencial.

No que diz respeito à comunicação de massa, a aplicação do modelo em estudos relacionados ao jornalismo corporativo podem ajudar na compreensão, por exemplo, de como a codificação reflete não só a ideologia dominante da organização, mas também a do meio de comunicação utilizado, o que permite revelar possíveis incoerências e contradições nessa relação organização-mídia. A investigação das leituras dessas mensagens, por sua vez, podem evidenciar posições conflituosas tanto com relação à organização quanto ao veículo utilizado; e, uma vez que o veículo pode gozar de prestígio, rejeição, credibilidade, entre outros, o estudo das posições de decodificações podem revelar como a relação do público com os meios se reflete nesse processo e, consequentemente, na relação com a organização. Isso pode trazer implicações para os estudos de marketing e estratégia, entre outros.

Na área do marketing, em que há uma ligação mais explícita com as teorias comunicacionais, o modelo pode ser importante nas já mencionadas pesquisas de recepção. Tais pesquisas são uma alternativa às pesquisas positivistas, comuns, por exemplo, nos estudos de comportamento do consumidor. Por sua vez, pesquisas interpretativas utilizando o modelo Codificação/Decodificação podem ser proveitosas nos estudos que envolvem fenômenos diversos relacionados ao consumo, na medida em que este transcende os aspectos comportamentais da recepção, inserindo-a num contexto de práticas sociais e relações econômicas que influenciam a significação das mensagens.

Ainda nessa área, observamos que o estudo das marcas conta com uma abordagem distinta da tradicional, na qual a marca constitui um fenômeno discursivo, cuja identidade não é construída unilateralmente pelas organizações, mas resulta de uma complexa interação entre organizações, consumidores, cultura e mediações. Portanto, o aporte semiótico do modelo Codificação/Decodificação alinha-se a essa perspectiva, oferecendo diversas possibilidades de investigação de como se dá essa construção coletiva de sentido. Entendendo a marca como um fenômeno comunicativo e uma unidade de sentido, e relembrando que o modelo pressupõe a comunicação em momentos distintos e articulados, em que a concretização de um momento é

requisito para, mas não garante o momento subsequente, podemos compreender de forma detalhada como essa unidade de sentido se constitui, os momentos dessa construção, os agentes envolvidos e o contexto no qual ela ocorre.

Não pretendemos, entretanto, esgotar aqui as possibilidades de utilização do modelo na pesquisa empírica, apenas mostrar sua fecundidade no campo da Administração, bem como a sua contribuição no sentido de dar à pesquisa de comunicação organizacional enfoques menos funcionalistas. Ressaltamos que o intuito aqui não é propor o modelo para uso gerencial, dado que, em vez de visar eficiência, pesquisas dessa natureza focam a compreensão dos fenômenos em seu contexto.

Considerações Finais

A aproximação entre as áreas de Comunicação e Administração não é recente, porém esta continua a se valer de uma perspectiva comunicacional que foi dominante durante um período significativo do século passado, mas já se encontra em desuso. Isso provavelmente se deve ao fato de a perspectiva funcionalista (ou a modernista) ser hegemônica no campo da Administração, o que não necessariamente significa um entrave ao desenvolvimento de agendas de pesquisa críticas e interpretativistas, naturalistas e pós-modernas, mas, pelo contrário, enseja esse desenvolvimento, oferecendo um campo bastante fértil com inúmeras possibilidades para ser explorado.

No campo da pesquisa em Comunicação, a repercussão do modelo de Codificação/Decodificação parece ter sido muito maior do que a pretendida por Stuart Hall, quando o idealizou. Movido por motivações mais políticas que teóricas, visando ir de encontro ao pensamento dominante na pesquisa de Comunicação, o ensaio que apresentou o modelo pretendia muito mais questionar as “certezas positivistas”. Muito embora ele tenha atingido seu objetivo no campo da pesquisa em Comunicação, esse questionamento pode representar um entrave à sua utilização em campos disciplinares marcados pelo positivismo, a exemplo da Administração, que carece de um modelo comunicativo menos rudimentar para os estudos de comunicação organizacional.

Propondo uma alternativa à visão linear e behaviorista da comunicação, o modelo desvendou uma audiência ativa, inserida num contexto sociocultural que, se não determina, influencia a maneira como esta opera um conjunto de códigos na apropriação das mensagens recebidas. Se o modelo ousou ao conferir uma autonomia antes ignorada à audiência, foi mais longe ao propor que essa audiência não só poderia fazer usos distintos dos conteúdos midiáticos, como também poderia interferir na produção desses conteúdos.

Mesmo que o ensaio de Hall tenha apresentado o modelo dentro de um contexto de jornalismo televisivo, não tardou para os pesquisadores descobrirem outros contextos nos quais o modelo fosse empiricamente aplicável. A pesquisa de recepção derivada desse modelo logo encontrou a necessidade de incorporar inúmeras dimensões da vida social intrínsecas ao processo de decodificação, aproximando-se da pesquisa etnográfica.

Por outro lado, observamos que a pesquisa de recepção apresenta um grande potencial para além da *mass communication research*, ao qual aparentemente permanece circunscrita. Trazendo para os estudos de Comunicação no campo da Administração, tal modelo alinha-se tanto à perspectiva interpretativa quanto à crítica. Isso se deve ao caráter transdisciplinar dos Estudos Culturais e do modelo, que reúne características dos paradigmas estruturalista e

culturalista vigentes nos Estudos Culturais à época da sua concepção.

Através de exemplos, pudemos apontar como o modelo pode integrar uma agenda de pesquisa no campo da Administração, no que concerne a comunicação organizacional, tanto na perspectiva crítica quanto interpretativa. A presente reflexão enseja estudos futuros tanto teóricos, no sentido de propor estratégias de pesquisa que aproveitem o potencial desse modelo para debater problemas no campo da Administração, ainda incipiente na área, quanto empíricos, aplicando o modelo em problemas reais da comunicação organizacional.

Referências

- ÁLVARES, C. Os Estudos de Recepção como Modelo Multidimensional: a negociação de estereótipos de etnicidade e gênero. **Caleidoscópio**, n. 8, 2007.
- ALZAMORA, G.C. **Por um modelo de comunicação hipermidiática**. In: Congresso brasileiro de ciências da comunicação, 25, 2002, Salvador. Anais... São Paulo: Intercom, 2002.
- BLIKSTEIN, I.; ALVES, M. A.; GOMES, M. T. Nota técnica: Os estudos organizacionais e a comunicação no Brasil. In: CALDAS; M.; FACHIN, R.; FISCHER; T. **Handbook de Estudos Organizacionais**. v. 3. São Paulo: Atlas, 2004.
- CAMPANELLA, B. Novos desafios teóricos para os estudos do consumo televisivo. **Revista Eco-Pós**, v.13, n. 1, p. 5-13, 2010.
- CARDOSO, O. O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, vol. 40, n.6, p. 1123-44, nov.-dez. 2006.
- COLVARA, L. F. Por que usar os Estudos Culturais em pesquisa sobre TV? **UNIrevista**, v.1, n.3, jul. 2006.
- CURVELLO, J. J. A. Estudos de Comunicação Organizacional: entre a análise e a prescrição. In: **Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, 25, 2002, Salvador. Anais... São Paulo: Intercom, 2002
- DACOL, K. A. et al. **Juventude e os Usos da Telenovela**. 2008. Artigo apresentado no XIII Colóquio Internacional de Comunicação para o Desenvolvimento Regional. Pelotas: 2008.
- DAVEL, E.; ALCADIPANI, R. Estudos Críticos em Administração: a produção científica brasileira nos anos 1990. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 4, p. 72-85, out.-dez. 2003.
- ESCOSTEGUY, A. C. Bibliografia comentada: Estudos Culturais e recepção. **Cartografias**, PUCRS, jul. 2006.
- _____. **Cartografias dos Estudos Culturais**: uma versão latino-americana. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.
- _____. Circuitos de cultura/circuitos de comunicação: um protocolo analítico de integração da produção e da recepção. **Comunicação, Mídia e Consumo**, São Paulo, v. 4, n. 11, p. 115-135, nov. 2007.
- _____. Estudos Culturais: uma introdução. In: **O que é, afinal, Estudos Culturais?**

**CODIFICANDO/DECODIFICANDO A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL:
UMA CONTRIBUIÇÃO DOS ESTUDOS CULTURAIS**

4.ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.

FREIRE, P. **Pedagogia do Oprimido**. 17.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

GELATTI, J. R. Comunicação e Recepção: um panorama dos estudos culturais e midiáticos. **Anagrama: Revista Científica Interdisciplinar da Graduação**, Brasil, v. 2, n. 4, 2009.

GUIMARÃES, A. S.; SQUIRRA, S. C. M. Comunicação organizacional e o processo comunicacional: uma perspectiva dialógica. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, n. 33, p. 44-52, ago. 2007.

HALL, S. Codificação/Decodificação. In: HALL, S. **Da Diáspora: identidades e mediações Culturais**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2003.

LEMOS, D. C.; BAZZO, W. A. Administração como uma Ciência Social Aplicada: integrando ciência, tecnologia e sociedade no ensino de Administração. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, n. 3, v. 5, p. 1-14, set.-dez. 2011.

LOPES, M. I. V. **Mediações na Recepção: um estudo brasileiro dentro das tendências internacionais**. 1999. Artigo apresentado no Congresso da Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación. Buenos Aires: 1999.

MARTINS, T. S.; ROCHA, D. T.; CRUZ, J. A. W. Uma Análise Crítico-Epistemológica da Administração: Construção, Reconstrução e Desconstrução? **UNOPAR Cient.**, Ciênc. Juríd. Empres., Londrina, v. 12, n. 2, p. 85-92, set. 2011.

MATTELART, A.; NEVEU, É. **Introdução aos Estudos Culturais**. São Paulo: Parábola, 2006.

MARCHIORI, Marlene. **A relação Comunicação-Organização: uma reflexão sobre seus processos e práticas**. Texto apresentado no III Congresso da Abrapcorp, 2009. Disponível em: http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/gt2_marlene_marchiori.pdf.

MELLO, S. C. B.; FONSECA, F. R. B. Revisitando a identidade do relacionamento marca-consumidor: repensando as estruturas nessas relações comerciais. **Cadernos Ebape. Br**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 3, pp. 1 -19, set. 2008.

OLIVEIRA, I. L. **Novo Sentido da Comunicação Organizacional: construção de um espaço estratégico**. 2009. Artigo apresentado no XXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Belo Horizonte: 2009.

OLIVEIRA, V. C. C. A hipótese da codificação negociada: sobre a (im)provável orientação crítica da programação da rede globo de televisão. **Revista Eletrônica Inter-Legere**, n. 3, jul.-dez. 2008.

PAULA, A. P. P.; MARANHÃO, C. M. S. S.; BARROS, A. N. Pluralismo, pós-estruturalismo e "gerencialismo engajado": os limites do movimento critical management studies. **Cadernos Ebape. Br**, Rio de Janeiro, v.7, n.3, set. 2009.

PETERS, M. **Pós-estruturalismo e Filosofia da Diferença**. Belo Horizonte: Autêntica, 2000.

PORTO, M. P. **A Pesquisa sobre a recepção e os efeitos da mídia: Propondo um enfoque integrado**. 2003. XXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Belo Horizonte:

2003.

PORTO, M. P. **A Pesquisa sobre a recepção e os efeitos da mídia:** Propondo um enfoque integrado. 2003. In: XXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Belo Horizonte: 2003.

PRYSTHON, A. Estudos Culturais: uma (in)disciplina? **Comunicação e Espaço Público**, a.6, n.1-2, p. 134-141, 2003.

PUTNAM, L. L.; PHILLIPS, N.; CHAPMAN, P. Metáforas da comunicação e da organização. In: CALDAS; M.; FACHIN, R.; FISCHER; T. **Handbook de Estudos Organizacionais**. v. 3. São Paulo: Atlas, 2004.

ROSÁRIO, K.; CORONA, H. M. P. Epistemologia da Pesquisa em Administração. **Synergismus scyentifica UTFPR**, Pato Branco, v.6, n.1, 2011.

SANDU, A. Assumption of Post-structuralism in Contemporary Epistemology. **Postmodern Openings**, a.2, v.7, p. 39-52, set. 2011.

SCROFERNEKER, C. M. A. Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, n.31, p. 47-53, dez. 2006.

SERRA, J. P. **Manual de Teoria da Comunicação**. Covilhã: Universidade da Beira Interior, 2007.

SOUZA, J. P. **Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media**. 2.ed. Porto: Porto, 2006.

SOUZA, C. C. Os Estudos Culturais Ontem e Hoje: a codificação/decodificação de Hall aplicado ao hiperconsumidor pós-moderno. In: **XI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul**. Anais... São Paulo: 2010.

SOVIK, L. R. **Pensando com Stuart Hall**. 2010. In: XIX COMPÓS. Rio de Janeiro: 2010.

STAM, R.; BURGOYNE, R.; FLITTERMAN- LEWIS, S. **New Vocabularies in Film Semiotics: Structuralism, post-structuralism and beyond**. New York: Routledge, 2005.

STURROCK, J. **Structuralism**. London: Fontana, 2003.

THIRY-CHERQUES, H. R. **Métodos Estruturalistas**: Pesquisa em Ciências de Gestão. São Paulo: Atlas, 2018.

TORQUATO, G. **Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional**: conceitos, estratégias, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. Paradigma Interpretacionista: A Busca da Superação o Objetivismo Funcionalista nos Anos 1980 E 1990. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.45, n.4, p. 66-72, out.-dez. 2005.