

UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO
Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social

MÔNICA APARECIDA DE CASTRO

**Comunicação Interna e Gestão de Pessoas:
Interfaces e perspectivas de integração e diálogo nas organizações**

São Bernardo do Campo – SP, 2014

UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO
Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social

MÔNICA APARECIDA DE CASTRO

Comunicação Interna e Gestão de Pessoas:
Interfaces e perspectivas de integração e diálogo nas organizações

Dissertação apresentada em cumprimento parcial às exigências do
Programa de Pós-Graduação em Comunicação
Social, da Universidade Metodista de São Paulo (UMESP),
para obtenção do grau de Mestre.
Orientador: Prof. Dr. Wilson da Costa Bueno

São Bernardo do Campo – SP, 2014

FICHA CATALOGRÁFICA

C279c	<p>Castro, Mônica Aparecida de Comunicação interna e gestão de pessoas: interfaces e perspectivas de integração e diálogo nas organizações / Mônica Aparecida de Castro. 2014. 279 p.</p> <p>Dissertação (mestrado em Comunicação Social) --Faculdade de Comunicação da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2014. Orientação : Wilson da Costa Bueno</p> <p>1. Comunicação interna2. Complexidade (Organizações) 3. Transdisciplinaridade4. Recursos humanos - Empresas5. Gestão de pessoas - IntegraçãoI. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDD 302.2</p>
-------	---

A dissertação de mestrado sob o título “Comunicação Interna e Gestão de Pessoas: Interfaces e perspectivas de integração e diálogo nas organizações”, elaborada por Mônica Aparecida de Castro foi apresentada e aprovada em 17 de fevereiro de 2014, perante banca examinadora composta por Prof. Dr. Wilson da Costa Bueno (Presidente/UMESP), Profa. Dra. Marli dos Santos (Titular/UMESP) e Prof. Dr. Luiz Alberto de Farias (Titular/USP).

Prof. Dr. Wilson da Costa Bueno
Orientador e Presidente da Banca Examinadora

Profa. Dra. Marli dos Santos
Coordenador do Programa de Pós-Graduação

Programa: **Pós-Graduação em Comunicação Social**

Área de Concentração: **Processos Comunicacionais**

Linha de Pesquisa: **Comunicação Institucional e Mercadológica**

*Aos meus filhos, Lucas e Gabriel,
que dão alegria e fortalecem a minha busca pessoal e profissional.*

*Aos meus pais, Angelina e Izael,
que não puderam, no mundo físico, acompanhar as minhas maiores conquistas.*

*O senhor... Mire veja: o mais importante e bonito, do mundo, é isto:
que as pessoas não estão sempre iguais, ainda não foram terminadas – mas que elas vão sempre
mudando. Afinam ou desafinam. Verdade maior.
É o que a vida me ensinou. Isso que me alegra, montão.
(João Guimarães Rosa, Grande Sertão: Veredas)*

AGRADECIMENTOS:

Pronto, concluído. O sonho antigo de fazer mestrado finalmente tornou-se realidade. Posso confirmar que não é possível ser a mesma pessoa depois de uma experiência tão rica e acredito que nos tornamos melhores. O contato com novas pessoas, autores, caminhos, lugares e experiências não poderia deixar de trazer boas mudanças. E olhando para tantas bonanças o sentimento é de muita gratidão:

- A Deus e aos amigos espirituais que protegeram o meu lar durante a minha ausência e me protegeram nas muitas viagens, nos diferentes caminhos percorridos e nos momentos de desânimo, indecisão ou incertezas.
- À Embrapa, empresa na qual me orgulho de trabalhar, por realizar sonhos por meio do seu Programa de Pós-Graduação, demonstrando seu compromisso com o desenvolvimento dos empregados, e, em especial, à Embrapa Milho e Sorgo, pela confiança e por mais uma oportunidade de crescimento e de superação.
- Aos professores e professoras do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Universidade Metodista de São Paulo - UMESP, pelas aulas engrandecedoras, pelo apoio e pela amizade.
- Ao mestre e amigo, professor Dr. Wilson da Costa Bueno, meu orientador, por acreditar em mim, dando-me confiança, autonomia, liberdade e estímulo para seguir sempre “em frente e para o alto”.
- Aos professores e professoras entrevistados, que prontamente e generosamente compartilharam conhecimentos, vivências e informações importantes. Foi uma grande emoção ficar de frente com autores que participaram de toda a minha vida acadêmica e profissional e com quem, até então, o meu contato era somente através dos livros.
- Ao meu amado, Walter, pela paciência, pelo amor, carinho e apoio constantes.

- Aos meus filhos e aos irmãos amigos que torceram por mim. Ao Ailton (Tita) que leu meus capítulos e cuidou da minha família na minha ausência. A minha irmã-mãe e amiga, Luci, que me deu guarida, alimento, estímulo, conforto, orações e confiança.
- A todos os meus amigos e amigas, que compreenderam e respeitaram a minha ausência e torceram por mim.
- Aos amigos do Núcleo de Comunicação Organizacional da Embrapa Milho e Sorgo pela torcida e apoio. Ao Clenio, pelo exemplo, dicas, mapas, incentivos e amizade; ao Paulo Roberto pelos gráficos e planilhas e à Rosângela e ao Claudio pelas revisões.
- À amiga Eugênia Ribeiro, minha colega de mestrado, que esteve junto comigo nos melhores e mais difíceis momentos desta caminhada. Minha eterna gratidão pela hospedagem, alimento, alegria, companhia, amizade e pela oportunidade de convivência com o seu filho Pedro e com a Neide
- Aos amigos e colegas de mestrado Clarissa, Tancy, Mirella, Milena, Ana Maio, Vânia, Carol, Marília e Marcelo pela amizade e pelas ótimas parcerias.
- À amiga irmã Maria e ao amigo Balu, pelo ombro e consolo, pela leitura dos meus capítulos, pelas boas sugestões e pela amizade especial, sólida e verdadeira.
- À minha amiga gêmea Ruth Ribeiro, que participou ativamente de todo o processo do meu mestrado, desde o começo do sonho até o desenvolvimento da pesquisa, e que depois, mesmo fora do mundo físico, esteve sempre presente com inspirações, boas ideias, bons pensamentos e muita fé.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES:

Figura 1 – Gráfico do número de trabalhos apresentados nos congressos da Abrapcorp no período de 2007 a 2012 -----	26
Figura 2 – Gráfico com variações na quantidade de trabalhos sobre comunicação interna apresentados nos congressos da Abrapcorp no período de 2007 a 2012 -----	26
Figura 3 – Desenho do panóptico por Jeremy Bentham-----	42
Figura 4 – Transdisciplinaridade no modelo de Jantsch-----	60
Figura 5 – Gestão da comunicação interna-----	87

SUMÁRIO:

INTRODUÇÃO	15
A importância de se pesquisar o tema	19
Metodologia utilizada	23
Estrutura da dissertação	30

CAPÍTULO I - TRANSFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS E AS RELAÇÕES DE TRABALHO

O mecanicismo e suas implicações no ambiente organizacional	32
A criação de sentidos, significados e imaginários no mundo do trabalho	37
As organizações vivas, a motivação dos empregados e suas relações	42
As organizações e o novo cenário complexo: enfoque na gestão de pessoas e na busca da transdisciplinaridade	50
Complexidade e gestão de pessoas	53
O desafio da transdisciplinaridade como paradigma atual	57

CAPÍTULO II - COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E COMUNICAÇÃO INTERNA: DISCUSSÕES TEÓRICAS, REFLEXÕES E PERSPECTIVAS

O campo da Comunicação Organizacional – transformações teóricas e reflexões: do funcionalismo à complexidade	61
A Comunicação Organizacional como campo de pesquisa	64
A Teoria da Complexidade para a Comunicação Organizacional: diversidade de conceitos e compreensões a respeito do tema	70
A comunicação interna – bases conceituais e aplicabilidade no ambiente de trabalho	79
Comunicação interna formal e informal	83
Comunicação interna face a face	85
Comunicação interna integrada e estratégica	85
Gestão da comunicação interna	86
Comunicação interna e o paradigma da complexidade	88
Comunicação interna, cultura organizacional e gestão: relações e interações	89
Funções e aplicações da comunicação interna	90
Comunicação interna e as relações capital versus trabalho	91
Participação e diálogo na comunicação interna: revisando e ampliando conceitos	99

CAPÍTULO III – A COMUNICAÇÃO INTERNA, SUAS IMBRICAÇÕES E INTERFACES COM A GESTÃO DE PESSOAS

A comunicação interna e suas relações com a gestão de pessoas: uma visão dos autores -----	104
Comunicação interna e recursos humanos: algumas experiências de organizações no Brasil ---	121
A comunicação interna na atualidade: a visão de especialistas da Comunicação e da Administração -----	128
Comunicação interna, integrada e estratégica -----	129
Participação da área de gestão de pessoas na comunicação interna -----	134
A importância da transdisciplinaridade para a comunicação interna -----	139
Cultura Organizacional e Diversidade -----	142
A complexidade no cenário das organizações -----	147
Comunicação e diálogo -----	151
Dificuldades e oportunidades de integração entre comunicação e gestão de pessoas-----	157
Dificuldades-----	158
Oportunidades -----	161
Sugestões de ações para maior integração e diálogo entre as áreas-----	163
CONCLUSÃO -----	168
REFERÊNCIAS -----	176
ANEXO 1 -----	192
ANEXO 2 -----	197

CASTRO. Mônica Aparecida de. **Comunicação Interna e Gestão de Pessoas: interfaces e perspectivas de integração e diálogo nas organizações**. 2014. 279f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo - SP.

RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo destacar a importância da integração entre as áreas de comunicação e de gestão de pessoas para o planejamento e desenvolvimento da comunicação interna nas organizações, bem como levantar algumas oportunidades de parceria entre as áreas. Busca-se também compreender o papel da área de gestão de pessoas nos processos comunicacionais e discutir a importância do diálogo e da participação na melhoria da comunicação com os públicos internos. Os novos contextos sociais e a inserção das organizações neste ambiente serviram como cenário para essa investigação e realçaram a importância do Pensamento Complexo como embasamento teórico. Utilizou-se como metodologia norteadora o levantamento bibliográfico do assunto e a realização de entrevistas semiestruturadas com especialistas das áreas de Comunicação Organizacional e da Administração com ênfase em Gestão de Pessoas. Compreende-se que adotando o pensamento complexo e a visão transdisciplinar como alicerce dessa interação a comunicação interna integrada será capaz de promover o diálogo e a participação e, com isso, ir além da visão técnico-instrumental para vencer as barreiras da departamentalização e atuar estrategicamente com a gestão de pessoas.

Palavras-chave: comunicação interna, complexidade, transdisciplinaridade, recursos humanos, participação.

ABSTRACT

This dissertation aims to highlight the importance of integration between the areas of communication and people management for the planning and development of internal communication in organizations, as well as raises some partnership opportunities between areas. Attempt was also made to understand the role of the area of people management in communication processes and discuss the importance of dialogue and participation in improving communication with internal audiences. The new social contexts and the inclusion of organizations in this environment served as the setting for this research and emphasized the importance of Complex Thinking as the theoretical foundation. Bibliographical survey of the subject and semi-structured interviews with experts in the areas of organizational communication and administration with an emphasis in personnel management were used as the guiding methodology. It is understood that adopting complex thinking and transdisciplinary vision as the foundation of this interaction makes integrated internal communication able to promote dialogue and participation, and thus go beyond the technical- instrumental view to overcome the barriers of departmentalization and act strategically with people management.

Keywords: internal communication, complexity, transdisciplinarity, human resources, participation

RESUMEN

Este documento tiene como objetivo poner de relieve la importancia de la integración entre las áreas de gestión de la comunicación y la gente de la planificación y desarrollo de la comunicación interna en las organizaciones, así como plantear algunas oportunidades de asociación entre las áreas. También se intentó comprender el papel de la esfera de la gestión de las personas en los procesos de comunicación y hablar de la importancia del diálogo y la participación en la mejora de la comunicación con el público interno. Los nuevos contextos sociales y la inclusión de las organizaciones en este entorno sirvió de escenario para esta investigación e hicieron hincapié en la importancia del pensamiento complejo como el fundamento teórico. Se utilizó la metodología de guía levantamiento bibliográfico sobre el tema y la realización de entrevistas semi-estructuradas con expertos en las áreas de la comunicación organizacional y la administración con énfasis en la gestión de personal. Se entiende que la adopción de pensamiento complejo y visión transdisciplinaria como la base de esta interacción la comunicación interna integrada será capaz de promover el diálogo y la participación, y por lo tanto ir más allá del punto de vista técnico-instrumental para superar las barreras de la departamentalización y actuar estratégicamente con gestión de personas.

Palabras clave: comunicación interna, la complejidad, transdisciplinaria, los recursos humanos, la participación

INTRODUÇÃO:

O interesse pelo tema desta dissertação surgiu em função da experiência pessoal da pesquisadora, que é bacharel em comunicação social, com especialização em relações públicas, e empregada da Embrapa Milho e Sorgo, Unidade Descentralizada da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa, vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

Depois de desenvolver, por mais de dez anos, atividades inerentes à sua função de relações públicas, incluindo ações de comunicação interna, no Núcleo de Comunicação Organizacional da empresa, atuou, por dois anos, no Setor de Gestão de Pessoas da mesma Unidade de pesquisa, especialmente coordenando em nível local ações de programas corporativos, de âmbito nacional, voltados exclusivamente para os públicos internos e que envolviam temas como: clima organizacional, equidade de gênero, qualidade de vida no trabalho, cultura organizacional e preparação para a aposentadoria.

Para o desenvolvimento dos referidos programas corporativos foi fundamental a participação da equipe de Comunicação da empresa. Também ficou evidente a importância das atividades desenvolvidas pelo Setor de Gestão de Pessoas para os processos de comunicação com os empregados.

Dessa forma, com a certeza da importância da comunicação para todos os programas corporativos, coordenados pelo Setor de Gestão de Pessoas, somada à percepção e experiência vivenciadas com as dificuldades apresentadas nos processos de comunicação interna, procurou-se buscar, através desta pesquisa de mestrado, uma melhor compreensão das interfaces entre as áreas de Comunicação Organizacional e de Gestão de Pessoas, na comunicação com os públicos internos.

Muitos dos desafios enfrentados pelo Núcleo de Comunicação Organizacional estavam também presentes no dia a dia do Setor de Gestão de Pessoas. São destaques: a busca por uma posição estratégica na gestão organizacional; a necessidade de uma maior compreensão pelos gerentes e empregados das características e necessidades de cada uma das áreas nos processos da organização e o reconhecimento da importância do trabalho de ambas para o cumprimento da missão organizacional.

A comunicação interna é tema frequente em pesquisas realizadas pela empresa, e, apesar de esforços para melhorias no processo, na opinião dos públicos internos, ainda são necessários muitos ajustes¹.

Problemas com a baixa motivação e a pouca participação dos empregados em algumas ações institucionais; conflitos nas relações interpessoais; elevação do absenteísmo e insatisfação com alguns processos da organização, a exemplo do sistema de avaliação de desempenho, são desafios diários para o Setor de Gestão de Pessoas².

Em função disso, muitas perguntas foram surgindo: como conhecer ou organizar a participação das duas áreas (Comunicação e Gestão de Pessoas) nos processos de comunicação e de relacionamento com os empregados? Como unir esforços para aumentar a motivação no ambiente de trabalho? Como lidar com os conflitos entre as pessoas? Como aumentar o interesse de todos por ações, valores, objetivos e missão da empresa? Como aumentar o comprometimento com o planejamento da organização? Como conquistar mais diálogo e participação?

No desenvolvimento de atividades, que envolviam a Comunicação e a Gestão de Pessoas, relacionadas com os públicos internos, muitas dúvidas também surgiam, principalmente quanto à responsabilidade pelas atribuições: quem faz o quê em determinada atividade? Qual equipe deve coordenar determinado processo? Deve haver um coordenador principal para determinadas demandas da chefia?

É evidente que muitas das atividades desenvolvidas pela empresa já estão claramente internalizadas como de responsabilidade de uma determinada equipe, como, por exemplo, o processo de seleção e contratação, que é exclusivo da área de recursos humanos. Já a criação, a produção e manutenção dos jornais internos são atividades coordenadas pelos Núcleos de Comunicação Organizacional, em quase todas as Unidades da empresa³.

Em outras ações, entretanto, é fundamental a participação das duas equipes, mesmo com atribuições e áreas de atuação bem definidas. Nesses casos, compreende-se que a ausência de um processo bem detalhado pode dificultar a realização das respectivas ações. Considera-se

¹A Embrapa realizou pesquisas de clima organizacional e incluiu a comunicação interna nos fatores de avaliação. A autora coordenou o processo, em 2009.

²Percepção da autora com base em atividades realizadas na Embrapa.

³A Embrapa possui uma Política de Comunicação e uma Política de Pessoal. Nestes documentos constam a definição das atribuições das respectivas áreas na Sede da empresa e nas Unidades Centrais e Unidades Descentralizadas.

que nessa categoria estão os eventos de confraternização, as ferramentas para o diálogo e a participação e as ações educativas.

Dessa forma, pergunta-se: como conhecer ou estabelecer papéis ou funções dentro dos processos de comunicação com os públicos internos? Como aproveitar ainda mais as competências, as habilidades e os saberes de cada área?

Com as grandes transformações sociais, econômicas e políticas, o papel dos sujeitos nos processos organizacionais também se transforma. Novas gerações, com valores, culturas e características diferentes passam a fazer parte do corpo de empregados⁴. Em função de todos esses fatores, as equipes de Comunicação e de Gestão de Pessoas ganham novamente grandes desafios. Como lidar com esse novo sujeito? Como atrair e reter talentos para a organização? Como manter as pessoas motivadas e interessadas no cumprimento da missão institucional? Como fazer com que essas pessoas compreendam e participem dos objetivos da empresa, conscientes do seu papel e da importância de todos no desenvolvimento organizacional?

Nos estudos organizacionais, cada vez mais a importância da comunicação interna tem sido discutida e confirmada como fundamental para a melhoria do desempenho e da imagem das organizações⁵(CORRÊA, 2008; BALDISSERA, 2000; MARCHIORI, 2006; SILVEIRA, 2011; LEMOS, 2011). Com um mercado mais competitivo e consumidores mais exigentes e mais bem informados sobre seus direitos, as empresas têm sido obrigadas a assumir novas condutas e novos valores nos seus produtos e serviços e no relacionamento com os seus diversos públicos (KUNSCH, 2007; CASTRO, 2012).

A Comunicação Organizacional, como campo de conhecimento, apresenta-se também como “um processo contínuo e permanente que permeia as interações humanas, atuando como sistema dialógico com o objetivo de informar, persuadir, motivar e alcançar a compreensão mútua” (FERRARI, 2008, p.78 apud LEMOS, 2011, p.151).

Cresce o debate da importância da comunicação integrada e estratégica nas organizações e a comunicação interna integrada passa a ser considerada como aquela que não se limita apenas à transmissão de informação, mas permeia todos os departamentos e processos da organização, valoriza a transparência e cria uma cultura de diálogo e participação (KUNSCH, 2009; BUENO, 2009a; CORRÊA, 2009).

⁴A Embrapa recebeu nos últimos anos um número grande de novos empregados, com idade e formação profissional diversificadas.

⁵Neste trabalho foram utilizados os termos Organizações, Instituições e Empresas como sinônimos.

Goldhaber (1991 apud Lemos, 2011) vem reafirmar esta percepção, conceituando a Comunicação Organizacional como “um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as subpartes da organização se conectam entre si” (GOLDHABER, 1991, p. 32 apud LEMOS, 2011, p.153).

Bueno (2011) complementa afirmando que mais importante do que ser estratégica e integrada, “a comunicação no ambiente de trabalho precisa ser transparente e verdadeira”. O que se fala precisa ser igual ao que se pratica e os modelos de gestão deverão ser reestruturados com base na participação, na liberdade de expressão e no respeito à diversidade e pluralidade.

Apesar de conquistar maior valorização, a comunicação interna ainda não recebeu da academia, nem do mercado, uma atenção mais reforçada. Não há ainda um número suficiente de publicações sobre o tema, principalmente com respeito à comunicação integrada e às interfaces, imbricações e conexões entre os diferentes departamentos da organização. Ramos (2012) afirma que ainda são poucos os trabalhos acadêmicos que abordam o tema e muito do que já foi produzido ou está em desenvolvimento restringe-se às técnicas e aos veículos (RAMOS, 2012).

Esta afirmação também consta em pesquisa realizada pela Agência de Comunicação FSB, que buscou construir um Mapa da Comunicação Brasileira. Segundo o documento, a comunicação interna “no âmbito acadêmico, é ainda uma área de escassa bibliografia no País”, o que gera algumas dificuldades, pois, “como são raros os estudos sobre a área, poucos estudantes de comunicação encontram espaço para se aprofundarem nesse campo. No mercado, terminam por faltar profissionais especializados” (MELLO, 2011, p.72).

Compreende-se também que há ainda certa confusão na conceituação das diferenças entre a comunicação interna e a comunicação administrativa. “A comunicação interna, mais ampla que a comunicação administrativa, deve ser planejada e é, intrinsecamente, dirigida” (LEMOS, 2011, p.156). Além disso, a organização das experiências profissionais e dos conhecimentos diversos sobre a comunicação com os públicos internos, para compartilhamento ou *benchmarking*⁶, está em processo de crescimento⁷.

⁶*Benchmarking* é um processo contínuo de comparação de produtos, serviços e práticas empresariais entre os mais fortes concorrentes ou empresas reconhecidas como líderes. É um processo de pesquisa que permite realizar comparações de processos e práticas “*companhia-a-companhia*” para identificar o melhor do melhor e alcançar um nível de superioridade ou vantagem competitiva. (SORIO, Washington. **O que é Benchmarking**. Disponível em: <http://www.rafaoliveira.com.br/ateneu/OqueeBenchmarkingartigo.pdf>. Acesso em 18 de março de 2013).

Segundo pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – Aberje, no ano de 2007, a “Comunicação Interna nas grandes empresas do Brasil está se estruturando com o passar dos anos e apresenta-se dividida entre a área de Comunicação Corporativa e Recursos Humanos⁸” (NASSAR; FIGUEIREDO, 2007, p.30). A pesquisa mostrou que em 53% das empresas contatadas, a comunicação interna está sob a responsabilidade da Comunicação Organizacional e em 40,2% está sob a coordenação da área de Recursos Humanos. Em 7,3% está sob responsabilidade da área de Marketing; em 3% das empresas, em Assuntos Corporativos; em 2,4%, com a Presidência e em 1,8%, em outros departamentos.

Em 2012, a Aberje realizou outra edição da pesquisa, e com relação à área para a qual a comunicação interna se reporta, os resultados mostraram que houve mudanças. Em 59% das empresas, as atividades de comunicação interna se reportam à Comunicação Organizacional e em 25%, ao setor de Recursos Humanos. Ainda foram citados 11% para o Marketing e 5% para outros departamentos.

Talvez seja possível compreender que estas diferenças na coordenação da comunicação interna possam representar dificuldades para a prática de uma comunicação integrada e principalmente dialógica, participativa e transparente. Especialmente, no que diz respeito a um trabalho parceiro entre as áreas de Gestão de Pessoas e de Comunicação Organizacional.

Dentro dessa discussão, coloca-se a pergunta: quais são as tendências, as perspectivas e as principais dificuldades para o estabelecimento de parcerias entre as áreas de Comunicação Empresarial e de Gestão de Pessoas (ou Recursos Humanos), visando o desenvolvimento de uma comunicação interna integrada, dialógica e participativa?

A importância de se pesquisar o tema:

Compreende-se que para a mudança de paradigmas nos processos de gestão das empresas é fundamental uma comunicação organizacional dialógica, integrada e estratégica.

⁷A Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – Aberje edita a coleção “Comunicação Interna: a força das empresas”. O primeiro volume foi lançado no ano de 2003. Os livros trazem experiências e reflexões sobre a comunicação interna, e são escritos por profissionais e gestores de diferentes empresas brasileiras ou com atuação no Brasil.

⁸Neste trabalho foram utilizados os termos Gestão de Pessoas e Recursos Humanos como sinônimos.

Entende-se também que este é um grande desafio das empresas e em especial dos profissionais de comunicação:

Uma concepção estratégica da comunicação organizacional pressupõe a ampliação do seu papel e de sua função para conquistar espaço gerencial, de modo a auxiliar as organizações a promover e revitalizar seus processos de interação e interlocução com os atores sociais, articulados com suas políticas e objetivos estratégicos (OLIVEIRA; PAULA, 2007, p. 39).

Considera-se que a comunicação estratégica é aquela que participa das decisões e do planejamento das empresas. Ela não se limita à execução das tarefas inerentes aos processos comunicacionais, mas participa, por exemplo, da análise do cenário, da construção de políticas e do ajuste nos rumos e nas ações das empresas. Ela se torna integrada, não apenas porque agrupa os seus profissionais (jornalistas, relações públicas, publicitários, designers) em uma mesma área física, mas porque participa de todos os outros processos da empresa, como gestão de pessoas, gestão da informação, vendas e atendimento.

Oliveira e Paula (2007) esclarecem melhor este conceito:

O tratamento processual da comunicação é um componente estrutural e deve ser considerado sob dois aspectos. O primeiro refere-se à sua abordagem como processo, numa visão ampla e integrada, e não a partir da aplicação de atividades isoladas ou desarticuladas de seus subcampos, relações públicas, jornalismo e publicidade e propaganda. O segundo diz respeito à sua integração à gestão da organização, de modo a apoiar diretamente políticas e estratégias de negócio e a contribuir para o alcance dos seus objetivos estratégicos, bem como para a construção de sentido no ambiente interno e externo (OLIVEIRA; PAULA, 2007, p.44).

Outro grande desafio a ser enfrentado nas organizações é a incorporação do diálogo como elemento essencial para a prática de uma comunicação estratégica e integrada. Hue (2006) relaciona o conceito de comunicação com a escuta, afirmando que “o comunicar começa com o ouvir” e que a comunicação deve visar um relacionamento entre as pessoas, com diálogo constante e com a busca de interesses comuns, tanto individuais como coletivos (HUE, 2006).

Kunsch (2008 apud Lemos, 2011) reforça e complementa o mesmo conceito:

A comunicação organizacional vai muito além de um setor ou departamento que produz e transmite informações. Deve-se ver a comunicação como um fenômeno inerente à natureza das organizações e que acontece em diferentes dimensões, como a humana, instrumental e estratégica, e sob fortes influências conjunturais e dos contextos econômicos, sociais, políticos, culturais e tecnológicos (KUNSCH, 2008, p.112 apud LEMOS, 2011, p.152).

Clemem (2005) destaca a importância da comunicação interna para a geração de resultados e afirma que o seu sucesso só será possível quando as organizações aprenderem a lidar com os sujeitos:

A comunicação interna é a base de sustentação para qualquer processo bem sucedido de comunicação integrada. Sem ela, falta sustentabilidade para qualquer outro processo de comunicação. [...] talvez o mais difícil seja as organizações perceberem a função estratégica da Comunicação Interna para a geração de resultados. E esta percepção só mudará quando as empresas souberem lidar com as suas Pessoas (CLEMEM, 2005, p. 18-19).

Dessa forma, compreende-se que maiores investimentos nos estudos de uma comunicação interna integrada e estratégica trarão benefícios tanto para as organizações como para os empregados. Uma comunicação interna que estimule o diálogo e a participação beneficiará todos os envolvidos e representará uma mudança de paradigmas nas políticas de gestão de pessoas.

Para que a comunicação interna seja considerada uma área estratégica da organização, é fundamental que ela seja tratada de forma estratégica. [...] ela deve atingir patamares de excelência em todos os departamentos e ser assumida por todos os funcionários como competência indispensável para o desempenho institucional e profissional (SILVEIRA, 2011, p.59).

Dentro da discussão sobre a integração das áreas de Comunicação Organizacional e de Recursos Humanos, Silveira (2011) afirma ainda que:

O desafio da área e do gestor de RH é colaborar na construção de uma organização competitiva, desenvolvendo políticas e procedimentos capazes de alinhar os desafios globais da empresa com as expectativas dos funcionários e gerenciar o processo de mudança na direção de uma sociedade mais justa e participativa. Para que esse desafio seja atingido, é necessário que as empresas desenvolvam políticas e procedimentos voltados às boas práticas de gestão de pessoas, tendo também a preocupação de que seus procedimentos estejam vinculados a políticas consistentes de comunicação interna, capazes de contribuir para a elaboração e desenvolvimento de planos estratégicos bem sucedidos (SILVEIRA, 2011, p.65-66).

Assim, espera-se que o desenvolvimento de uma parceria permanente e estruturada entre as áreas de Comunicação Organizacional e de Recursos Humanos permita que a comunicação interna praticada na organização possibilite a criação de uma cultura do diálogo e de participação; aumente o engajamento com a missão e com o negócio da empresa e melhore a satisfação dos empregados com o local de trabalho e com as funções desempenhadas.

Não há mais como trabalhar somente a estrutura técnica, é preciso atuar na instância humana, ou seja, a estratégia de negócios não pode estar dissociada da estratégia de pessoas. É preciso construir relacionamentos. O segredo para esta conquista: processos de comunicação efetivos – comunicação aberta, intensa e transparente (MARCHIORI, 2006, p.211).

Torna-se, portanto, importante e necessário identificar experiências bem sucedidas de comunicação interna nas organizações, principalmente no desenvolvimento de ações de parceria entre as áreas de Comunicação Organizacional e de Recursos Humanos.

São essas razões que definiram para esta dissertação o objetivo de conhecer as principais dificuldades de parcerias entre as áreas de Comunicação e de Gestão de Pessoas para o planejamento e desenvolvimento da comunicação interna nas organizações, bem como levantar algumas oportunidades de integração entre as áreas. Buscou-se também identificar práticas integradas de comunicação interna; compreender o papel da área de Gestão de Pessoas nos processos comunicacionais e discutir a importância do diálogo e da participação.

Espera-se com este trabalho levantar informações importantes para a comunicação interna e para a gestão de pessoas, que poderão ser compartilhadas amplamente para criar oportunidades de melhorias na comunicação com os públicos internos.

Por se tratar de uma pesquisa exploratória, não houve construção de hipóteses. Foram selecionadas cinco questões para pesquisa e reflexão. São elas: 1) Nas organizações, como promover a integração das políticas de Comunicação e de Recursos Humanos? 2) Os profissionais de Comunicação Organizacional e de Recursos Humanos têm claras as atribuições de cada área dentro do processo de comunicação com os empregados? 3) Como os estudos da administração abordam a comunicação com os empregados? 4) Como os estudos da comunicação interna percebem a participação da Gestão de Pessoas nos processos comunicacionais? 5) Quais são as tendências e as perspectivas de um trabalho mais integrado?

Metodologia utilizada:

Considerando as características e os objetivos propostos por esta dissertação, compreende-se que o procedimento metodológico adotado pode ser concebido como uma pesquisa exploratória, qualitativa e fenomenológica.

A metodologia de uma pesquisa tem a função de apontar o caminho a se seguir, por meio de um conjunto de métodos e de técnicas para a compreensão ou construção de uma realidade (MINAYO, 2003 apud CLEMENTE, 2007).

Em ciências sociais, a pesquisa qualitativa trabalha com elementos não quantificáveis, como valores, símbolos, atitudes e expectativas. Nela, deverão ser observadas as seguintes características: o ambiente é considerado uma fonte direta de dados; o processo é o foco principal, e não os resultados ou a geração de produtos; a análise dos dados não necessita de métodos estatísticos, e a compreensão dos fenômenos dá-se, principalmente, a partir dos sujeitos (GODOY, 1995 apud NEVES, 1996).

Gil (1991) classifica as pesquisas em três grupos: estudos exploratórios, descritivos e explicativos. Os estudos exploratórios têm como característica principal colaborar no entendimento de um tema pesquisado, porém, sem terem a pretensão de serem conclusivos (GIL, 2002) e costumeiramente envolvem um estudo bibliográfico (NEVES, 1996). Pretende-se, sobretudo, elevar o conhecimento e a compreensão do problema da pesquisa.

Ainda segundo Gil (1999), os estudos fenomenológicos têm a característica de não serem dedutivos. Eles partem de princípios considerados verdadeiros; no entanto, não consideram a realidade nem como única nem mesmo como explicável e sim passível de interpretação e de compreensão.

O estudo bibliográfico procura conhecer as contribuições científicas relacionadas a determinado tema e objetiva levantar, distinguir, observar, refletir e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre determinado assunto (MARTINS, 2000 apud BEUREN; SCHLINDWEIN; PASQUAL, 2007).

O estudo bibliográfico desta dissertação dispôs, especialmente, de publicações relacionadas aos Estudos Organizacionais, à Comunicação Organizacional, à Comunicação Interna e a sua relação com a área de Gestão de Pessoas, como livros, artigos, teses, dissertações e textos diversos.

Putnam (2009) afirma ter havido um crescimento “explosivo” na última década dos estudos da Comunicação Organizacional, com a produção de um grande volume de artigos – “bem acima de duzentos” – livros e textos sobre perspectivas teóricas relacionadas (JABLIN; PUTNAM, 2001 apud PUTNAM, 2009, p.43).

Curvello (2009) também afirma que a produção de textos, de teses, de artigos e de livros sobre Comunicação Organizacional foi crescente nos últimos anos, mas considera que ela ainda seja escassa. O autor apresenta, “a partir do mapeamento em 284 artigos apresentados durante os encontros anuais do Núcleo de Pesquisa de Relações Públicas e Comunicação Organizacional, da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação – Intercom – entre 2001 e 2008”, os principais temas e tendências das pesquisas realizadas.

Em síntese, são novas abordagens sobre culturas organizacionais, tecnologia, ergonomia, linguagem, imagem, identidade, discurso, relações com consumidores, marketing social, marketing institucional, ética, criatividade, qualidade, imaginário, pragmática, responsabilidade, compromisso, confiança, processos de decisão e de seleção, hospitalidade, poder, conflitos, diferenças, diversidades e sustentabilidade, entre outros (CURVELLO, 2009, p. 310).

A comunicação interna foi um dos temas apresentados pelo autor (CURVELLO, 2009, p. 311). No entanto, não foram encontrados os termos “recursos humanos” ou “gestão de pessoas” incluídos na produção científica envolvendo a comunicação nas organizações.

Kunsch (2009) também realizou um levantamento das “temáticas recorrentes nas teses e dissertações de comunicação organizacional e de relações públicas defendidas na ECA-USP de 1970 a 2008” (KUNSCH, 2009, p.281). Nesse período, o tema comunicação interna foi abordado em seis dissertações de mestrado e em três teses de doutorado. Com relação ao tema gestão de pessoas ou recursos humanos, houve uma tese de doutorado, apresentada no ano de 2006.

Dessa forma, considera-se que a comunicação interna, bem como as suas imbricações e interfaces com a gestão de pessoas, ainda não é fortemente pesquisada pela academia e, portanto, a quantidade de bibliografia produzida ainda é pequena. Isso ocasiona a falta de profissionais especializados e pouco compartilhamento de experiências com a comunicação interna, principalmente com respeito à comunicação integrada (RAMOS, 2012; MELLO, 2011).

Visando confirmar a pouca produção bibliográfica da comunicação interna e suas interfaces com a área de gestão de pessoas, buscou-se nesta dissertação, numa abordagem quantitativa, identificar o número de trabalhos associados aos temas comunicação interna e

gestão de pessoas, apresentados nas edições do Congresso Brasileiro de Pesquisadores em Comunicação Organizacional e Relações Públicas – Abrapcorp, realizadas no período de 2007 a 2012.

Para o levantamento de dados, adotou-se os seguintes critérios: a) foi realizada a separação dos anais eletrônicos dos eventos de 2007 a 2012; b) a seleção dos trabalhos foi dos que constassem as palavras “comunicação interna”, “gestão de pessoas” e “recursos humanos” no título, no resumo ou nas palavras-chave.

Foram selecionados também os trabalhos que apresentassem as palavras: “empregado”, “funcionário”, “trabalhador” e “colaborador”, por compreender que se tratando da comunicação organizacional como tema macro, era provável que os trabalhos que abordassem estas palavras poderiam de alguma forma se referir à comunicação relacionada aos públicos internos das organizações.

Para análise dos dados coletados, foi empregado o método analítico descritivo, já que o objetivo foi verificar com que frequência os temas comunicação interna e gestão de pessoas foram abordados nos eventos (BEUREN; SCHLINDWEIN; PASQUAL, 2007).

Dos trezentos e oitenta e sete trabalhos apresentados nas seis edições do congresso, vinte e seis apresentavam a palavra “comunicação interna”. De 2007 a 2009, a abordagem do tema, embora pequena, manteve-se em equilíbrio. Houve uma redução na edição de 2011, com apenas dois trabalhos, mas cresceu novamente em 2012.

No período pesquisado (2007 a 2012), o termo “empregado” foi utilizado em seis artigos. “Trabalhadores” em quatro, “funcionários” em treze e “colaboradores” em seis.

Identificou-se o termo “gestão de pessoas” em dois trabalhos, um em 2008 e outro em 2009. Já o termo “recursos humanos” foi abordado uma vez em 2008⁹.

As Figuras 1 e 2 abaixo trazem os gráficos com a quantidade total dos trabalhos, distribuídos conforme os termos citados, e com a variação ocorrida na quantidade de trabalhos apresentados especificamente sobre comunicação interna.

⁹A relação dos respectivos trabalhos está disponível no Anexo 1.

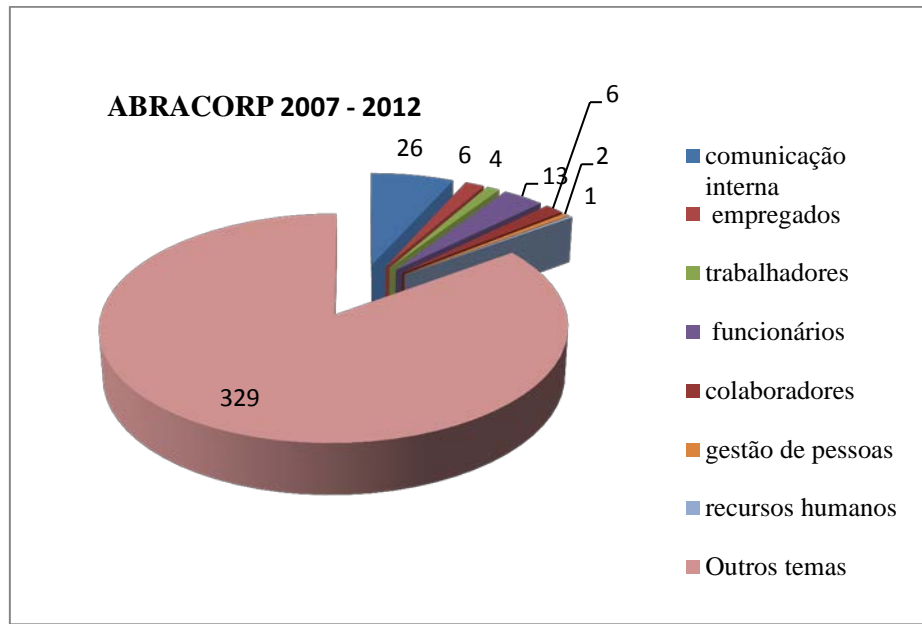


Figura 1 – Quantidade de trabalhos apresentados que continham os termos citados, listados na legenda acima.

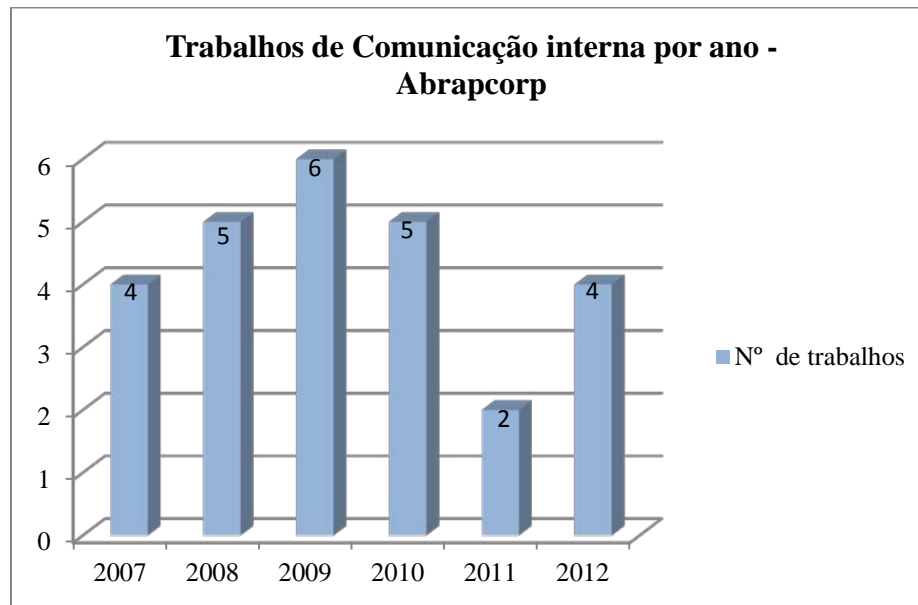


Figura 2 – Variações na quantidade de trabalhos com a presença do termo “comunicação interna” no título, resumo ou nas palavras-chave.

Para uma pesquisa em que o conhecimento sobre o problema é reduzido são indicados alguns procedimentos, como a revisão bibliográfica e entrevistas com especialistas com experiências sobre o tema (SELLTIZ et al., 1974 apud BEUREN; SCHLINDWERIN; PASQUAL, 2007). Sugere-se também um estudo de caso ou uma análise de um exemplo prático.

Porém, como a produção científica sobre o tema ainda é pequena, considerou-se que não seria indicada a realização de um estudo de caso. Essa compreensão pode ser reforçada com a declaração da professora Dra. Margarida Kunsch, em entrevista para esta pesquisa, de que estudar a relação entre a Comunicação e a Gestão de Pessoas é um tema ainda pouco explorado em nível de pós-graduação.¹⁰

Dessa forma, buscou-se um estudo bibliográfico que abrangesse a comunicação interna nas organizações, envolvendo as áreas de Comunicação Organizacional e de Gestão de Pessoas (ou Recursos Humanos). Buscou-se também conhecer a visão e a atuação de empresas com a comunicação interna envolvendo diretamente a participação da área de Recursos Humanos nesse processo. Para isso, foi feito um levantamento de ações, visões e conceitos de comunicação interna, nos volumes de números cinco, seis e sete, com data de publicação a partir de 2011, na coleção organizada pela Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial), intitulada “Comunicação Interna: a força das empresas”. Foi feito um levantamento também na publicação “Cadernos de comunicação estratégica” lançada pela Aberje em 2013 (NASSAR, 2013).

Como há indicação de entrevistas com especialistas sobre o tema da pesquisa (SELLTIZ et al., 1974 apud BEUREN; SCHLINDWERIN; PASQUAL, 2007), foram feitas entrevistas semiestruturadas com professores e profissionais da área de Comunicação Organizacional e de Gestão de Pessoas ou Recursos Humanos. A entrevista permitiu conhecer as perspectivas do tema na visão dos entrevistados e possibilitou a ordenação e o compartilhamento de informações importantes para a comunicação interna nas organizações.

Buscou-se com as entrevistas conhecer a visão de profissionais renomados sobre as interfaces e as principais dificuldades e oportunidades de integração entre as áreas de Comunicação e de Gestão de Pessoas na comunicação com os públicos internos.

¹⁰ Entrevista com a Professora Dra. Margarida Maria Krohling Kunsch, dia 03 de outubro de 2013, na diretoria da ECA (Escola de Comunicação e Artes) da USP, em São Paulo, SP. Frase da entrevistada: “Eu acho ótimo esse tema, eu nunca vi uma pesquisa em nível de pós, como esse foco, eu acho bem interessante”.

As entrevistas foram feitas de forma presencial ou por meio do *skype*, um software via internet, ficando sempre a decisão pelo formato a critério do entrevistado. Um entrevistado optou por enviar as respostas via correio eletrônico e isso foi considerado.

A entrevista é uma técnica que permite a busca de informações mediante um processo direto entre pesquisador e entrevistado, fazendo uso de questões previamente elaboradas em função do que se pretende estudar (TORRES, 2006, tradução nossa). Segundo Gil (1999) é uma das técnicas mais utilizadas em pesquisas da área das Ciências Sociais e possibilita não somente a coleta de dados, mas também a realização de diagnósticos e outras orientações.

Quando utilizada para a coleta de dados, a entrevista deverá buscar a objetividade, tentando captar o que é real, sem interferências indesejáveis de nenhuma das partes ou fatores envolvidos (HAGUETTE, 2005). Procurou-se atentar ao máximo possível estas questões e o registro fiel, completo e literal das respostas de todos os entrevistados.

Em entrevistas semiestruturadas, o entrevistador dirige a entrevista, mas dá total liberdade para o entrevistado. Uma relação de sete questões foi elaborada e apresentada, contudo, não houve restrições para outras abordagens de interesse do entrevistado. A última questão foi deixada em aberto para que o entrevistado dispusesse de maior liberdade para complementar a entrevista com informações e dados que considerasse relevante para o tema pesquisado.

Compreende-se que as pesquisas semiestruturadas são muito adequadas para estudos do tipo exploratório, pois possibilitam ampliar conceitos, percepções ou visões sobre a situação analisada. Esta técnica atenderá a proposta de descrever as experiências, as percepções e reflexões dos entrevistados sobre o tema da pesquisa.

Duarte (2011) orienta que o entrevistador deverá preparar um roteiro com sete perguntas abertas e deverá esgotar ao máximo o conteúdo de cada uma delas e abordar também outras questões que possivelmente surgirão. Somente depois é que o entrevistador deverá partir para a pergunta seguinte. “Cada questão é aprofundada a partir da resposta do entrevistado, como um funil, no qual perguntas gerais vão dando origem a específicas” (DUARTE, 2011, p. 66). Nesta pesquisa, procurou-se respeitar totalmente as condições, disponibilidades, preferências e sugestões dos entrevistados.

No processo de definição da amostra procurou-se uma representatividade dos sujeitos sem se preocupar com a quantificação. Decidiu-se de forma intencional e não aleatória sobre

como seria a identificação dos entrevistados. Observou-se a relação com o tema, a facilidade de acesso para as entrevistas, a disponibilidade e o interesse em participar.

Dessa forma, foi feito um levantamento nos cursos de mestrado e doutorado em Comunicação e em Administração de universidades brasileiras, para identificação de professores que atuassem diretamente com os temas: Comunicação Organizacional e Gestão de Pessoas.

Para os (as) professores (as) de Comunicação foram priorizados aqueles (as) com publicações sobre a comunicação interna e que fizeram parte do estudo bibliográfico desta pesquisa.

No caso dos professores (as) de Administração, além de uma consulta aos portais dos cursos de mestrado e doutorado, observou-se também a bibliografia consultada e indicações de outros professores (as).

Duas professoras da área de Administração não puderam participar da pesquisa. Uma foi substituída por um primeiro suplente, como proposto no processo de qualificação. Outra foi indicada por uma das professoras entrevistadas, mas não retornou quanto ao convite de participação.

É importante esclarecer que para a realização das entrevistas obteve-se a aprovação do Comitê de Ética da Universidade Metodista de São Paulo, sob o parecer de número 371.992, com data de 22 de agosto de 2013. Respeitando-se os critérios estabelecidos, os entrevistados concordaram em ser identificados e as entrevistas transcritas estão disponíveis no Anexo 2 deste trabalho.

Para melhor organização do conteúdo das entrevistas e visando facilitar o compartilhamento das informações, foram definidos temas norteadores comuns, como: 1) Comunicação interna estratégica e integrada; 2) Participação do RH; 3) Transdisciplinaridade; 4) Cultura organizacional; 5) Complexidade e diversidade 6) Comunicação e diálogo; 7) Dificuldades e oportunidades de parcerias e 8) Sugestões de atividades.

O primeiro tema busca organizar conceitos e visões atuais sobre a comunicação interna integrada e estratégica nas organizações. O segundo agrupa compreensões de como a área de Gestão de Pessoas ou de Recursos Humanos participa nos processos de comunicação com os públicos internos.

O tema transdisciplinaridade traz as opiniões dos entrevistados sobre a representatividade dele para a comunicação interna nas organizações.

O tema cultura organizacional e diversidade também foi relacionado com a comunicação interna e com a gestão de pessoas nas organizações.

No tema comunicação, pessoas e complexidade, buscou-se relatar a visão dos entrevistados sobre o pensamento complexo e sua relação com os estudos organizacionais e com os sujeitos nas organizações.

Já o tema comunicação e diálogo traz a visão dos entrevistados sobre o diálogo e sua relação com as grandes transformações organizacionais.

Procurou-se listar as principais dificuldades de parcerias entre as duas áreas citadas pelos entrevistados e identificar oportunidades de integração entre elas nos processos da organização.

Por último, procurou-se elencar algumas sugestões de atividades e ações com vistas a melhorar o relacionamento entre as áreas na comunicação com os empregados e que pudessem ser adotadas pelos profissionais da comunicação interna.

Estrutura da dissertação:

O primeiro capítulo trata das transformações vividas pelas organizações, desde a Revolução Industrial até os dias atuais. Retrata as interferências da administração clássica e científica nas relações de trabalho e nos modelos de gestão. Aborda os sentidos do trabalho e a construção de significados e do imaginário relacionados ao trabalho, às relações de poder, e aos modelos de gestão. Traz a visão de autores sobre as empresas como organismos vivos, sobre as relações humanas e a gestão participativa e, por fim, aborda a complexidade presente no cenário, nas relações e no ambiente interno das organizações e na gestão de pessoas, apresentando a necessidade de conquistar a transdisciplinaridade nos processos organizacionais, para maior eficiência da gestão e da comunicação.

O segundo capítulo aborda discussões, reflexões e perspectivas da comunicação organizacional e da comunicação interna, relatando um pouco sobre as origens do campo de estudo, os aportes teóricos, a relação da academia com o mercado, o aumento dos estudos e das linhas de pesquisa e o paradigma da complexidade como proposta de base teórica para a Comunicação Organizacional. Trata também das bases conceituais e da aplicabilidade da

comunicação interna no ambiente de trabalho, discutindo algumas modalidades da comunicação interna, sua influência na cultura organizacional, suas práticas tendo em vista a relação antagônica capital versus trabalho e seu embasamento por meio da perspectiva do paradigma da complexidade. Uma discussão sobre a participação e o diálogo nas organizações permeando os processos comunicacionais com os públicos internos finaliza as discussões do capítulo.

O terceiro e último capítulo traz em destaque o tema principal desta dissertação. São apresentados conceitos e visões dos autores sobre a comunicação interna e suas relações, imbricações e interfaces com a gestão de pessoas. Traz também relatos de experiências de comunicação interna com a parceria do setor de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas, descritos por gerentes e coordenadores da comunicação, de empresas com atuação no país, organizados em publicação da Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial).

O capítulo finaliza com a apresentação dos dados coletados nas entrevistas semiestruturadas com 11 especialistas e profissionais da Comunicação Organizacional e da Gestão de Pessoas.

CAPÍTULO I - TRANSFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS E AS RELAÇÕES DE TRABALHO

O mecanicismo e suas implicações no ambiente organizacional:

Neste capítulo, a proposta é apresentar a visão de autores sobre as principais transformações que envolveram as organizações e o ambiente de trabalho e como este contexto incidiu nas relações interpessoais. Compreende-se que buscar estes elementos fundantes, que constituem e que muitas vezes ainda permanecem no ambiente de trabalho das organizações, permitirá um melhor entendimento dos muitos elementos imbricados nas relações de trabalho e que podem interferir diretamente na comunicação interna, nas ações, na gestão e no desenvolvimento das pessoas e das organizações.

Machado (2008) ensina que estudar a história das organizações e relacioná-la com a construção do imaginário das pessoas que ali trabalham permitirá conhecer melhor o universo organizacional (MACHADO, 2008). Compreende-se, com isso, a importância de se conhecer conceitos e perspectivas abordados por autores, sobre a trajetória de vida das organizações e das relações de trabalho no ambiente corporativo.

Bernardes (2011) relata que antes da Revolução Industrial o trabalho tinha outro sentido. “Nas comunidades primitivas, o trabalho era, ao mesmo tempo, um ato econômico, político e religioso, organizado por uma divisão natural de tarefas”. Após a revolução industrial, as relações se transformam e um processo de maior valorização das máquinas começa a dar forma aos ambientes de trabalho. Com base na escravidão da antiguidade clássica, o escravo é transformado em “trabalhador-mercadoria” (BERNARDES, 2011, p. 153).

As Revoluções Industriais dos séculos 18 e 19 foram marcos nas transformações das relações de trabalho e nos avanços tecnológicos, e, à medida que o processo de substituição de pessoas por máquinas automatizadas e a ênfase à intensificação da produtividade aumentavam, reduzia-se o poder de compra da maior parte da população (BERNARDES, 2011, p. 153).

Segundo Morgan (1996, p.24), “a palavra organização deriva do grego *organon* que significa uma ferramenta ou instrumento” e, que em função do intensivo uso das máquinas pela

indústria, as organizações necessitaram se adaptar às exigências destas, promovendo o crescimento da burocracia e da rotinização da vida de uma maneira geral (MORGAN, 1996).

Era preciso ser e agir conforme as máquinas. “Operários que trabalham em linhas de produção acompanham o ritmo ditado pela velocidade da máquina. Deles não se esperam iniciativa nem autocontrole, bastando que o cartão de ponto, na entrada da fábrica, registre sua presença” (FISCHER, 2002, p.14).

O trabalhador era visto como recurso, que poderia ser gerido como objeto e considerado como capital humano. Tratado como recurso, capital ou coisa, comporta-se como tais (PIZA, 2011).

Para Morgan (1996, p. 22), um grupo de profissionais e de teóricos em Administração, da Europa e dos Estados Unidos da América, estabeleceu bases para a então conhecida “teoria da administração clássica e administração científica”.

[...] Enquanto os teóricos clássicos em administração focalizavam a sua atenção no planejamento da organização total, os administradores científicos visavam ao planejamento e à administração de cargos individualizados. Foi através das ideias desses teóricos que tantos princípios mecanicistas da organização ficaram enraizados no nosso pensamento cotidiano (MORGAN, 1996, p. 22).

O engenheiro americano Frederick Taylor, um dos pioneiros da administração científica, propôs a lógica do *homo economicus* como um dos princípios da organização do trabalho. A questão econômica é colocada como básica e essencial razão pela qual o homem se move, ou seja, o homem viveria principalmente pela busca do dinheiro (BASTOS, 2011).

Chauí (2000 apud Bastos, 2011) afirma que a organização do processo de trabalho nas indústrias apresenta-se como científica e busca dominar o trabalho das pessoas, exercendo controle sobre o corpo e o espírito dos trabalhadores para que se tornem mais produtivos, possibilitando mais lucros “ao capital” e sempre em função dos objetivos da produção (CHAUÍ, 2000 apud BASTOS, 2011, p.53).

“Ao considerar a organização como um processo racional e técnico, a imagem mecanicista tende a subvalorizar os aspectos humanos da organização” [...] (MORGAN, 1996, p. 36).

Muitas outras consequências da organização mecanicista são apontadas por Morgan (1996), como: a rotinização e mecanização da vida organizacional e do trabalho; a limitação no desenvolvimento das capacidades humanas, adequando as pessoas conforme os requisitos da

organização e não conforme suas potencialidades; a perda de criatividade e inteligência dos empregados pela falta de oportunidades e ainda “construção de império, carreirismo, defesa de interesses departamentais, projetos favoritos, bem como o conjunto de orçamentos inchados para criar recursos excedentes” (MORGAN, 1996, p. 40-41).

Nas organizações mecanicistas, as pessoas são encorajadas a obedecer a ordens e a não desafiar ou questionar o que está sendo feito. Aquelas que não se enquadravam nesta conduta esperada eram normalmente vistas como causadoras de problemas (MORGAN, 1996, p. 40). “Os sujeitos têm de participar de acordo com o que é esperado deles, com o que é receitado, no prazo estabelecido, pelos meios que lhe são impostos e com os conceitos nos quais são capacitados. Essas imposições acabam por tolher o uso da inteligência criativa, o que gera sofrimento” (BASTOS, 2011, p.55).

As empresas esperam evitar e conter os desvios de comportamento ou manifestações que não privilegiem os seus interesses. Em comparação, as atuações dos empregados que não estejam de acordo com o esperado transformam-se em exemplos para todos os que eventualmente, insistam em pertencer à categoria dos incontroláveis, inadaptáveis ou incongruentes. [...] A uniformização dos objetivos, a manutenção da ordem e o controle sobre todos os aspectos humanos do cotidiano permitem a tranquilidade necessária para viver a realidade construída pela empresa. Assim, opiniões e comportamentos contrários ao que é oficializado e que sinalizam a possibilidade de servir como fonte de distúrbios capazes de provocar o caos são imediatamente rechaçados (EGGER-MOELLWALD, 2011, p. 28-29).

Muitas organizações ainda utilizam da visão mecanicista para a organização do trabalho. As cadeias de “refeições rápidas”, por exemplo, funcionam conforme princípios semelhantes. Cada ação é planejada de maneira minuciosa, mesmo aquelas que envolvem relacionamento e interação, como o atendimento ao público. “Mesmo o mais simples dos sorrisos, cumprimentos, comentários ou sugestões feitos por um assistente de vendas são frequentemente programados pela política da companhia e ensaiados para produzirem resultados autênticos” (MORGAN, 1996, p. 22).

Alguns princípios da teoria clássica da administração fundamentaram a teoria administrativa na metade do século XX. Eles tratam de hierarquia, controle, divisão do trabalho, disciplina e centralização de autoridade. Ainda segundo Morgan (1996),

Caso esses princípios sejam implementados chega-se ao tipo de organização representado pelo conhecido organograma empresarial: um padrão de cargos precisamente definidos e organizações de maneira hierárquica através de linhas de comando ou de comunicação também precisamente definidas. E, caso esses princípios sejam examinados de perto, descobre-se que os teóricos clássicos, ao projetarem as organizações, agiram exatamente como se estivessem projetando uma máquina (MORGAN, 1996, p. 29).

O poder institucional, também definido pela constituição das hierarquias, dos organogramas e dos cargos, atuará principalmente no controle do tempo e do espaço, ou seja, controla-se o horário da entrada, da saída e a duração dos intervalos, construindo assim rotinas repetitivas e rituais cotidianos que deverão ser cumpridos com a maior precisão, até que o empregado passe a controlar a si próprio (PIZA, 2011).

O indivíduo é adestrado pela instituição, na maioria das vezes, sem violência aparente, sem violência física, ela fica implícita, invisível, atua simbolicamente, mas não por isso menos eficiente. Ela disciplina o corpo de tal maneira que com o tempo, a coerção externa, isto é, o controle imposto de fora para dentro não é mais necessário: com o passar do tempo a coerção externa torna-se autocerção. O próprio indivíduo impõe-se à disciplina e orgulha-se de ser um corpo domesticado (PIZA, 2011, p.35-36).

Baldissera (2000) também aborda a leitura que se pode fazer dos organogramas e suas relações com o poder nas organizações. Ele ensina que “de modo a explicitar as hierarquias internas, as organizações utilizam-se de organogramas, que permitem uma rápida e pontual identificação da estrutura do poder oficial [...]” (BALDISSERA, 2000, p. 36).

As consequências da mecanização no ambiente de trabalho não se limitam a estas questões já discutidas. Os trabalhadores não são estimulados à reflexão e à construção do conhecimento relacionado ao seu trabalho.

No mundo do trabalho, a reflexão dos ‘colaboradores’ é reprimida, seja de forma clara por meio das posturas autoritárias, seja de forma velada, por meio a tentativas de minimizar sua importância, de boicotar os encontros e de estimular os próprios trabalhadores no sentido de desacreditarem das propostas feitas pelos pesquisadores para que construam o próprio saber sobre o trabalho. Conhecer emancipa, porque o conhecimento traz consigo o domínio da realidade (BASTOS, 2011, p.54).

Reprimir a reflexão dos trabalhadores é tolher a sua liberdade de expressão e de transformação do ambiente de trabalho.

Quando a empresa tolhe a liberdade do trabalhador de empreender, de transformar o seu entorno, priva-o da possibilidade de expressar sua liberdade fundamental de indivíduo e cidadão, obrigando-o a continuar preso aos limites impostos pela escravidão da linha de comando da organização e, portanto, de desenvolver-se culturalmente, psicologicamente e socialmente (MARRAS, 2005, p.37 apud BERNARDES, 2011, p. 156).

Assim como não é dado ao trabalhador o direito de participar e de se expressar, é também retirada dele a responsabilidade pelo seu desempenho. A administração científica retira do trabalhador o problema pelo bom ou mau desempenho e eficiência e coloca toda a responsabilidade por estas questões sobre o supervisor.

É esperado do gerente que preencha cada posição de trabalho com o mais adequado trabalhador, forneça treinamento e exerça o controle para garantir resultados. Uma vez atingidos esses resultados, o gestor deverá recompensar os trabalhadores com um bom programa de remuneração, que os induza a produzir sempre mais, mais rápido e melhor (CASADO, 2002, p. 249).

Casado (2002)adverte ainda que neste modelo, “os trabalhadores são vistos como mercenários preguiçosos, sem ambições de crescimento profissional e a natureza do trabalho deve ser simples, repetitiva e fácil de controlar” (CASADO, 2002, p. 249).

Baldissera (2000)também confirma que “a crença de que vagabundos possam estar, dissimuladamente, presentes no grupo dos funcionários, produzindo pouco e mal, naturaliza a presença dos contramestres, ajudantes, chefes de setor e todos os demais ‘vigilantes’, para que possam localizá-los e sancioná-los” (BALDISSERA, 2000, p. 46).

Aktouf (1996) adverte que:

É conveniente verificar, a partir dos conceitos precedentes, o tipo de ideias que as teorias e o pensamento administrativo vão veicular a respeito dos empregados e das relações gerente-subordinado. Existe inicialmente a convicção de que toda a atividade deve ser supervisionada, verificada e controlada por um chefe cuja eficácia será medida por sua capacidade de ser obedecido, por sua capacidade de comando. [...] Como consequência do modelo militar e das interpretações dos trabalhos de Taylor, surge a separação radical entre os que pensam e os que devem obedecer. O chefe concebe, pensa, prevê e ordena; as escalas sucessivas da hierarquia existem para transmitir, obedecer e ser obedecidas. Esta foi, sem sombra de dúvida, durante séculos, uma excelente maneira de ser eficaz [...] O corolário dessa eficácia, porém, consiste em tratar o empregado como uma espécie de instrumento passivo, do qual não solicitamos nada além da execução estrita e rápida do que lhe pedimos (AKTOUF, 1996, p.31).

Entende-se que nesta estruturação do trabalho e da gerência, muitos conflitos se estabeleceram nas relações interpessoais no ambiente interno das organizações. Morgan (1996) orienta também que “muito da apatia, descuido e falta de orgulho tão frequentemente encontrados

nos ambientes de trabalho modernos [...] são cultivados pelo enfoque mecanicista da organização que domina a vida de trabalho (MORGAN, 1996, p. 40).

Para Aktouf (1996) o desconhecimento dos objetivos, das aplicações e do destino do trabalho realizado reduz o interesse por ele. “Não dominar o que se faz, [...] nem porque ou por quem se faz o que se faz, é profundamente despido de interesse e ‘desmotivante’. A cultura industrial ocidental teve a particularidade de gerar este ato de trabalho singularmente desmobilizante e destruidor de sentidos, tanto no plano humano como no social” (AKTOUF, 1996, p.106).

A criação de sentidos, significados e imaginários no mundo do trabalho:

Compreende-se que as rotinas repetitivas e o comportamento mecânico, o poder constituído e comunicado através dos organogramas, a hierarquia vertical, as relações entre chefes e subordinados, a alienação do trabalhador sobre o resultado do seu trabalho e todas as demais condições do ambiente laboral demonstradas até agora pelos autores poderão constituir o sentido e o significado que cada empregado terá com o seu próprio trabalho.

Dejours (2007 apud Bastos, 2011) afirma que

O sujeito pensa sua relação com o trabalho, produz interpretações de sua situação e de suas condições, socializa essas últimas em atos intersubjetivos reage e organiza-se mentalmente, afetiva e fisicamente, em função de suas interpretações, age, enfim, sobre o próprio processo de trabalho e traz uma contribuição à construção e evolução das relações sociais de trabalho (BASTOS, 2011, p. 47).

Essas interpretações produzidas pelos sujeitos poderão interferir nos vínculos, nas ações e nas relações entre as pessoas. Bastos (2011) apresenta mais consequências destas interpretações:

O conceito de Real de trabalho é um correlato do conceito lacaniano, e, tal como aquele, o Real do trabalho também “assombra”, é a parte do trabalho vivo que não se mede, que não se expressa em número ou quantidade e, portanto, para os padrões positivistas, não existe. Esse Real do trabalho assombra exatamente por isto: o que não é nomeado não existe na ‘realidade’ humana, mas isso não o impede de produzir efeitos: sintomas de alucinações, insatisfações. Na linguagem dos que fazem questão de não ouvir, os efeitos que se evidenciam são o absentéismo, a desmotivação, as doenças ocupacionais que, por falta de escuta, acabam sendo tratadas como problemas do indivíduo e não como fenômeno psicológico do coletivo de trabalho (BASTOS, 2011, p.47).

Esta afirmação de Bastos (2011) justifica a importância de se olhar para estas questões dentro das organizações e possibilita compreender que estas interpretações não partem apenas dos sujeitos, mas de todo um composto histórico e cultural.

O que representa, portanto, este composto histórico e cultural? Quais são as bases para todas estas interpretações? Sobre que heranças culturais foram construídas as visões, os conceitos e os sentidos do trabalho?

No dicionário da língua portuguesa, a palavra trabalho consta como um substantivo masculino que significa “tarefa; aplicação da atividade física ou intelectual; serviço; esforço; fadiga; ocupação; emprego [...]” (BUENO, 2007, p.762).

Pela diversidade de significados no dicionário, é possível que cada empregado tenha uma interpretação particular de qual seja o sentido e o significado do seu trabalho. Para alguns poderá ser uma tarefa, para outros uma atividade intelectual. Há quem o interpretará como emprego e outros que o compreenderão como fadiga. Mais interpretações também são possíveis, ao lembrar-se de frases já pronunciadas por pessoas se referindo ao seu trabalho, como: “estou indo para a luta”, ou “já estamos na lida”.

A palavra lida é um substantivo feminino que significa “azáfama, faina, trabalho, atividade”. Faina, quer dizer “serviço, trabalho, tarefa e lida” e azáfama significa “pressa, atropelo” (BUENO, 2007, p.106, 345, 471).

A presença das expressões lida, pressa e atropelo, possibilita compreender que poderá haver uma relação negativa com o trabalho. Como pessoas que relacionem o seu trabalho com sofrimento ou labuta. Baldissera (2010) traz compreensões a respeito: “além do trabalho ser um castigo divino expresso na sentença ‘ganharás o pão com o suor do teu próprio trabalho’, o sofrimento vinculado ao trabalho representa uma forma de purificação, de reconciliação com Deus, de redenção” (BALDISSERA, 2010, p. 65).

Bernardes (2011) também traz mais compreensões a esse respeito. Segundo o autor, [...] “o trabalho humano na Antiguidade greco-romana sempre foi associado a maus-tratos, à exploração e à fadiga e nele evidenciava-se a diferença entre o trabalho manual, de um lado, e o trabalho intelectual e contemplativo, de outro, reservado a uma camada social privilegiada” (BERNARDES, 2011, p. 153).

A origem da palavra trabalho também o relaciona com a dor.

A palavra trabalho se origina do latim *tripalium*, [...] *Tripalium* era um instrumento feito de três paus aguçados, algumas vezes ainda munidos de pontas de ferro [...] *tripalium* apenas como instrumento de tortura [...]. A *tripalium* se liga o verbo do latim vulgar, que significa justamente torturar (ALBORNOZ, 1986, p. 10 apud BATISTTI; BAVARESCO, 2010).

Morin (2001) discute a importância de compreender os sentidos do trabalho e suas influências na motivação dos trabalhadores nas organizações, porque acredita que identificar e estudar estes sentidos pode embasar o planejamento e desenvolvimento de medidas e ações que poderão colaborar para melhorias, inclusive na gestão e na produtividade. Conhecer o sentido do trabalho é fator que poderá “orientar as decisões e as intervenções das pessoas responsáveis por processos de transformação que têm impacto sobre a organização do trabalho” (MORIN, 2001, p.9).

Compreende-se então que, por meio da organização do trabalho, é possível interferir na construção de sentidos e que este arranjo deverá possibilitar que os trabalhadores tenham “a possibilidade de realizar algo que tenha sentido, de praticar e desenvolver suas competências, de exercer seus julgamentos e seu livre-arbítrio, de conhecer a evolução de seus desempenhos e de se ajustar” (MORIN, 2001, p.9).

Importante pensar nos sentidos e nas interpretações dos operários das fábricas na Revolução Industrial, como mencionado anteriormente, em meados do século XIX, quando os trabalhadores eram recursos como as máquinas e os materiais necessários para o processo produtivo (MACARENCO, 2006). Importante pensar também nas interpretações, nos significados e imaginários constituídos pela herança do trabalho escravo. Este foi basilar para muitas interpretações sobre o trabalho, o comportamento do empregado e a relação entre chefes e subordinados (VASCONCELLOS, 1995; MOTTA, 1995).

E qual seria a construção do sentido do trabalho pelo imaginário? Maffesoli (2001) conceitua o imaginário como “uma força social de ordem espiritual, uma construção mental, que se mantém ambígua, perceptível, mas não quantificável”. Ele complementa ainda que:

É algo que ultrapassa o indivíduo, que impregna o coletivo ou, ao menos, parte do coletivo. Pode-se falar em “meu” ou “teu” imaginário, mas, quando se examina a situação de quem fala assim, vê-se que o “seu” imaginário corresponde ao imaginário de um grupo no qual se encontra inserido. O imaginário é o estado de espírito de um grupo, de um país, de um Estado-nação, de uma comunidade, etc. O imaginário estabelece vínculo. É cimento social. Logo, se o imaginário liga, une numa mesma atmosfera, não pode ser individual (MAFFESOLI, 2001, p.75-76).

Dessa forma, é possível compreender que os empregados são produtos e produtores do imaginário que permeia o cotidiano das organizações, envolvendo a realização de tarefas, a motivação e a convivência, e fomentando a cultura organizacional. Construindo a cultura e sendo construído também por ela. Baldissera (2009) reforça estas compreensões:

Os indivíduos que se articulam para criar uma organização tendam a fazer com que ela se realize a partir da cultura/do imaginário do(s) grupo(s) ao(s) qual (is) eles pertencem. Porém, à medida que essa nova organização se desenvolve, também passa a influenciar a cultura/imaginário do grupo no qual está inserida. [...] A cultura, o imaginário e os paradigmas procuram orientar/determinar o lugar que o sujeito pode/deve assumir na estrutura sociocultural. No entanto, o sujeito tende a dialogar, disputar, usurpar, apropriar-se de e (re) criar esses lugares (BALDISSERA, 2009, p. 137, 149).

Busca-se a partir destas questões compreender a relação da comunicação com os sentidos, significados e imaginários relacionados ao trabalho dentro de uma organização. Para Barros (2010), “no campo da Comunicação, a discussão sobre o imaginário torna-se estratégica, posto que a relação com o real é fundante dos fenômenos comunicacionais” (BARROS, 2010, p. 129). O autor também declara que “[...] é a partir do imaginário que a história, as relações sociais, a cultura, a própria comunicação são realizadas” (BARROS, 2010, p. 130).

Macarenco (2006) relata que

Com o desenvolvimento industrial em grande escala tornou-se menor a possibilidade de contato pessoal direto entre trabalhador e empregados. A ênfase naquele momento era colocada na produção e o trabalhador aprendeu sobre ser obrigado a trabalhar por longas horas, sob condições desfavoráveis e de padrões de supervisão rígidos, que impossibilitava o contato informal com os colegas (MACARENCO, 2006, p.33).

Considerando as discussões e reflexões apontadas pelos autores sobre as relações de poder estabelecidas nas organizações mecanicistas e na divisão acentuada entre chefe e subordinado, é possível compreender que além do significado destas questões como elemento construtor do imaginário do empregado sobre chefes e supervisores, deve-se considerar as reflexões de Machado (2008), afirmando que a gestão das empresas brasileiras foi moldada também pelos traços culturais do país. Há, por exemplo, o modelo patriarcal, com estruturas hierárquicas verticais ou “do tipo piramidal”, com uma “disciplina rígida, geradora de docilidade e sujeição”. “Do pai- patrão esperam-se práticas como concessão de moradia, assistência médico-hospitalar, empréstimos, auxílios, gratificações” (MACHADO, 2008, p.46-47).

Há também uma relação do coronelismo com as práticas de gestão nas organizações. O coronel surgiu nas antigas províncias, época em que predominavam acordos entre o governo federal e os estados, predominando troca de favores.

Nesse contexto, surgiu o coronelismo: o coronel era o chefe político local do município, da vila ou do distrito. Normalmente era um fazendeiro, frequentemente exportador. Como proprietário de grandes terras, seus agregados e dependentes formavam as milícias locais (MACHADO, 2008, p.47).

Vasconcellos (1995) também afirma que o imaginário do coronel ainda vive na gerência “paternalista e autoritária”, que valoriza o favoritismo e interfere diretamente nas relações de trabalho. As relações entre gestores e empregados são normalmente alicerçadas no autoritarismo, no favoritismo, na vigilância e na punição. [...] “o gerente autoritário, a ausência da valorização da competência em favor do favorecimento da lealdade pessoal, tudo isto se desenvolveu na base do capitalismo brasileiro” (VASCONCELLOS, 1995, p. 230 apud MACHADO, 2008, p.48).

Ainda sobre as práticas autoritárias de gestão, envolvendo punição e vigilância, Macarenco (2006) afirma que “a partir dos anos 1980 um verdadeiro culto à empresa trouxe à tona um ‘espírito gestor’ [...] Essa é a sociedade do gerenciamento e do seu interior surge o gestor” (MACARENCO, 2006, p. 32). Esta afirmação remete às reflexões de Pinto (2008), que considera o termo gestão apenas “outro nome mais açucarado para panóptico e para vigilância”.

Compreende-se que estas reflexões também podem esclarecer mais sobre os imaginários, construídos pelos empregados, do “gestor” ou das atividades de gestão, especialmente quando Pinto (2008) as relaciona com o panóptico.

Panóptico (Figura 3) foi o nome dado a um centro penitenciário, criado por Jeremy Bentham, no século XVIII. Segundo Foucault (1987), no Panóptico “o diretor pode espionar todos os empregados que tem a seu serviço: enfermeiros, médicos, contramestres, professores, guardas; poderá julgá-los continuamente, modificar seu comportamento, impor-lhes métodos que considerar melhores” (FOUCAULT, 1987, p.169).

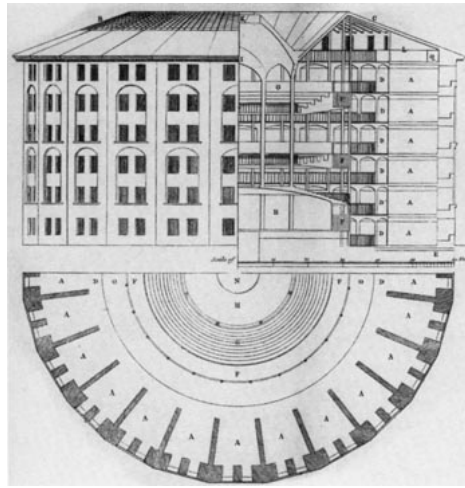


Figura 3: Panóptico, por Jeremy Bentham (350 × 360 pixels, tam 32 kB, tipo MIME: image/jpeg).
Fonte: Panóptico (2013)

Foucault (1987) tipifica o controle e a vigilância alcançados por meio do uso do Panóptico.

Na oficina, na escola, no exército funciona como repressora toda uma micropenalidade do tempo (atrasos, ausências, interrupções das tarefas), da atividade (desatenção, negligência, falta de zelo), da maneira de ser (grosseria, desobediência), dos discursos (tagarelice, insolência), do corpo (atitudes ‘incorretas’, gestos não conformes, sujeira), da sexualidade (imodéstia, indecência). Ao mesmo tempo é utilizada, a título de punição, toda uma série de processos sutis, que vão do castigo físico leve a privações ligeiras e a pequenas humilhações (FOUCAULT, 1987, p.149).

O Panóptico assegurava o funcionamento automático do poder, já que induzia no detento a consciência de ser vigiado permanentemente. Assim, os detentos se encontram “presos numa situação de poder de que eles mesmos são os portadores” (FOUCAULT, 1987, p.166).

Na contemporaneidade, segundo Freitas (2002), há um controle mais sutil, menos visível e não mais exercido pelas chefias. Ele se dá por meio de grupos, de equipes e de comitês, formados por pessoas do mesmo nível hierárquico.

As organizações vivas, a motivação dos empregados e suas relações:

Em função de todos estes problemas apontados, causados pelo mecanicismo, os teóricos dos estudos organizacionais ficaram estimulados a “abandonar a ciência mecânica e a inspirar-se, sobretudo na biologia como uma fonte de ideias para refletir sobre as organizações” (MORGAN, 1996, p. 43). Assim, surge no final dos anos 1920, nos estudos da Administração, o modelo das relações humanas.

O modelo das relações humanas [...] propunha uma nova abordagem ao falar de motivação: o homem deveria ser percebido como um todo, pois desconsiderar a natureza humana do trabalhador resultava em baixa qualidade do trabalho e reduzida adesão à organização (CASADO, 2002, p. 249).

“Inúmeras teorias administrativas foram então desenvolvidas [...], como a da Escola Behaviorista, que volta suas pesquisas para a importância da motivação no aumento de produtividade” (OLIVEIRA; PAULA, 2009, p.15). Nos anos 1930 há um rompimento com a Escola Behaviorista, provocado por Abraham Maslow, e se inicia um período em que a “psicologia humanista passaria a interferir decisivamente na teoria organizacional” (FISCHER, 2002, p. 21).

Nassar (2009) também ensina que o modelo das relações humanas foi desenvolvido a partir de outros modelos humanistas de administração, como a Escola Behaviorista, já citada anteriormente. Lewin (apud NASSAR, 2009), por exemplo, desenvolveu uma metodologia, chamada “teoria de campo”, com a qual era possível “isolar e identificar o conjunto de forças psicológicas que explicam o comportamento de um indivíduo dentro de uma organização”. Esta teoria “deu origem, a partir de 1962, ao movimento intitulado Desenvolvimento Organizacional – DO” (NASSAR, 2009, p.69).

A passagem da administração mecanicista, dentro dos modelos propostos por Taylor, para uma nova maneira de administrar, principalmente voltada para a gestão flexível, provocou transformações no comportamento organizacional. As gestões centralizadas e verticais cedem espaço para estruturas mais horizontais e descentralizadas. “Tarefas fragmentadas e padronizadas tornam-se integrais e complexas, exigindo, em todos os níveis organizacionais, pessoas com capacidade de pensar e executar simultaneamente!” (EBOLI, 2002, p. 187).

A gestão compartilhada substitui a forma tradicional de concentração de poder e autoridade no ‘chefe’ de cada setor, característica bem marcante nas instituições burocráticas e nas estruturas departamentais. Um grupo de gestores passa a ser responsável pelas decisões em cada espaço organizacional, propiciando a integração entre diferentes áreas e o comprometimento dos gestores com os resultados coletivos (FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR, 2002, p.163).

Morgan (1996) ensina que um trabalho mais rico somado a um novo estilo de gestão, que permita a participação de forma democrática e que seja centrada no indivíduo, representa um antídoto para a gestão desumana e autoritária desenvolvida pela administração científica. Estes novos modelos e ideias podem ser considerados bases para a administração de recursos humanos (MORGAN, 1996).

Durante os anos 60 e 70, pesquisadores em administração e organização deram, então, muita atenção em conceber o planejamento do trabalho como um meio de aumentar a produtividade e a satisfação no trabalho, melhorando a qualidade do trabalho, reduzindo o absenteísmo e o giro de mão de obra, bem como, acidentalmente, ganhando quase sempre muita publicidade ao fazer isso (MORGAN, 1996, p. 46).

O novo modelo de administração considerava fundamental adotar estratégias motivacionais para criar sentimento de importância no empregado, abrir canais para ouvir suas sugestões e permitir que houvesse interferência e opiniões no *modus operandi* do trabalho desenvolvido (CASADO, 2002). “Uma nova teoria da organização começou a emergir, apoiada na ideia de que indivíduos e grupos, da mesma forma como os organismos biológicos, atuam mais eficazmente somente quando as suas necessidades são satisfeitas” (MORGAN, 1996, p. 45).

Muitos teóricos da administração perceberam, com rapidez, que os cargos e as relações interpessoais poderiam ser redesenhados pra criarem condições de crescimento pessoal que simultaneamente ajudariam as organizações a atingir os seus propósitos e objetivos [...] a ideia de integrar as necessidades individuais e organizacionais transformou-se numa poderosa força (MORGAN, 1996, p. 45).

No entanto, Mumby (2010) afirma que desde o início, com a administração científica de Taylor, até a atualidade, por meio de relações humanas, administração de recursos humanos, cultura corporativa entre outros, a pesquisa e a teoria de Administração se preocuparam, sobretudo com a questão do controle (MUMBY, 2010). [...] toda a história do pensamento administrativo nos Estados Unidos é, na sua essência, uma história do desenvolvimento de métodos cada vez mais sofisticados para controlar a atividade coletiva dos seres humanos (MUMBY, 2010, p. 21).

Mumby (2010, p.21) ensina ainda que essa intenção de controle está presente mesmo nas teorias mais atuais, “relativamente sofisticadas, como a da cultura corporativa, no qual o objetivo é moldar as próprias práticas de criação de sentido e identidades de membros da organização”.

Mesmo priorizando a intenção do controle, o processo de transformação das organizações acompanha os fenômenos sociais, políticos e econômicos. Assim, “Motivação e liderança passariam a constituir os conceitos-chave do modelo humanista” (FISCHER, 2002, p. 21), tornando-se também necessário “substituir, como unidade básica de gestão, o cargo pelo indivíduo” (FLEURY, 2002, p.52).

Fischer (2002) ensina que nesse processo de transformação, a organização se torna mais humana, porém, não pelos princípios de que é necessário privilegiar os valores humanos em detrimento de outros, mas motivada por uma nova “onda competitiva”, que dita uma relação de sucesso nos negócios das organizações, quanto às mudanças ocorridas nas dimensões da tecnologia e do mercado, por exemplo, exigindo das organizações um “padrão de comportamento coerente com esses negócios” (FISCHER, 2002, p.13).

Assim, “o ‘como mudar’ passa, necessariamente, pelo desenvolvimento das pessoas, pela capacidade que elas têm e querem disponibilizar para compreender e internalizar os valores da mudança [...]”(FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR, 2002, p.154).

Para Casado (2002), as organizações necessitaram alterar os seus modelos de gestão, até então voltados para o desempenho individual, para “um novo paradigma: o trabalho em time. A busca dessa nova realidade organizacional tem como objetivo aumentar a produtividade, a competitividade e a eficiência” (CASADO, 2002, p.237).

Sobre todas estas transformações organizacionais, Morgan (1996) relata que, nesse processo, as organizações eletrônicas de sucesso, por exemplo, evitavam hierarquias e uma estreita departamentalização, construindo a definição de papéis com a colaboração de todos, e conectados com todas as tarefas da organização. “Criaram uma forma de organização que tinha mais em comum com uma ameba do que com uma máquina” (MORGAN, 1996, p. 56). Dessa forma, ainda segundo Morgan (1996),

Uma perspectiva ecológica que enfatize colaboração pode fazer uma importante contribuição sobre como entender e administrar as organizações [...] O conceito de ecologia organizacional fica, assim, disposto como uma forma nova e criativa de pensar e agir com relação a esses problemas (MORGAN, 1996, p. 73-74).

Cabrera (1990 apud OLIVEIRA; PAULA, 2009) também destaca o trabalho coletivo como uma necessidade nas transformações organizacionais:

Fizemos, durante muitos anos, o culto ao individualismo, e a turbulência exige, hoje, o esforço coletivo, que é a essência da eficácia, como resposta. Tornar as ações coletivas exige, fundamentalmente, muita competência interpessoal para o desenvolvimento do espírito de equipe, exige saber, partilhar o poder, delegar, acreditar no potencial das pessoas e saber ouvir (CABRERA, 1990, p.1 apud OLIVEIRA; PAULA, 2009, p.16).

Cardoso (2006) também traz a compreensão de que há uma demanda por novos modelos de gestão, “que superem os modelos lineares, verticais e impositivos e alcancem novas

formas de ação administrativa que envolvam e valorizem o trabalho em equipe baseado na maior participação e autonomia dos envolvidos” (CARDOSO, 2006, p.1132).

Assim, o início do século XXI sinaliza uma nova relação “homem/organização/mundo”. Nesta relação não é considerada nos empregados apenas a força do trabalho físico e mental. “O homem é compreendido como um ser total e que pensa criticamente, age eficiente e eficazmente e sente-se criativamente como parte do todo e como o todo da parte (CARDOSO, 2006, p.1139). Sobre esta nova relação, ao autor ensina ainda que:

A organização, para estabelecer essa nova relação, deve se constituir como um espaço de interação dialógica e precisa estar pautada em abordagens que privilegiam a visão macroambiental, onde o crescimento pessoal seja uma constante; a liderança seja uma característica fundamental; a noção de cidadão-consumidor ganhe maior consistência e o aperfeiçoamento da prática esteja respaldado na pluralidade de teorias. Enfim, nessas novas abordagens, a qualidade de vida seja um objetivo primordial (CARDOSO, 2006, p. 1140).

Neste novo modelo, os empregados das organizações passam de *homo economicus* para *homo socialis*. O trabalhador é apresentado como um ser total, que não poderá ter o seu comportamento interpretado de forma mecanicista e reducionista e “que tem necessidade de segurança, afeto, aprovação social, prestígio e autorrealização” (KUNSCH, 2010, p. 10).

Kunsch (2010) ensina mais sobre estas questões:

[...] vivemos uma verdadeira retomada da questão humanística nos estudos organizacionais. A inquietude diante dessa e de outras questões ganha força na academia. Autores como Richard Sennet, Darío Rodríguez Mansilla (e Maria Pilar Opazo Bretón), além de Humberto Mariotti, lançam olhares inovadores e instigantes sobre as questões do trabalho, da gestão e da humanização nos contextos organizacionais e sociais. [...] A preocupação se volta agora à renovação dos estilos de gestão, que passam a ser mais voltados às pessoas, mais descentralizados e participativos [...] Em suma, o que se anuncia é a superação do paradigma linear-cartesiano, causal, no qual os indivíduos estão submetidos à autoridade e aos desígnios da ordem de um todo que a tudo domina e controla, para um paradigma emergente, sistêmico e complexo, capaz de dar conta de novos desafios impostos pela diversidade, pela imprevisibilidade e pela complexidade (KUNSCH, 2010, p. 10-11).

Dentro desse amplo processo de transformação, as organizações precisaram pautar-se também por valores e não somente por normas e procedimentos “ênfatizando o aprendizado contínuo a partir da integração do sentir, pensar e agir nas relações humanas diárias”, investindo sempre no desenvolvimento humano e na qualidade de vida (SILVA, 2010b, p. 209). O desenvolvimento humano deveria ampliar-se, tratando também das questões da pessoa e não apenas do empregado.

Lima (2007 apud Silva, 2010b), afirma que não poderá haver mudanças nas organizações se o empregado não tomar consciência de si mesmo para transformar-se também. Cabe às organizações, portanto, “favorecer ou propiciar oportunidades objetivas para que as pessoas que nelas trabalham despertem e vivenciem esse trabalho interior” (SILVA, 2010b, p. 210).

Desde o início dos anos 1980, percebia-se um determinado número de obras apresentando propostas de “reformular, rever, corrigir e mesmo ‘revolucionar’ a Administração” (AKTOUF, 1996, p.13). Tornou-se importante não abordar somente “questões referentes às habilidades técnicas ou econômicas”. Havia uma possibilidade de se buscar uma transformação social, por meio desta ciência, pois são os administradores, os políticos, empregados de empresas públicas ou privadas, que direcionam a vida cotidiana através de suas escolhas, decisões, conceitos e formas de conceber a realidade (AKTOUF, 1996).

As transformações no campo dos estudos organizacionais ou da teoria das organizações também são citadas por Cavalcante (2007). São colocadas alternativas que vão além da “abordagem gerencialista hegemônica e convencional”. As novas alternativas contam com os conhecimentos do “campo das ciências humanas, em um olhar diferenciado sobre a Administração, preferindo observá-la como uma experiência de aprendizagem e entendê-la como fenômeno social e, ao mesmo tempo, laboratório de experiências humanas multidimensionais” (CAVALCANTE, 2007, p. 2).

O campo dos Estudos Organizacionais se desprende gradativamente (rumo à superação) da abordagem gerencialista da Administração, se colocando cada vez mais na zona híbrida da multidisciplinaridade, flertando ora com a sociologia, com a psicologia, com a antropologia, psicanálise, economia e, porque não, com a comunicação (CAVALCANTE, 2007, p. 3).

Baitello (2011) também pontua sobre estas transformações no campo de estudo das organizações afirmando que:

No cenário de atuação das organizações do século XXI, em que crises de gestão podem levar a sérias consequências em escala global, a preocupação de governos e do próprio mercado com instrumentos de preservação e ajustes de conduta que possibilitem melhor confiabilidade às organizações e, portanto, à sociedade, tem sido objeto de estudo, dedicação e investimento (BAITELLO, 2011, p.168).

Maturana (1999 apud Oliveira, 2013) relata que os gestores têm se esforçado para uma “humanização” dos rituais e normas organizacionais e para a construção de relações baseadas na aceitação do “outro”(MATURANA, 1999, p.69 apud OLIVEIRA, 2013, p.56). No

entanto, Oliveira (2013) adverte que, apesar deste esforço, ainda não há espaço suficiente para “as necessidades emocionais dos indivíduos” (OLIVEIRA, 2013, p.56).

Para Dutra (2002), as organizações se transformam tanto por pressões do ambiente externo quanto do interno. “As pressões relativas ao contexto externo têm sido bastante estudadas, enquanto as relativas ao contexto interno não têm sido ainda objeto de grande aprofundamento” (DUTRA, 2002, p. 23). As pressões internas são consequências da nova maneira que os empregados passaram a compreender o seu trabalho, modificando, assim, a sua relação com ele. As pessoas começaram a buscar maior autonomia e liberdade.

Dessa forma, uma empresa com postura autoritária tem mais dificuldade de conseguir o envolvimento das pessoas do que uma empresa que estimula e oferece suporte para a participação das pessoas nos processos decisórios que lhe digam respeito. [...] As pressões do contexto externo e interno geraram a necessidade de profunda reflexão acerca da gestão de pessoas com um deslocamento do foco no controle das pessoas para o foco em seu desenvolvimento (DUTRA, 2002, p. 26).

Dutra (2002) oferece algumas orientações para que as organizações enfrentem as transformações, principalmente no ambiente interno.

Cabe às empresas criar o espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades. [...] Esse papel não é exercido nem exercitado unicamente por meio de processos, ferramentas, instrumentos etc., mas por meio do comprometimento da empresa com as pessoas. Como esse comprometimento se traduz? Traduz-se por meio de respeito à individualidade, do estímulo e suporte à cidadania organizacional, do contínuo desenvolvimento e satisfação das necessidades das pessoas e de uma proposta transparente de intenções. Para tanto, a empresa precisa saber e disseminar o que espera de cada um. E, para consegui-lo, ela necessita ter perfeita consciência de si própria (DUTRA, 2002, p. 48-49).

Outro termo utilizado no processo de transformação das organizações é o conceito de gestão e planejamento estratégicos. O termo tem origem no “linguajar de guerra, na qual expressões como tática e estratégia, se utilizadas adequadamente, diferenciam-se significativamente e podem ser o fiel da balança para a obtenção de resultados positivos” (FARIAS, 2011, p.53). “Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada” (OLIVEIRA, 2002, p. 47 apud FARIAS, 2011, p. 55).

Kunsch (2009) esclarece que a administração estratégica relaciona o planejamento e a tomada de decisão operacional em todos os níveis. Para isso, é necessária “a mudança de atitudes

na cúpula, nas consultorias externas e nos participantes do processo. Desenvolve o espírito crítico nas pessoas, visando a novas soluções estratégicas, administrativas ou operacionais, voltadas para melhor adaptação ao ambiente, e objetivando uma postura empreendedora” (KUNSCH, 2009, p. 111).

Mas, de nada adianta o planejamento estratégico sem uma administração e um pensamento estratégico.

Daí a necessidade não só de fazer o planejamento estratégico, mas de se valer da administração estratégica e não se prescindir da incorporação do pensamento estratégico. Pensamento estratégico envolve intuição e valoriza os *insights* que ocorrem no processo da elaboração do ato de planejar. Busca transformações se procura alternativas para ajudar no reposicionamento das atitudes corporativas, dos próprios produtos e induz a ideias mais inovadoras e desafiantes (KUNSCH, 2009, p. 112).

Oliveira e Paula (2009) afirmam que apesar de inseridas na sociedade contemporânea, muitas organizações mantêm características antigas, como a racionalidade e a praticidade. Há, portanto uma contradição na junção dos aspectos pertencentes ao contexto antigo, época de surgimento das organizações, caracterizada pelo “auge do capitalismo”, com as questões próprias do atual momento (OLIVEIRA; PAULA, 2009, p.15-16). Segundo as autoras, verifica-se outra contradição “quando os gerentes, sob pressão para alcançar metas, usam meios disciplinares para induzir seus subordinados a produzir, a vender, enfim, a realizar suas atividades”, figurando nesta questão uma mistura do moderno com o contemporâneo (OLIVEIRA; PAULA, 2009, p.18).

Para Freitas (2009b), a mistura das práticas tradicionais de gestão com as colaborativas e de parceria é como “misturar água e óleo” (FREITAS, 2009b, p. 144).

Criam-se declarações de missão e visão, gerentes vão para *workshops*, realizam-se mudanças estruturais para maior descentralização, mas pouco foi fundamentalmente alterado. [...] São mantidos os velhos padrões em nossas reuniões, a mesma competição não cooperativa. A mesma necessidade de estar certo, as costumeiras jogadas de poder. Sobressai o ganhar versus perder em relação ao outro (FREITAS, 2006 apud FREITAS, 2009b, p. 144).

Bueno (2011) relata que as organizações que mantiverem a centralização do poder e estruturas hierárquicas rígidas e autoritárias não terão mais vez, pois estarão em conflito “com um novo paradigma, desenhado pela economia colaborativa, pelas redes sociais e pela gestão do conhecimento” (BUENO, 2011, p.94). Espaços para debate e a realização de fóruns voltados para temas gerais ou específicos deverão ser abertos pelas organizações. Há também mais uma série

de atributos que deverão ser adotados pelas organizações que almejam a transformação: “condições de trabalho adequadas, remuneração justa, preservação do meio ambiente, valorização da diversidade, oportunidades de valorização pessoal e profissional e parceria com os grupos sociais e a comunidade com que ela interage” (BUENO, 2009c, p.78-79).

As organizações e o novo cenário complexo: enfoque na gestão de pessoas e na busca da transdisciplinaridade:

Compreende-se que o cenário atual é de grandes transformações sociais, políticas, econômicas, ambientais, tecnológicas, caracterizado pela globalização, pela cultura do consumo, pela liquidez da sociedade e por uma nova compreensão do tempo e do espaço (VILAÇA, 2012; SANTOS, 2006).

Tudo está agora sendo permanentemente desmontado, mas sem perspectiva de alguma permanência. Tudo é temporário. Por isso a metáfora da ‘liquidez’ para caracterizar o estado da sociedade moderna: como os líquidos ela caracteriza-se pela incapacidade de manter a forma (PALLARES-BURKE, 2004, p.322).

Sobre o mundo do trabalho neste novo contexto, Regis e Gonçalves (2009) afirmam que a experiência e as habilidades exigidas dos empregados na atualidade pelo mercado provêm do móvel e do efêmero. “Exige-se hoje um gosto pela mobilidade e pela fragmentariedade nas trajetórias. [...]” (REGIS; GONÇALVES, 2009, p.65).

Sennett (1999 apud Regis e Gonçalves, 2009, p. 67), tendo em vista as rápidas e constantes mudanças da atual sociedade globalizada, fala de um novo modo de vida em que não existe “longo prazo” e que irá alterar diretamente a organização e o sentido do trabalho, introduzindo neste a “deriva” (REGIS; GONÇALVES, 2009, p.67).

No mundo corporativo ocorrem transformações significativas com relação à empregabilidade, por exemplo. O empregado passa a ver a organização como um local de trabalho e não mais um “porto seguro”. “O individualismo exacerba-se, e as pessoas, de modo geral, constroem planos pensando em projetos pessoais e no próprio êxito, abandonando a ideia de coletividade” (OLIVEIRA; PAULA, 2009, p.15).

Grandes transformações também podem ser observadas no “conjunto de expectativas das pessoas em sua relação com as organizações e com o seu trabalho”(DUTRA, 2002, p. 16).

“A descoberta da complexidade (*unitas/multiplex*) na segunda metade do século XX provocou uma reinterpretação de toda a história da tradição científica e epistemológica moderna” (CERUTI, 2003, p. 64).

Todo ser vivo é um organismo eminentemente complexo, uma testemunha de um longo processo de complexificação, do qual o cérebro do homem é o mais belo exemplo. A complexidade resulta de uma dinâmica da evolução: do Universo e da vida. Ela é a consequência daquilo que caracteriza a vida: sua diversidade. [...] Ignorar a complexidade não é o mesmo que ignorar a vida? (TROCME-FABRE, 2003, p. 133).

Segundo Aktouf (1996), a complexidade e a dinamicidade são desafios difíceis para a gestão das organizações (AKTOUF, 1996, p.21). Atlan (2003) confirma a dificuldade de lidar com o complexo, pois “durante muito tempo, o fato de se atribuir a alguma coisa a qualificação de complexa servia para designar uma dificuldade de compreensão ou de realização” (ATLAN, 2003, p. 159).

No entanto, apesar da dificuldade de lidar com o complexo, a visão funcionalista e a sistêmica deixaram de “dar conta da perspectiva da pessoa” (DUTRA, 2002). A necessidade de ampliar a visão dentro da perspectiva da complexidade tornava-se essencial para o desenvolvimento das organizações.

O mercado de trabalho é constituído por relações complexas entre pessoas que ofertam sua capacidade de trabalho e organizações que oferecem oportunidades de trabalho. Essas relações são dinâmicas em si, já que as partes têm suas necessidades e expectativas alteradas pela relação estabelecida e são influenciadas pela dinâmica do contexto em que se inserem, como mudanças tecnológicas, globalização e transformações econômicas, sociais, culturais e demográficas (DUTRA, 2002, p. 71).

Morin (1990) traz algumas reflexões sobre a dificuldade de lidar com o complexo e mostra a transformação das organizações, tratada neste capítulo, a partir de uma ampliação no modo de compreender os sujeitos.

O vício da concepção tayloriana do trabalho foi considerar o homem unicamente como uma máquina física. Num segundo tempo, percebeu-se que há também um homem biológico; adaptou-se o homem biológico ao seu trabalho, e as condições de trabalho a este homem. Depois, quando se verificou que existe também um homem psicológico, frustrado pelas tarefas parcelares, inventou-se o enriquecimento das tarefas. A evolução do trabalho ilustra a passagem da unidimensionalidade para a multidimensionalidade (MORIN, 1990, p. 132).

Ainda segundo Morin (1990), não compreendemos a complexidade porque o “nosso sistema de educação nos ensinou a saber as coisas deterministas, que obedecem a uma lógica

mecânica; coisas das quais podemos falar com muita clareza e que permitem, evidentemente, a previsão e a predição” (MORIN, 2006, p.11).

A história do mundo e do pensamento ocidentais foi comandada por um paradigma de disjunção, de separação. Separou-se o espírito da matéria, a filosofia da ciência; separou-se o conhecimento particular que vem da literatura e da música, do conhecimento que vem da pesquisa científica. Separaram-se as disciplinas, as ciências, as técnicas. Separou-se o sujeito do conhecimento do objeto do conhecimento (MORIN, 2006, p.17).

Para Knyazeva (2003), “cultivar os princípios do pensamento complexo significa aprender a arte de pensar. Da mesma forma, adquirir a aptidão de agir eficientemente em ambientes complexos significa aprender a arte da atividade e da gestão” (KNYAZEVA, 2003, p. 98).

O pensamento complexo é uma concepção epistemológica tratada por Edgar Morin, filósofo francês, com a proposta de superar o pensamento redutor, determinista e fragmentador (MARIOTTI, 2001). No Brasil, os estudos da complexidade são marcados especialmente com a fundação do Grecom – Grupo de Estudos da Complexidade “primeiro foco e caldo de cultura do pensamento complexo não apenas no Brasil, mas na América Latina” (MORIN, 2006, p.8).

Adotar o pensamento complexo é “tentar religar o que o pensamento disciplinar e compartimentado separou e parcelarizou” (MORIN, 2006, p.7).

Para Almeida (2006, p.23), “todo pensamento redutor implica políticas sociais redutoras, parciais, cerceadoras das potencialidades e liberdades humanas”. Daí compreende-se a necessidade de superar o reducionismo para ampliar o desenvolvimento das pessoas, das organizações e da sociedade.

Para lutar contra o pensamento redutor, ou pensamento único é fundamental observar se não ocorrerá a adoção de outro pensamento único, “tão rudimentar quanto o primeiro”. “Quem busca o pensamento complexo, a visão multidimensional dos fenômenos sociais, não pode se entusiasmar com perspectivas unilaterais e com críticas a tal ponto reducionistas e simplórias” (MORIN, 2003, p.11).

Os estudos da complexidade participam de disciplinas e de temas diversos, como “a biologia, a teoria dos sistemas, a informática, a antropologia, a física e a análise literária, fomentando um importante espaço transdisciplinar que rejunta fragmentos, enfraquece os limites das áreas do saber, intercambia conceitos e noções [...] (ALMEIDA, 2006, p.33).

“As realidades mutantes, cada vez mais presentes no mundo das organizações e dos sujeitos organizacionais, por sua vez, implicam necessariamente um (re) visitar permanente das concepções de comunicação, organização e sujeito organizacional” (SCROFERNEKER, 2008, p.16).

Complexidade e gestão de pessoas:

Os processos de gestão de pessoas também são tocados pelas transformações organizacionais, em função do contexto e cenário da atualidade. Principalmente tendo em vista a sua forte relação com os sujeitos, com suas subjetividades e diferenças. Aktouf (1996) já tinha essa compreensão:

A teoria da administração buscou encontrar respostas aos reflexos, na gestão da complexidade do mundo. De início, a complexidade era decorrente da abundância; em seguida, dos avanços das aplicações computacionais e, hoje, finalmente, da complexidade do sentido das relações entre o meio ambiente e o mundo (AKTOUF, 1996, p.10).

Para Dutra (2002), valores socioculturais foram alterados e este fator, somado à velocidade das transformações tecnológicas, modificou a relação dos sujeitos com o seu trabalho. Os sujeitos também se transformaram. Possuem maior expectativa de vida e com isso ampliam seu tempo de vida na organização. Reivindicam aumento de capacidade, contínua atualização e maiores desafios profissionais e pessoais.

Houve, assim, uma grande demanda por uma gestão de pessoas que vá além do instrumental. Era preciso superar a perspectiva funcionalista e atender aos interesses da empresa e das pessoas, entre outras questões (DUTRA, 2002).

Para superar o instrumental, foi proposta uma abordagem sistêmica, por meio da qual a “gestão de pessoas é vista como um sistema inserido em um sistema maior com o qual interage. Como um sistema, a gestão de pessoas é vista também como constituída por subsistemas que interagem entre si e modificam o todo” (DUTRA, 2002, p. 19). No entanto, o próprio Dutra (2002) declara que nem a visão funcionalista nem a sistêmica conseguem dar conta da perspectiva da pessoa, complementando que:

Existe aí uma lacuna conceitual que embaça a visão da realidade. Melhor explicando, a lente utilizada a partir de conceitos baseados na visão funcionalista e/ou sistêmica distorce a visão do que realmente ocorre nas relações entre as pessoas e as organizações. É necessário, portanto, complementar essas visões para compreendermos a realidade e podermos agir sobre ela (DUTRA, 2002, p. 19).

Questiona-se se não seriam, então, as visões oferecidas pelo Paradigma da Complexidade uma possibilidade para a gestão de pessoas dar conta da perspectiva da pessoa. De compreender esse novo sujeito que atua dentro de um novo cenário constituído por ordem e desordem. De perceber os sujeitos e considerar suas individualidades e diferenças. A gestão de pessoas precisa gerenciar em um ambiente plural e diverso. O pensamento complexo poderá ajudar?

Importante esclarecer que na literatura é possível encontrar os termos Recursos Humanos e também Gestão de Pessoas para se referir à área, ao setor ou departamento dentro das empresas. Compreende-se que as discussões sobre os melhores termos são sustentadas por uma reflexão mais ampla, justamente sobre uma atuação mais estratégica da área (BERNARDES, 2011).

Primeiramente, usou-se o termo Departamento de Pessoal porque se realizavam apenas as tarefas de contratação, pagamento e demissão dos empregados. Já a Gestão de Recursos Humanos, segundo Fischer (2002), “estaria voltada para a integração, o comprometimento dos empregados, a flexibilidade, a adaptabilidade e a qualidade” (FISCHER, 2002, p. 22). A inserção da psicologia na vida organizacional orientou as novas ações de gestão de recursos humanos. “Ela deixou de concentrar-se exclusivamente na tarefa, nos custos e no resultado produtivo imediato para atuar sobre o comportamento das pessoas”.

Azambuja (2009) considera a utilização dos termos “gestão de pessoas” e “gestão participativa” inadequada e que expressa uma “nítida hipocrisia”.

A primeira nos remete, de imediato, aos imperativos sistêmicos. [...] O verbo gerir significa ‘ter gerência sobre, administrar, dirigir, regular, reger, gerenciar’. Ora, o comunicacional não deve ter a pretensão de dirigir, e nem ao menos pode conduzir ou impor comportamentos. Não pode, igualmente, postar-se a serviço do sistêmico, regulando atitudes. Estas já são suficientemente influenciadas pelo dinheiro e pelo poder. Pessoas não são processos, não são produtos, não são rotinas. Pessoas só agem e participam do devir das organizações de modo espontâneo quando são ouvidas de fato e têm suas opiniões e seus desejos atendidos como direitos não como concessões transitórias (AZAMBUJA, 2009, p. 184-185).

Macarenco (2006) propôs em sua tese de doutorado a utilização do termo Gestão COM pessoas para a administração de recursos humanos. Nesta proposta, a comunicação é considerada uma competência para esta nova administração e que poderá “promover um acordo que seja comum ao discurso das pessoas: necessidade de desenvolver para situar-se no mundo de humanos” (MACARENCO, 2006, p.8).

Mas, Bernardes (2011) alerta para o fato de o nome ou a palavra utilizada para caracterizar um conjunto de ações, objetivos, funções e planejamentos não expressar o verdadeiro significado da área de atuação.

Sob as rubricas de gestão de recursos humanos, gestão de pessoas, gestão estratégica de recursos humanos, gestão estratégica de pessoas entre outros títulos, revela-se uma preocupação com a urbanidade, uma demonstração de respeito e consideração pelo outro; nem sempre, entretanto, tais denominações referem-se à introdução de novas práticas no âmbito da administração do pessoal da empresa – são apenas novos nomes para velhas práticas (BERNARDES, 2011, p. 149).

Compreende-se, portanto, que não importa o termo utilizado para classificar a área de atuação, e sim, as ações e intenções dos processos realizados na organização envolvendo os empregados. Em função disso, serão adotados como sinônimos nesta dissertação os termos recursos humanos e gestão de pessoas. Mas pode-se considerar que as discussões sobre uma nova nomenclatura representam uma intenção de buscar novos papéis para a área.

Pode-se afirmar que a evolução do pensamento administrativo foi marcada por grandes transformações quanto aos princípios diretores das práticas de gestão empresarial. “De uma visão racional, mecanicista e estática, para uma perspectiva dinâmica, orgânica e complexa” (SILVA; RABELO, 2004, p.781).

Estudos organizacionais mostram exemplos desta visão racional, que traz a “lógica econômica como a lógica da vida; o ser humano reduzido ao recurso humano; [...] o lucro como principal quando não único parâmetro de desempenho e o crescimento econômico como a única forma de progresso humano” (CAMPOS, 1997 apud SANTOS; PELOSI; OLIVEIRA, 2012).

Dutra (2012) relata que dois grandes princípios passaram a nortear o modelo de gestão nas organizações. O primeiro é de que a gestão de recursos humanos é responsabilidade de toda a organização e não apenas de um setor, e o segundo, que o modelo de gestão deverá priorizar a valorização dos sujeitos, “investindo em seu desenvolvimento, remunerando-o em função do seu nível de contribuição e criando canais de comunicação” (DUTRA, 2012, p.161).

Este contexto fez com que as organizações necessitassem modificar o perfil de seus profissionais, passando de obedientes e disciplinados para autônomos e empreendedores. O comprometimento das pessoas com o negócio e com a estratégia passa a ser fundamental para as organizações. Este envolvimento não se dá apenas com discursos engajadores ou em pagamento de bons salários e benefícios, ou seja, o profissional também buscará obter algumas vantagens na relação com a empresa. [...] Encontrar o equilíbrio entre as necessidades da organização e as expectativas dos profissionais é fundamental (DUTRA 2002 apud SANTOS, 2011).

Certamente estas questões apontam para um maior nível de complexidade, o que exigirá das organizações um novo pensamento a respeito da gestão de pessoas. Certamente não haverá receitas, e dentro do Pensamento Complexo não se poderiam aceitar prescrições de modelos ou de técnicas concretas (PONCHIROLI, 2007).

Segundo Casado (2002), a gestão de pessoas dentro de uma perspectiva mais complexa terá o desafio de relacionar diferentes fatores no processo de motivação dos empregados, como a remuneração, os aspectos sociais, as condições de trabalho e as perspectivas de desenvolvimento. Um fator de complexidade neste processo é a grande diversidade presente entre os sujeitos, que possuem diferentes “motivos” para colaborar com a missão e os objetivos da organização.

No entanto, segundo Mariotti (2007), a lógica binária e o pensamento linear ainda são muito comuns nas práticas de gestão das organizações. Os gestores normalmente optam por decisões simplistas e unilaterais, lidam com as questões de desordem de maneira superficial e são propensos ao maniqueísmo. O autor ainda acrescenta que:

O pensamento binário também alicerça a dualidade dominação/submissão: obedeço, logo sou bom; desobedeço, logo sou mau. Entre os valores mais caros aos sistemas autoritários, o mais importante é a obediência: obedecer é certo e recompensável; desobedecer é errado e punível (MARIOTTI, 2007, p.53).

Bergue (2010) aponta mais complexidade para as atividades de recursos humanos, que extrapolam as fronteiras físicas da área, demonstrando com isso que os profissionais envolvidos com estes processos necessitam habilidade para interagir constantemente com os demais setores ou áreas da organização.

A interação com as demais áreas da organização é um processo que apresenta complexidade e exigirá, cada vez mais, um olhar transdisciplinar para os processos, para a missão e objetivos da organização. Envolver todos nos processos organizacionais e comprometê-los com os objetivos e com o planejamento da organização necessita de um comportamento

transdisciplinar, o que certamente apresenta-se como um grande desafio (BULGACOV; MARCHIORI, 2010).

O desafio da transdisciplinaridade como paradigma atual:

Compreende-se que a adoção do Pensamento Complexo para estudos e práticas da Comunicação e da Gestão de Pessoas traz como primeiro desafio o paradigma da transdisciplinaridade. Pode-se considerar que o Pensamento Complexo exemplifica a transdisciplinaridade, já que surgiu da “interseção da teoria da informação, teoria dos sistemas, teoria da auto-organização e teoria do caos e apresentava metodologias pluri, inter e transdisciplinares” (SOMMERMAN, 2005, p.1).

Santos (2005) define transdisciplinaridade como:

Uma nova abordagem científica e cultural, uma nova forma de ver e entender a natureza, a vida e a humanidade. Ela busca a unidade do conhecimento para encontrar um sentido para a existência do Universo, da vida e da espécie humana. Se a Ciência Moderna significou uma mudança radical no modo de pensar dos homens medievais, a transdisciplinaridade, hoje, sugere a superação da mentalidade fragmentária, incentivando conexões e criando uma visão contextualizada do conhecimento, da vida e do mundo (SANTOS, 2005, p.1).

Esta mentalidade fragmentária que Santos (2005) se refere é fruto do cartesianismo que integrou os estudos da sociedade e da educação, buscando conformidade no modo de pensar.

A Comunicação Organizacional apresenta em seus estudos e práticas, características de transdisciplinaridade. Mattos (2008) esclarece:

Na sua constituição histórica como subárea de conhecimento da Comunicação, Mumby (2007) afirma que a Comunicação organizacional difere em sua origem e matriz disciplinar de campos correlatos com os quais compartilha agendas de pesquisa, como Administração, Estudo Organizacional, Psicologia Industrial, entre outras. Seus pesquisadores situam-se nas tradições das ciências sociais e humana, dialogando com diversas disciplinas: a Retórica, os Estudos da Mídia, a Psicologia Social, a Análise de Discurso, etc. (MUMBY, 2007 apud MATTOS, 2008, p. 19).

No entanto, ao mesmo tempo em que o movimento da transdisciplinaridade cresce em outras áreas do conhecimento, “os estudiosos de comunicação têm investido na construção de um saber comunicacional autônomo, ainda que relativo, em relação aos outros campos de conhecimento” (MATTOS, 2008, p.23).

Apesar da forte função administrativa, com atuação direta nas ações de gestão de pessoas, marketing, relacionamento institucional, entre outros, a Comunicação Organizacional tem como grande desafio identificar o que é especificamente comunicação nas muitas interfaces com outras áreas do conhecimento. Compreender as interfaces permite abordar novas áreas do conhecimento nos estudos da organização. (OLIVEIRA; SOARES, 2008).

Segundo Sommerman (1999), desde os anos 50, muitos estudiosos já defendiam a necessidade de interação entre diferentes saberes e áreas do conhecimento, mas o termo transdisciplinaridade surgia oficialmente em apresentação de Jean Piaget, em evento sobre a interdisciplinaridade no ano de 1970:

À etapa das relações interdisciplinares, podemos esperar ver sucedê-la uma etapa superior que seria ‘transdisciplinar’, que não se contentaria em encontrar interações ou reciprocidades entre pesquisas especializadas, mas situaria essas ligações no interior de um sistema total, sem fronteira estável entre essas disciplinas (SOMMERMAN, 1999, p.2).

Reforça-se a importância de se buscar a transdisciplinaridade para rebater a redução dos sujeitos, contestar o saber fragmentado e considerar outros campos do saber contemporâneos, como a Física Quântica (SOMMERMAN, 1999).

No período de 2 a 6 de novembro de 1994, em Portugal, foi realizado o Primeiro Congresso Mundial da Transdisciplinaridade, com a participação de estudiosos das áreas da ciência, arte, religião, entre outras. O evento, que foi intitulado como a “Primeira Grande Manifestação Mundial da Transdisciplinaridade” oportunizou a discussão e produção da “Carta da Transdisciplinaridade”, escrita por Edgar Morin, Basarab Nicoliescu e Lima de Freitas. A Carta da Transdisciplinaridade apresentou por meio de quatorze artigos alguns princípios e condutas fundamentais da “comunidade de espíritos transdisciplinares”. Destes artigos, pode-se destacar para a Comunicação Organizacional, especialmente, o de número 13:

A ética transdisciplinar recusa toda atitude que recusa o diálogo e a discussão, seja qual for sua origem – de ordem ideológica, científica, religiosa, econômica, política ou filosófica. O saber compartilhado deverá conduzir a uma compreensão compartilhada, baseada no respeito absoluto das diferenças entre os seres, unidos pela vida comum sobre uma única e mesma terra (CARTA... 1994).

A importância da transdisciplinaridade é reforçada sob diversos aspectos. Almeida (2006) aborda o quanto prejudicial pode ser a visão especializada. “O especialista que não se abre

à troca com outras áreas do saber é um míope diante de algumas das múltiplas dimensões nas quais transita sua problemática de estudo – para não falar de objeto” (ALMEIDA, 2006, p.37).

Já Ciurana (2003) mostra as dificuldades de se optar pelo transdisciplinar:

O transdisciplinar é hoje um problema e uma necessidade. O problema é como fazer o transdisciplinar sem totalizar ou homogeneizar. Isto é, como mostrar que o transdisciplinar não nos leva, se temos o sentido da complexidade, a nenhum tipo de unidade ou metaunidade rígida e móvel (CIURANA, 2003, p. 57).

Para garantir a transdisciplinaridade é preciso pensar de forma dialógica, ou seja, fazer com que as diferenças possam dialogar. “Gerir a complexidade do mundo exige o transdisciplinar. O reducionismo a um único nível de observação mostra-se letal em contextos em que não só é econômico, mas sim, também, o social, o linguístico, o cultural [...]” (CIURANA, 2003, p. 61).

Embora reconhecida a importância da transdisciplinaridade para os processos de comunicação e de gestão de pessoas nas organizações, segundo especialistas, ela ainda é um alvo não alcançado. O professor Rudimar Baldissera, em entrevista para este trabalho, declarou que ainda não superamos o disciplinar e que já seria muito positivo se conquistássemos o interdisciplinar ¹¹.

O autor complementa ainda que é possível encontrar nas organizações equipes multidisciplinares, mas que trabalham isoladamente, cada uma em suas especialidades. A interdisciplinaridade seria um passo a frente. Estas diferentes especialidades teriam um norte comum dentro dos processos da organização. A mesma compreensão a respeito foi relatada pelo professor Claudio Paixão, também entrevistado para este trabalho. Para o professor nós ainda não conseguimos alcançar a total interdisciplinaridade: “Eu diria que transdisciplinar é um sonho, porque é muito difícil ir além das disciplinas dentro da nossa formação hoje” ¹².

Para compreender melhor as diferenças entre as terminologias multidisciplinar, pluridisciplinar, interdisciplinar e transdisciplinar, Jantsch (2013), por meio da Figura 4, inserida abaixo, apresenta uma diferenciação entre os referidos termos:

¹¹Entrevista concedida pelo professor Rudimar Baldissera em 04 de setembro de 2013, via skype.

¹²Entrevista concedida pelo professor Claudio Paixão em 06 de setembro de 2013, via skype.

Transdisciplinaridade - Modelo de Jantsch

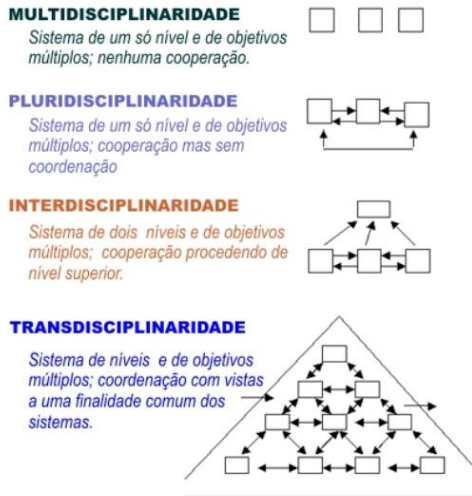


Figura 4–Transdisciplinaridade: modelo de Jantsch. Fonte: Jantsch (2013)

Como um sistema social complexo, as organizações vivem a transdisciplinaridade nos seus negócios, produtos e serviços. Elas “incorporam variáveis sociológicas, linguísticas, políticas e culturais que precisam ser aprendidas teoricamente, no sentido de promover avanços” (OLIVEIRA; SOARES, 2008, p.11).

Schuler (2009) orienta que para conquistar a transdisciplinaridade é necessária uma mudança cultural, o que torna ainda maior a importância da comunicação para o processo: “a comunicação organizacional cumpre um papel de transcendental importância na mudança cultural exigida para que a transdisciplinaridade possa ser praticada” (SCHULER, 2009, p.183). É ainda destaque como importância do transdisciplinar para a gestão da comunicação na tomada de decisão, a necessidade “do conselho e da expertise de estudiosos de diferentes disciplinas”, como da Engenharia de Telecomunicações, da Filosofia, da Antropologia, dos Sistemas de Informação, da Sociologia, das Ciências Políticas e da Ecologia (SCHULER, 2009).

Dessa forma, compreende-se a importância de buscar a visão transdisciplinar para planejar a Comunicação Interna e as suas interfaces com a Gestão de Pessoas nas organizações. Compreende-se também os danos que podem causar o pensamento linear e fragmentário nos processos organizacionais. Assim, acredita-se que o desafio de alcançar a transdisciplinaridade será importante para uma melhor comunicação interna nas organizações, tornando-se necessário alcançar o interdisciplinar, para que assim se possa se preparar para a transdisciplinaridade.

CAPÍTULO II - COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E COMUNICAÇÃO INTERNA: DISCUSSÕES TEÓRICAS, REFLEXÕES E PERSPECTIVAS

O campo da Comunicação Organizacional – transformações teóricas e reflexões: do funcionalismo à complexidade:

A importância da comunicação tem sido cada vez mais reconhecida nos processos de mudança e transformação das organizações, apresentando-se também como uma força propulsora fundamental para o desenvolvimento organizacional. Como campo de saber, vem alcançando progressos, e novos estudos têm ampliado conceitos e visões da área, comprovando a sua importância (FLEURY; OLIVEIRA JÚNIOR, 2002; CASADO, 2002; BERGUE, 2010; LEMOS, 2011; KUNSCH, 2009; CARDOSO, 2006; SOARES; MONTEIRO, 2012).¹³

Compreende-se que os estudos da comunicação são originados da práxis. Foi a partir da prática que os observadores iniciaram suas investigações científicas. Mattos (2008) afirma que o campo acadêmico da comunicação foi constituído no país após a inserção da mão de obra técnica no mercado de trabalho e que por isso a pesquisa e o ensino em comunicação cresceram sobre bases instrumentais e pragmáticas.

Como o modelo de ensino da comunicação no Brasil seguiu os padrões estadunidenses, o modelo de gestão e prática comunicacional das organizações também se fundamentou dessa maneira. Compreende-se que a trajetória teórico-conceitual da comunicação nas organizações teve como base principal a Teoria Funcionalista.

A Teoria Funcionalista foi fundamentada no pensamento norte-americano. Ela surgiu na era do positivismo e trata a comunicação como uma ferramenta para transmissão de informação. Apresenta o modelo clássico: emissor; mensagem e receptor. A proposta era, entre outras questões, identificar os fatores que interferem na eficiência da comunicação.

Na Teoria Funcionalista, a comunicação precisa ser compreendida dentro das questões: quem; diz o que; em que canal; para quem e com que efeito (LASSWELL, 1987). Estas questões podem aumentar a eficiência da comunicação nas organizações, mas são restritas a partir do momento que o emissor e o receptor são pensados de maneiras distintas. Há um emissor que

¹³O professor João José Curvello também apresentou esta afirmação, durante entrevista concedida em 31 de agosto de 2013, via *skype*.

controla a emissão da mensagem para um receptor passivo, que aguarda e só participa quando lhe é permitido. Restrita também porque ignora a amplitude da comunicação e o quanto ela está imbricada na vida da organização (BALDISSERA, 2009).

Ainda dentro da visão funcionalista, mas já com os olhos mais voltados para o receptor, a Teoria dos Usos e Gratificações representou o começo de envolvimento do receptor na produção da mensagem. Foi uma teoria construída para avaliar a opinião das audiências. Segundo Silva (2006),

A perspectiva do *Usos e Gratificações* rompe o paradigma de o receptor sempre ser analisado no final do processo de comunicação; no modelo tradicional há um meio, um conteúdo exposto e um receptor que recebe o conteúdo. Neste modelo convencional o receptor é passivo. Na teoria dos usos e gratificações este paradigma é quebrado já que a teoria parte do pressuposto de que a audiência é ativa, podendo escolher os meios e conteúdos que melhor condizem com seus anseios, propósitos e gostos (SILVA, 2006, p. 9).

A Teoria Crítica, criada por um grupo de pensadores da Escola de Frankfurt, na década de 1920, criticou severamente a superestrutura¹⁴ e o capitalismo. Com o conceito de Indústria Cultural, a teoria classificou os receptores como vítimas acríticas do processo de mercantilização e considerou que o discurso de popularização da cultura e da arte escondia os verdadeiros interesses, puramente financeiros (FREITAG, 1986).

Talvez por influência da Teoria Crítica, a compreensão da comunicação nas organizações foi também associada à persuasão e à manipulação. É o que mostra Curvello (2008):

O maior destaque dado aqui às teorias da persuasão e a suas recomendações práticas deve-se ao fato de termos constatado, em anos de atuação na área e em pesquisas de campo, que o tratamento dado à comunicação nas organizações, na maioria dos casos, se limita à visão utilitarista da “função” comunicação como exclusiva da direção, e a insere no campo da persuasão dos trabalhadores (receptores, no caso) para integrá-los aos objetivos organizacionais (CURVELLO, 2008, p.6).

Scroferneker (2008) também relaciona alguns pressupostos teóricos da teoria crítica com a Comunicação Organizacional:

¹⁴“Marx também acreditava que uma análise da base econômica de qualquer sociedade nos permite ver que, quando seu sistema de propriedade se altera, também mudam as ‘superestruturas’ – política, leis, arte, religiões e filosofias. Estas se desenvolvem para servir aos interesses da classe governante, promovendo seus valores e interesses e desviando a atenção das realidades políticas”(BURNHAM; BUCKINGHAM, 2011, p. 201).

A organização é vista sempre como uma arena de conflitos: um campo de batalha – o lócus do conflito de classes. E a realidade organizacional é o reflexo desses “embates”, sendo considerada como um “instrumento de dominação e opressão”. A comunicação assume um papel de mecanismo de “mascaramento” das realidades materiais da organização. Enfatiza os aspectos ideológicos da comunicação, admitindo-a como causa de uma falsa consciência entre dirigentes e trabalhadores (SCROFERNEKER, 2008, p.19).

Tratar das correntes teóricas da comunicação não é objeto desta dissertação, mas acredita-se que abordar o papel do receptor na visão das diversas teorias ajuda na compreensão das transformações sociais, permite avaliar e a postular a participação dos sujeitos nos processos comunicacionais dentro das organizações, levando-nos, assim, até a comunicação interna.

A Cibercultura, por exemplo, talvez seja uma das mais recentes correntes teóricas envolvendo os estudos comunicacionais. A sua emergência aponta para grandes transformações sociais com participação ativa dos interlocutores. Para Lévy (1999), o surgimento do ciberespaço cria uma situação de desintermediação, cujas implicações políticas e culturais precisam ser mais investigadas. A descentralização do poder, onde as hierarquias se alternam conforme pessoas, grupos e circunstâncias, é para o autor a essência da Cibercultura. É destaque ainda o “espaço elástico” onde a possibilidade de proximidade supera o espaço físico ou geográfico.

Percebe-se esta visão ao verificar o que ocorreu com as grandes manifestações¹⁵ sociais de 2013. Estimuladas especialmente pelas mídias digitais, milhares de pessoas saíram às ruas para protestar por inúmeras causas. O crescente uso das mídias digitais demonstra a grande transformação ocorrida com a participação do receptor nos processos de comunicação. Diminuiu-se a passividade, ampliou-se o debate, (embora não se possa afirmar a profundidade das discussões e da compreensão das pessoas). Os espaços tornaram-se realmente “elásticos” e a velocidade está sempre presente nos processos e nas metas. Estes fatos impactam também as organizações. A divisão entre o pessoal e o profissional fica mais tênue e a fronteira entre o interno e o externo começa a esmaecer¹⁶.

Segundo a professora Margarida Kunsch, em entrevista concedida para esta dissertação, as organizações se transformam não por escolha, mas pelas pressões externas. Se na

¹⁵Manifestações populares em todo o país, ocorridas durante o ano de 2012, envolvendo o Movimento do Passe Livre, reivindicando não somente transporte público mais barato como também o fim da corrupção, da violência entre outras causas sociais.

¹⁶Taurion (2012), entre outros autores, abordam estas questões.

sociedade as pessoas estão mais atuantes, elas estarão também assim dentro das organizações (informação verbal).¹⁷

Oliveira (2009) também orienta no sentido de que “é preciso acompanhar as mudanças paradigmáticas e refletir sobre elas, assim como a complexidade e as turbulências do mundo, que provocam grandes mudanças no ambiente organizacional” (OLIVEIRA, 2009, p.337).

Assim, compreende-se que é preciso buscar fundamentos que sejam capazes de habilitar a visão para o que acontece com o ambiente externo. E, a partir daí, enxergar os processos comunicacionais internos e, principalmente, compreender melhor a participação dos sujeitos nessa comunicação. É preciso ampliar a visão da comunicação e perceber a sua existência graças aos sujeitos que se relacionam, criam vínculos, enfrentam conflitos e constroem o cotidiano das organizações.

A Comunicação Organizacional como campo de pesquisa:

A Comunicação Organizacional vem conquistando espaço na Academia. Cursos de pós-graduação em Comunicação Social formam profissionais, promovem eventos¹⁸ e investem em publicações e pesquisas sobre o tema. A sua abordagem como disciplina busca a compreensão da comunicação em todos os aspectos da organização (MARCHIORI, 2008a). “Como campo de conhecimento, apresenta-se também como um processo contínuo e permanente que permeia as interações humanas, atuando como sistema dialógico com o objetivo de informar, persuadir, motivar e alcançar a compreensão mútua” (FERRARI, 2008, p.78, apud LEMOS, 2011, p.151).

Mattos (2008) relata que a Comunicação Organizacional é considerada uma “subárea de conhecimento ou uma subdisciplina” da Comunicação:

A comunicação organizacional diz respeito tanto a um campo de estudos quanto a um conjunto de fenômenos empíricos, sendo o primeiro considerado subdisciplina ou subárea da comunicação e o segundo, práticas de comunicação complexas e variadas desenvolvidas no âmbito das organizações, sejam elas públicas ou privadas, ou ainda do terceiro setor (MATTOS, 2008, p.18).

¹⁷Entrevista concedida pela professora Margarida Kunsch, na ECA-USP, dia 03 de outubro de 2013.

¹⁸ Destaque para o Abrapcorp (Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas).

Ainda segundo Mattos (2008), as bases do ensino da Comunicação Organizacional têm a participação da “tripla aliança – academia, indústria e militares”, e isso gerou uma perspectiva extremamente administrativa. Além disso, a Comunicação Organizacional foi transferida dos cursos de Administração para os de Comunicação, somente na década de 1970, o que pode explicar o forte viés administrativo adotado nos estudos sobre o tema. Talvez seja também por esta razão que há predominância da perspectiva técnico-gerencial sobre as socioculturais, humanas e éticas (MATTOS, 2008).

Reis (2009), no entanto, comenta sobre pesquisas produzidas nos Estados Unidos, nos anos 1970, muitas ainda não veiculadas no Brasil, que foram coordenadas por estudiosos de áreas diferentes das relações públicas e que apresentam uma visão mais ampliada da Comunicação Organizacional. Ou seja, não há destaque sobre os meios ou veículos de comunicação ou sobre a opinião pública. Como exemplos, são citados os trabalhos sobre a comunicação interpessoal nas organizações, desenvolvidos por Berger (1977) e Browing (1978), citados por Reis (2009), sobre a produção de uma teoria *grounded*¹⁹ de Comunicação Organizacional ou estudos sobre Comunicação Organizacional e *network theory*²⁰, desenvolvidos por Farace, Monte e Russel (1977 apud Reis, 2009).

Apesar disso, segundo Oliveira (2009), tanto no meio acadêmico quanto no mercado, a comunicação ainda é vista e compreendida como uma ferramenta ou como um instrumento. Alguns profissionais da Comunicação Organizacional, ao falarem sobre suas experiências, relatam que “o curso feito na universidade não lhes serviu para nada e que, nas organizações, às vezes é preciso esquecer o que se aprendeu”, deixando evidente com esta afirmação que não se aprende com a teoria, e sim com a prática. A autora acrescenta ainda que:

¹⁹ “Uma tradução possível do termo *grounded theory* poderia ser “teoria enraizada”. No entanto, o adjetivo *grounded* também remete à ideia de “base” ou “aterramento elétrico”. Não foram encontradas expressões correspondentes na língua portuguesa” (CASALI, 2012, p.15).

²⁰ “A abordagem trazida pela *actor-network theory*, que, ao focar o processo de *networking*, contempla tanto os aspectos relacionais quanto os estruturais em contextos indistintamente imbricados. Para a *actor-network theory*, as redes são constituídas e reproduzidas por meio de estratégias conscientes e práticas inconscientes, naquilo que se denomina translações, a fim de serem estabelecidas materialidades dinâmicas” (AMANTINO-DE-ANDRADE, 2004, p.2 e 4).

Do lado da academia, tal separação também é reforçada por alguns professores de disciplinas profissionalizantes, que trazem pra o ambiente acadêmico a exposição de cases e experiências, sem proporcionar e incentivar a reflexão. Existe também, por parte desses professores, uma indisponibilidade para dialogar com as disciplinas de formação mais geral, como teorias de comunicação, sociologia, filosofia e outras não as considerando essenciais para o exercício profissional. [...] Nessa situação o pensar e o agir são percebidos como instâncias díspares, sem interlocução (OLIVEIRA, 2009, p. 334).

Considera-se que apesar de ainda presente em estudos e práticas organizacionais, o modelo técnico-funcionalista de comunicação deixou de ser suficiente, sob muitos aspectos. Há uma nova cultura, em que o receptor não apenas participa quando lhe é permitido. Dessa forma, destinar a Comunicação Organizacional apenas para desenvolver estratégias gerenciais ou para transmitir informação é reduzir a importância do campo. É necessário trabalhar a Comunicação Organizacional em uma “perspectiva muito mais interpretativa que instrumental e marcada por uma visão de mundo clara e consciente” (KUNSCH, 2012, p.19).

Bueno (2009a) também já afirmava que estudos e pesquisas em Comunicação Organizacional fundamentadas na visão funcionalista ou instrumentalista não colaboram com a área, “e podem, em certo sentido, reforçar o preconceito que o mercado e particularmente determinados setores acadêmicos nutrem em relação a ela” (BUENO, 2009a, p. 256).

Apesar de autores apontarem um crescimento “explosivo” dos estudos da Comunicação Organizacional (JABLIN; PUTNAM, 2001 apud PUTNAM, 2009), Curvello (2009) reconhece o crescimento do número de pesquisas, mas afirma que a quantidade ainda é pequena. O autor também destaca o caráter “prescritivo” dos estudos: “repetitivos e incompletos, muitos deles escritos por profissionais sem qualquer vinculação acadêmica, esses manuais invariavelmente trazem pouca reflexão e quase nenhum debate sobre as questões teóricas que impactam a eficácia organizacional” (CURVELLO, 2009, p. 308). Muito embora o autor já afirme que no final do século XX novos enfoques teóricos e metodológicos foram adotados, contribuindo para que os estudos caminhem rumo à interdisciplinaridade.

A visão do caráter “prescritivo” dos estudos relatada por Curvello (2009) também foi apontada por Regis e Gonçalves (2009): “encontramos muitos textos dedicados ao ‘como fazer’ e ainda poucas reflexões sobre esse ‘fazer’ e suas implicações” (REGIS; GONÇALVES, 2009, p.64).

Nassar (2009) ensina que nos estudos da Comunicação, há, cada vez mais, uma forte intersecção entre os estudos organizacionais e a “teoria da comunicação humana”.

Nesse contexto, a comunicação organizacional é um metassistema social e tecnológico – que tem como objeto de estudo os processos comunicacionais, no âmbito das empresas e das instituições, suas redes de relacionamento e sociedade -, definido dinamicamente a partir de suas inter-relações com os conhecimentos e as práticas das Ciências Sociais, das Ciências Humanas, das Ciências Exatas e das Ciências Biológicas (NASSAR, 2009, p.73).

Dessa forma, compreende-se que as transformações nos estudos e nas práticas da Comunicação Organizacional estão fortemente relacionadas com as transformações ocorridas com as organizações, discutidas no capítulo anterior. Assim, procura-se nesse capítulo apresentar discussões e reflexões de autores sobre as transformações ocorridas com a comunicação no contexto das organizações.

Assim como os estudos organizacionais iniciaram-se com a administração científica, de Taylor, os estudos e as práticas da comunicação começaram com o modelo mecanicista, que visava o controle e a transmissão de informação. Grunig e Hunt (1984 apud NASSAR, 2012a) relatam que no ambiente mecanicista do trabalho a comunicação tem a função de instruir para a tarefa e advertir sobre as consequências do não cumprimento de ordens. Uma comunicação assimétrica que visa o controle dos empregados (NASSAR, 2012a, p. 50-51).

Blikstein (2013) também aborda a visão instrumental da comunicação afirmando que para a ciência da administração, “a comunicação é a ferramenta básica para propiciar visibilidade interna e externa da empresa, à medida que possibilita não só a produção e distribuição, mas também a recepção de informações que circulam para dentro e para fora da organização” (BLIKSTEIN, 2013, p. 222).

Putnam, Philips e Chapman (2004, apud Scroferneker, 2008, p.77), os “trabalhos de comunicação organizacional foram moldados pelo interesse na comunicação empresarial e industrial – dos anos 20 aos anos 50 – e pela influência da escola de relações humanas, dos anos 50 até meados de 1970”. Scroferneker (2008) confirma que a comunicação nesta época era compreendida como uma ferramenta para a organização alcançar seus objetivos e cumprir suas metas (SCROFERNEKER, 2008, p.18).

Corrêa (2009) também aponta a função da Comunicação Organizacional como a de estabelecer canais e ferramentas para que a organização possa falar com os seus diferentes públicos. A organização deve ter esse relacionamento integrado e alinhado “pela mesma visão

estratégica, por um discurso uniforme e pela coerência das mensagens (CORRÊA, 2009, p.105). Já para Eboli (2002), a “comunicação é o processo de divulgar os conhecimentos organizacionais para que se transformem em inteligência empresarial” (EBOLI, 2002, p. 198).

No entanto, segundo Mumby (2010), os estudos críticos da organização proporcionaram mudanças de paradigmas nos Estados Unidos e na Europa, “desafiando as próprias premissas sobre as quais o campo havia sido construído durante muitas décadas”. Mumby (2010) confirma que nos estudos críticos procurava-se compreender as formas usadas pelas pessoas para fazer significados, “no contexto de estruturas maiores de poder” (MUMBY, 2010, p. 20).

As transformações nos estudos e nas práticas e a quebra de paradigmas da comunicação organizacional também foram estimuladas pela “vigência do regime democrático”, que exigiu das organizações uma nova postura e outra amplitude na comunicação com os seus diversos públicos (BUENO, 2009c, p.7). “Na sociedade da informação, não se pode escamotear a verdade, sob pena de comprometer, definitivamente, a imagem”. Dessa forma, avanços nos processos comunicacionais são fundamentais para o estabelecimento e a sobrevivência das organizações (BUENO, 2009c, p. 15).

Craig (1999apud Curvello, 2009) classifica os estudos de comunicação dentro de algumas “tradições”:

Retórica (comunicação é a arte da prática do discurso); semiótica (comunicação é intermediação intersubjetiva a partir dos signos); fenomenológica (comunicação é diálogo, experiência na relação com o outro); cibernética (comunicação é processamento, seleção e controle de informação); sociopsicológica (comunicação como expressão, interação e influência); sociocultural (a comunicação produz e reproduz a ordem social); e crítica (a comunicação é vista como reflexão discursiva, ideológica). [...] Em 2007, com os debates gerados por sua proposta de classificação, Craig introduz uma nova tradição: a pragmática (a comunicação é entendida como comunidade pluralística, como coordenação de atividades práticas a partir das ações discursivas e reflexivas) (CURVELLO, 2009, p. 309).

Mauro Wolf (1985 apud Fábria e Bastos, 2012) apresenta três modelos adotados pelo campo da comunicação. O modelo informacional (voltado para a transmissão de mensagens e que compreende o processo de comunicação de forma linear e utilitarista); o modelo semiótico-informacional (reconhece o mecanismo de atribuição de sentidos); e o modelo semiótico-textual, que além de abordar o “caráter textual” das mensagens inclui “a cultura como estrutura marcante nesse processo” (FÁBRIA; BASTOS, 2012, p.33).

Fábia e Bastos (2012) trazem também o modelo praxiológico, apresentado por Quéré (1991 apud Fábia e Bastos, 2012), em contraponto ao modelo epistemológico. Neste, a função da comunicação é instrumental e mecanicista. No praxiológico, a comunicação “é elemento fundante da experiência humana em sociedade. [...] pela comunicação, os homens se constroem, constroem seu mundo, se organizam e organizam suas experiências no mundo” (FÁBIA; BASTOS, 2012, p.36).

Para Kunsch (2008 apud Lemos, 2011), a comunicação organizacional deve ser vista como “um fenômeno inerente à natureza das organizações e que acontece em diferentes dimensões, como a humana, instrumental e estratégica, e sob fortes influências conjunturais e dos contextos econômicos, sociais, políticos, culturais e tecnológicos” (KUNSCH, 2008, p. 112 apud LEMOS, 2011, p.152).

Assim, se antes o campo da comunicação organizacional era “caracterizado por uniformidade e homogeneidade, hoje é caracterizado por diferença e multiplicidade” (MUMBY, 2010, p.29). Ferrari (2009) adverte que ao pensarmos a comunicação é preciso buscar compreender “toda a sua pluralidade e complexidade” (FERRARI, 2009, p.78).

Kunsch (2009) ensina também sobre a importância dos conhecimentos em planejamento e gestão para administrar a Comunicação Organizacional, principalmente em uma sociedade complexa com mercado competitivo, e a necessidade de superar a visão mecanicista e linear. A concepção da Comunicação Organizacional passa pelas seguintes vertentes:

- 1) Como disciplina acadêmica, estuda o fenômeno comunicacional do agrupamento de pessoas que integram uma organização e a ela se ligam em torno de uma cultura e de objetivos comuns.
- 2) Busca compreender todo o sistema, funcionamento, processos, fluxos, redes, barreiras, meios, instrumentos, níveis de recepção da comunicação que é gerada no dia a dia da vida organizacional e as implicações que estão imersas nesse contexto.
- 3) Analisa ainda as manifestações e expressões discursivas que se configuram na diferentes modalidades comunicacionais para se relacionar com os agentes ou grupos internos e externos da organização, isto é, públicos, a opinião pública e a sociedade, por meio da Comunicação Administrativa, Comunicação Interna, Comunicação Institucional e Comunicação Mercadológica (KUNSCH, 2009, p.113).

Para a Comunicação Organizacional, Oliveira e Paula (2009) afirmam haver “necessidade de diminuir a assimetria existente entre os interlocutores”. Será preciso “trabalhar na perspectiva da construção de sentido”, ou seja, perceber os atores dos processos comunicacionais como produtores de mensagens e “levar em conta suas expectativas, percepções e necessidades [...]” (OLIVEIRA; PAULA, 2009, p. 23).

Cardoso (2006) também destaca a necessidade de superação do instrumental e do controle da informação, buscando aumentar a amplitude da Comunicação Organizacional na atualidade.

Pensar na comunicação e na informação como elementos das estratégias de gestão, no contexto contemporâneo, é um desafio que precisa ultrapassar as fórmulas superadas que estão comprometidas com a racionalidade instrumentalizada e o monopólio da verdade, para que se alcancem formas de colocar o ser humano em pauta, valorizando a capacidade criadora do indivíduo, sem desprezar a subjetividade e a afetividade, e vendo a organização como resultado de um processo dialógico com o meio ambiente (CARDOSO, 2006, p. 1126).

Na atualidade, visionando o cenário já apresentado anteriormente, discutem-se a necessidade de novas transformações e ampliações nos estudos e práticas da Comunicação Organizacional (SCROFERNEKER, 2008; OLIVEIRA; PAULA, 2012), o que será tratado a seguir.

A Teoria da Complexidade para a Comunicação Organizacional: diversidade de conceitos e compreensões a respeito do tema:

Compreende-se, portanto, que o desafio de construir bases teóricas para a Comunicação Organizacional ainda precisa ser conquistado, apesar dos avanços já considerados. Há que se reconhecer, sem dúvida, a importância da transmissão da informação, mas é preciso ressaltar o compartilhamento, a mobilização, o diálogo, a construção e a disputa de sentidos²¹ e a participação dos diferentes públicos nos processos organizacionais.

Percebe-se que nem sempre a troca, o compartilhamento, o diálogo, a criação de vínculos e de sentidos e a interação nos mais diversos ambientes são experiências simples. No ambiente de trabalho, então, pode-se considerar que estas questões tornam-se ainda mais complexas. Em função disso, alguns autores já apontam o Paradigma da Complexidade como um caminho para ampliar a visão e o conceito da Comunicação Organizacional (BALDISSERA, 2008; BUENO, 2013; SCROFERNEKER, 2008).

Para Morin (1990), as organizações são sistemas complexos que precisam conviver diariamente com a ordem e com a desordem. Os sujeitos que interagem com as organizações

²¹O professor Rudimar Baldissera relacionou a comunicação interna com a construção e a disputa de sentidos, durante entrevista concedida para esta dissertação, em 04 de setembro de 2013, via *skype*.

também estão envolvidos nessas complexidades. “[...] não é simplesmente a sociedade que é complexa, mas cada átomo do mundo humano” (MORIN, 1990, p. 84).

Boff (2006) diz que vida e complexidade estão totalmente relacionadas com todos os seres do Universo. “E, quanto mais vitais, também mais interioridade e subjetividade possuem. Esta interioridade e subjetividade vai, por sua vez, se densificando até atingir um grau eminente no ser humano” (BOFF, 2006, p. 61).

Ou seja, a complexidade faz parte da vida. E, por isso, certamente fará parte das organizações.

Baldissera (2008) confirma a complexidade das organizações:

Compreendendo-se as organizações como subsistemas socioculturais, pode-se afirmar que também elas são sistemas vivos ou, em uma perspectiva hologramática (princípio da complexidade), são “partes” do “todo” que é a sociedade. Caracterizam-se por serem da qualidade do relacional, do interdependente, e atualizam-se em interações/inter-relações, no acontecer (BALDISSERA, 2008, p.150).

Para compreender melhor os fatores envolvidos na complexidade das organizações, pode-se destacar em primeiro lugar os sujeitos, que cotidianamente convivem com crenças, valores, significados e perspectivas diferentes e até mesmo divergentes. Essa questão comprova a ordem e a desordem diária nas organizações. Baldissera (2009, p.142) afirma que “pela complexidade, o sujeito pensante é concebido como produtor e produto de seu pensamento e de suas construções”. O autor complementa que:

O sujeito é construtor e construção, tece e é tecido nos processos histórico-sócio-culturais, objetiva-se pela consciência de si mesmo, cria, mas também sofre sujeição, experimenta a incerteza, é egocêntrico e tem autonomia-dependência, sofre constrições e contingências, e auto-eco/exo-organiza-se (BALDISSERA, 2004, p. 86-87 apud BALDISSERA, 2008, p.155).

Além dos sujeitos, o desenvolvimento tecnológico é outro fator de complexidade nas organizações. Para Guimarães (2008), quanto maior o avanço tecnológico de um sistema social, maior é a sua complexidade. E o aumento do uso de tecnologias pelas organizações é hoje uma realidade. Torna-se, portanto, realidade a complexidade nas organizações.

Dessa forma, compreende-se que utilizar o pensamento complexo para analisar as organizações, os seus processos e suas interações com os diversos públicos indica uma boa alternativa de análise. Torna-se, portanto, necessário adotar condutas e ações que desenvolvam habilidades para compreender e conviver com a complexidade presente nas organizações.

Muitos autores, Capra (2002), Maturana e Varella (2001), Nascimento e Lopes Filho (2012), Mariotti (2007), Morin (1990), entre outros, trouxeram compreensões sobre o Pensamento Complexo. Baldissera (2008), Scroferneker (2008) e Bueno (2013) são alguns dos que abordam o Pensamento Complexo na Comunicação Organizacional.

Há também algumas variações de conceitos e de aplicações do Paradigma da Complexidade. Marietto, Sanches e Meirelles (2011), por exemplo, discutem a relação do Pensamento Complexo com a Teoria do Caos²². Já Paiva (2001) não aponta relação direta entre ambos.

Naveira (1998) adverte sobre os riscos de interpretar a complexidade fundamentada no conceito simplista de caos.

O emprego do termo ‘caos’, tradicionalmente associado à desordem, é na verdade traiçoeiro. Caos, em ciência, não é desordem, ‘é uma ordem mascarada de aleatoriedade’ (Lorenz). O advento da teoria do caos veio legitimar a desordem e o acaso no campo científico; doravante, pode-se continuar conceituando alguns fenômenos como estritamente deterministas, mas reconhece-se que tais fenômenos são minoritários no domínio dos eventos naturais (NAVEIRA, 1998, p.75).

Dentro das diferentes visões e conceitos sobre a Complexidade, há também estudos que abordam o conceito de Organizações Caórdicas²³(HOCK, 2009; SILVA; RABELO, 2004; ROVER; CARVALHO, 2010) e também o uso da expressão Pluralidades²⁴ com mais destaque que Complexidades(TORRES; PEREZ-NEBRA, 2004; FLEURY, 2000).

Há também autores como Serva, Dias e Alperstedt (2010) que alertam sobre os riscos de interpretações errôneas ou sem fundamentação suficiente sobre o Pensamento Complexo, embora afirmem certo aumento na utilização do paradigma para novos estudos nas Ciências Sociais:

²² Segundo Stacey (1991), apud Paiva (2001): “[...] em sua definição científica, o Caos não significa desordem absoluta ou uma perda completa da forma. Ele significa que sistemas guiados por certos tipos de leis perfeitamente ordenadas são capazes de se comportar de uma maneira aleatória e, desta forma, completamente imprevisível no longo prazo, em um nível específico. Por outro lado este comportamento aleatório também apresenta um padrão ou ordem ‘escondida’ em um nível mais geral [...] o Caos é a variedade individual criativa dentro de um padrão geral de similaridade” (PAIVA, 2001).

²³ Informação dada pelo professor João José Curvello, em entrevista para este trabalho. A expressão “era caórdica” foi cunhada por Hock (2000), baseada no conceito da expressão “caord” que significa combinação homogênea de caos e ordem, em todas as coisas e até mesmo na própria vida. A organização caórdica, concebida pelo autor, tem base em seis elementos: propósito, princípios, pessoas, conceito, estrutura e prática (SILVA; RABELO, 2004).

²⁴ Alfredo Bosi, da Universidade de São Paulo, é um autor que aborda o termo pluralidade no lugar de complexidade, conforme citado pelo professor **Luiz Alves**, em entrevista para este trabalho.

Complexidade, paradigma da complexidade, teoria da complexidade, paradigma emergente, ciência nova ou nova aliança são termos que vêm sendo lidos, ouvidos, defendidos, criticados e reconhecidos por muitos pesquisadores, e, em alguns casos, com carência de fundamentação de seus princípios e pressupostos. Na interação com pesquisadores experientes e conhecedores do tema e também com iniciantes que já se lançam à pesquisa fazendo uso dessa teoria, foi possível concluir dois aspectos: a) ao falar desse paradigma, surgem dúvidas, confusões e até certa inibição, pelo risco da sua aplicação inconsistente; e b) a noção incipiente das possibilidades do seu uso em pesquisa social não tem sido freio para a geração de grupos de pesquisas, cujos projetos têm a perspectiva de se utilizarem do seu sistema de ideias, seja enquanto teoria, paradigma ou simples atitude (SERVA; DIAS; ALPERSTEDT, 2010, p. 277).

Nesta dissertação, resgatou-se especialmente os conceitos construídos por Edgar Morin²⁵ sobre a Complexidade e suas peculiaridades na Comunicação. Compreende-se que Edgar Morin aborda, principalmente, a Complexidade na sociedade e na educação, mas que podem ser adequadas para os estudos organizacionais e para os ambientes corporativos.

Conforme já mencionado no Capítulo 1, Morin (2006) adverte que a grande dificuldade de compreender a complexidade tem origem na maneira como se aprendeu a enxergar a sociedade e a realidade. “Enquanto o pensamento científico-disciplinar e suas concepções unicamente quantitativas trivializam a realidade, o pensamento complexo redescobre o surpreendente e o desconhecido” (MORIN, 2006, p.8).

Esse pensamento disciplinar da ciência, no entanto, ignora a “não linearidade” de muitos fenômenos da natureza, como a meteorologia e os movimentos sísmicos, e de muitos outros fenômenos inerentes ao nosso dia a dia, como os batimentos cardíacos, por exemplo, (NAVEIRA, 1998).

Por que então o pensamento complexo pode parecer tão utópico ou confuso? Por que muitas vezes aceita-se a complexidade do cenário, mas busca-se a simplificação no agir ou no planejar as ações dentro de uma organização²⁶?

²⁵ Edgar Morin, cujo nome verdadeiro é Edgar Nahoun, nasceu em 1921 na França. Filho único de um casal de origem judia graduou-se em História, Geografia e Direito o que lhe proporcionou embasamento para desenvolver estudos em Sociologia, Filosofia e Economia (GENTILE, 2003 apud AMADOR, 2009), integrando-se aos poucos à problemática educacional, área que vem lhe atribuindo grande significância pelas contribuições para a reforma do pensamento e do ensino (AMADOR, 2009, p.62).

²⁶ Observações feitas pelos professores Rudimar Baldissera e João José Curvello em entrevista para esta dissertação nos dias 31 de agosto e 04 de setembro de 2013, respectivamente.

Morin (2006) novamente esclarece que:

Nossa educação nos ensinou a separar e isolar as coisas. Separamos os objetos de seus contextos, separamos a realidade em disciplinas compartimentadas uma das outras. [...] Ao mesmo tempo, nosso sistema de educação nos ensinou a saber as coisas deterministas, que obedecem a uma lógica mecânica; coisas das quais podemos falar com muita clareza e que permitem, evidentemente, a previsão e a predição (MORIN, 2006, p.11).

Naveira (1998) relata que ao longo do século XX, a ciência admitiu que a realidade não é permanentemente equilibrada. A incerteza, as perturbações e os conflitos são inerentes. Assim, as organizações passam a ser compreendidas como “sistemas sujeitos a oscilações” e o desafio passa a ser “amortecer” essas oscilações.

Compreende-se com isso que o buscar científico não poderá manter o pensamento disciplinar e quantitativo. Não será mais possível enxergar a aleatoriedade como consequência da ignorância e que “[...] o objetivo último do conhecimento não deve ser mais o de desvendar todos os segredos do mundo, mas sim o de propor-se a dialogar com este mundo e suas incertezas” (NAVEIRA, 1998, p.73).

Para complementar, Naveira (1998) agrega ao ruído (e aí o termo pode ser compreendido como aquele inerente ao processo de comunicação) uma importância positiva, que impulsiona a engrenagem do aprendizado.

O princípio da complexidade por auto-organização através do ruído afirma que os seres vivos são sistemas dotados de grande complexidade (fruto da riqueza de interações entre suas partes constituintes), descrevendo tais sistemas como capazes não apenas de resistir às perturbações externas (desordem, ruído), mas de tirar partido delas para redefinir seus próprios modos de organização. Esta seria a essência de todo o processo evolutivo. O ruído continua exercendo, assim, seu tradicional papel destrutivo (pois pode inviabilizar o funcionamento do sistema), mas ao mesmo tempo exerce um papel potencialmente positivo (pois permite ao sistema aprender, o que lhe possibilita reorganizar-se e adquirir assim uma complexidade ainda maior) (NAVEIRA, 1998, p.73).

O reconhecimento do ruído como elemento inerente à comunicação também foi declarado por Pinto (2008). O autor afirma que “não existe nada sem ruído. E é exatamente na existência dele que reside a vitalidade de todo o processo” (PINTO, 2008, p.86).

Morin (2006) ensina um pouco mais sobre o hábito de separar, definir fronteiras ou departamentalizar as ações:

A história do mundo e do pensamento ocidentais foi comandada por um paradigma de disjunção, de separação. Separou-se o espírito da matéria, a filosofia da ciência; separou-se o conhecimento particular que vem da literatura e da música, do conhecimento que vem da pesquisa científica. Separaram-se as disciplinas, as ciências, as técnicas. Separou-se o sujeito do conhecimento do objeto do conhecimento (MORIN, 2006, p.17).

Assim, considera-se que o pensamento complexo poderá ajudar na relação de diferentes ideias, conceitos, visões e na obtenção de uma nova forma de construção do conhecimento. Desenvolver um pensamento que possa construir cooperação, “sabedoria intuitiva, o imaginário, o poético, enfim, o intercâmbio entre vidas e ideias” (CASTRO, 2006, p.9).

O Pensamento Complexo poderá aumentar a habilidade de lidar com incertezas, contradições, antagonismos e com o pensamento divergente. Nas organizações é certa a ideia de administrar e conduzir os processos para o cumprimento da missão e dos objetivos organizacionais. Mas, para isso, será preciso compreender a organização em sua complexidade. Visualizar a interação entre os diversos processos, do jurídico à parte “viva” (NASCIMENTO; LOPES FILHO, 2012).

Assim, buscou-se compreender melhor o paradigma da complexidade nos processos ou vivências de uma organização. Em um sistema complexo há convivência entre a ordem e a desordem (MORIN, 1990) o que exige a aceitação do diferente e do divergente. Conviver com a ordem e a desordem dentro de uma organização faz parte do cotidiano e aceitar o diferente e o divergente é pré-requisito para um bom relacionamento e para a superação de conflitos.

Portanto, pergunta-se: como compreender o paradigma da complexidade nos processos da comunicação com os públicos internos? Como compreender, por exemplo, os três princípios básicos da complexidade propostos por Morin (1990), o dialógico, o recursivo e o hologramático no ambiente organizacional? Utilizou-se para essa compreensão os estudos de Baldissera (2009) que relacionam os três princípios com a Comunicação Organizacional.

O princípio dialógico “permite-nos manter a dualidade no seio da Unidade. Associa dois termos ao mesmo tempo complementares e antagônicos” (MORIN, 1990, p.107). No universo organizacional esse princípio pode representar a aceitação da diferença e da divergência entre discursos e pensamentos. O igual e o diferente serão compreendidos e associados. Dessa forma, poderá haver menos conflitos, menos receio do erro e mais habilidade para a inovação. Baldissera (2009) afirma que:

Na perspectiva da comunicação organizacional, pode-se pensar na noção de dialogismo como basilar para que a diversidade se manifeste, ou seja, na medida em que a comunicação se qualifica como dialógica, apresenta-se, como lugar e meio para que os sujeitos possam se realizar como diversidade, atualizando suas ideias, seus pensamentos, suas concepções e/ou suas diferenças sem que uns se sobreponham aos outros (BALDISSERA, 2009, p. 143).

O princípio recursivo rompe com a ideia linear “de causa/efeito, de produto/produtor, de estrutura/superestrutura, uma vez que tudo o que é produzido volta sobre o que produziu num ciclo ele mesmo autoconstitutivo, auto-organizador e autoprodutor” (MORIN, 1990, p.107). Nas organizações, os sujeitos criam e são criados, organizam-se e são organizados, ensinam e aprendem, constroem e são construídos.

Nesse sentido, tratando-se de sistemas organizacionais, pode-se dizer que, em diferentes momentos e intensidades, as organizações: a) são resultados provisórios (mudam permanentemente) da interação dos diferentes sujeitos-força (cada um dos indivíduos que compõem a organização ou que, de alguma forma, a ela se articulam), mesmo quando da sua concepção/criação; b) ecossistematicamente tensionadas sofrem influências diversas, seja do entorno cultural, social, ecológico e/ou político do, entre outros; c) ao mesmo tempo em que são (re) tecidas, também são agentes na tessitura do entorno ecossistêmico, bem como dos sujeitos –força que nela/com ela interagem. Vale observar que essa compreensão implica reconhecer que as transformações daí decorrentes ocorrem de maneira multidirecional, sem uma necessária ordenação (BALDISSERA, 2009, p. 144).

Analisar as partes e o todo é o que propõe o princípio hologramático. Morin (1990) esclarece que o reducionismo vê as partes e o holismo vê o todo. Não será possível, no entanto, “conceber o todo sem conceber as partes e não posso conceber as partes sem conceber o todo” (MORIN, 1990, p.109). No mundo corporativo compreende-se que os sujeitos formam a organização em que trabalham, compondo um todo. Mas são sujeitos com subjetividades, valores, crenças, desejos e que por isso são partes, são “unos”. Assim, no decorrer dos processos organizacionais, os empregados deverão compreender que os trabalhos específicos realizados são partes da organização, que representam o todo. Ou seja, quais são as suas funções e o quanto elas estarão relacionadas com a missão, com os valores e com os objetivos da organização. Nos ensinamentos de Baldissera (2009),

Do prisma hologramático, as organizações (todo) atualizam características que podem não estar presentes nas partes, isto é, algumas características da organização, por exemplo, alguns dos significados presentes na cultura organizacional – resultantes dos processos dialógicos, dialéticos e recursivos que tomam lugar na organização – podem não se fazer presentes nas partes. Da mesma forma, nem todas as significações da cultura dos sujeitos (partes) se realizam na cultura organizacional (BALDISSERA, 2009, p. 144).

É importante ressaltar que para compreender e agir com o paradigma da complexidade nas organizações é preciso mudar pensamentos e atitudes. É o que orienta Morin (1990):

Esta compreensão da complexidade necessita de uma mudança bastante profunda das nossas estruturas mentais. O risco, se esta mudança de estruturas mentais não se produzir, seria caminhar para a pura confusão ou para a recusa dos problemas. Não há de um lado o indivíduo, do outro a sociedade, de um lado a espécie, do outro os indivíduos, de um lado a empresa com o seu diagrama, o seu programa de produção, os seus estudos de mercado, do outro os seus problemas de relações humanas, de pessoal, de relações públicas. Os dois processos são inseparáveis e interdependentes (MORIN, 1990, p. 126).

A simplificação dos processos em interpretações binárias, adotando-se uma lógica maniqueísta, precisa ser superada. Mas é preciso primeiro compreender que muitas vezes a cultura vigente está impregnada pela linearidade e pela lógica binária. “O raciocínio binário tende a tornar-nos maniqueístas e unilaterais” (MARIOTTI, 2007, p. 29). Os fundamentalismos se baseiam na lógica binária. Com eles, prega-se o previsível, o quantificável e o controle. As consequências disso são concepções utilitaristas e produtivistas (MARIOTTI, 2007).

Mariotti (2007) compreende que no mundo corporativo o pensamento único traz a compreensão de que valores são preços. Assim, valores quase que exclusivamente “tecnoeconômicos” são míopes para o desenvolvimento humano e reduzem o que é político e social em econômico, que também é reduzido ao financeiro. Dessa forma, o pensamento complexo dificilmente será adotado já que para isso seria necessário mudar as bases da economia atual, “pois [...] a atual economia de mercado se baseia no modelo binário/cartesiano e o financia” (MARIOTTI, 2007, p.13).

No entanto, a busca de habilidades para lidar com as incertezas e os imprevistos pode impulsionar a adoção do pensamento complexo. As organizações operam em mercados que supervalorizam o consumo e os lucros, mesmo com a limitação dos recursos naturais e a degradação do planeta. Por isso, não estão livres das adversidades. “Vivemos no tempo do cálculo do risco, numa economia dinâmica o suficiente para que os bem-sucedidos de hoje não se isentem da eterna ameaça de se tornarem os fracassados de amanhã” (GUIMARÃES, 2008, p. 141).

É importante conhecer a relação que Morin (1990) faz entre as organizações e o mercado:

Uma empresa auto-organiza-se no seu mercado: o mercado, um fenômeno ao mesmo tempo ordenado, organizado e aleatório. Aleatório porque não há certeza absoluta sobre as hipóteses e as possibilidades de vender os produtos e os serviços, mesmo se houver possibilidades, probabilidades, plausibilidades. O mercado é uma mistura de ordem e de desordem (MORIN, 1990, p. 128-129).

Uma primeira recomendação de Morin (1990) para sobreviver a todas estas questões é aprender a lidar com o imprevisto e com a desordem. Há importância no incerto e na desordem para as organizações, que, aprendendo a lidar com estes fatores, terão maiores chances de se tornarem inovadoras. “Devemos viver e tratar com a desordem. [...] Num universo de ordem pura, não haveria inovação, criação, evolução. Não haveria existência viva nem humana” (MORIN, 1990, p. 129).

Morin (1990) fala desta transformação positiva das pessoas em ambientes que aceitam a desordem. E que, além da liberdade, a solidariedade é um ingrediente necessário para a sobrevivência das organizações:

Pode dizer-se grosseiramente que quanto mais uma organização é complexa, mais tolera a desordem. Isto dá-lhe uma vitalidade porque os indivíduos estão aptos a tomar uma iniciativa para regular este ou aquele problema sem ter de passar pela hierarquia central. É uma maneira mais inteligente de responder a certos desafios do mundo exterior. Mas um excesso de complexidade é em definitivo destrutante. No limite, uma organização que só tivesse liberdades e muito pouca ordem, desintegrar-se-ia a menos que houvesse como complemento desta liberdade uma solidariedade profunda entre os seus membros. A solidariedade vivida é a única coisa que permite o aumento da complexidade (MORIN, 1990, p. 136).

A visão de que a solidariedade é necessária para lidar com a complexidade nas organizações traz para a comunicação um papel estratégico e reforça o seu caráter democrático que deve possibilitar a negociação de interesses, a prática do compartilhamento e principalmente a adoção do diálogo na condução dos inúmeros processos organizacionais. Mas, segundo Bueno (2009b), as organizações e os profissionais de comunicação demonstram ignorar a complexidade.

Uma visão imediatista e não comprometida com posturas éticas flexibiliza conceitos e redesenha processos com o objetivo de atender a interesses comerciais, políticos ou mesmo pessoais, fazendo emergir uma Comunicação Empresarial sem identidade, não sintonizada com os desafios e valores do nosso tempo (BUENO, 2009b, p. 123).

Para o autor, as organizações ignoram a complexidade, ao ignorarem a existência de públicos múltiplos utilizando um mesmo canal de relacionamento para todos. É por ignorar a complexidade que as organizações investem em apenas um veículo ou canal de comunicação com os públicos internos e se relacionam da mesma maneira com todos os veículos de imprensa ou com as comunidades do entorno (BUENO, 2013).

A comunicação interna – bases conceituais e aplicabilidade no ambiente de trabalho:

A comunicação interna é tema que tem ganhado força nos estudos organizacionais. É crescente a constatação da sua importância para a preservação da imagem e da reputação organizacional, para a melhoria do relacionamento com os diversos públicos e até mesmo para o avanço econômico das organizações (LEMOS, 2011). Estrella e Fernandez (2009), por exemplo, afirmam que a comunicação interna é a atividade mais importante da Comunicação Organizacional para toda e qualquer organização (ESTRELLA; FERNANDEZ, 2009, p. 126-127).

O tema comunicação interna tem suas origens na transição entre o modelo de manufatura e a revolução industrial e trouxe para o ambiente da nova empresa a constatação de que surgia um público interno e com ele uma desafiadora perspectiva de comunicação. Para o seu desenvolvimento, na atualidade, faz-se necessária uma leitura multidisciplinar e crítica, para que, além de aprimorar o “seu corpus teórico”, haja uma maior reflexão sobre sua prática nas organizações (LEMOS, 2011).

Freitas (2009b) apresenta duas formas de desenvolvimento dos estudos da comunicação interna. Uma delas é por meio de “cases” que demonstram a utilização de diversas mídias visando cumprir as ações planejadas para a melhoria do relacionamento com os empregados. A segunda exige a visão multidisciplinar, pois envolve outras áreas do conhecimento, como a Administração, principalmente a Gestão de Pessoas ou Recursos Humanos, a Psicologia, a Sociologia, a Linguística, a Antropologia e a Cultura Organizacional (FREITAS, 2009b, p. 140).

Para Marchiori (2008b) é necessário observar o retrato da comunicação interna brasileira e a realidade da Comunicação Organizacional em outros países com o propósito de

identificar questões essenciais para o desenvolvimento das organizações e das pessoas (MARCHIORI, 2008b).

Porém, constata-se que a comunicação interna, apesar de merecer maior destaque, ainda é uma das áreas menos privilegiadas e menos pesquisadas no campo da Comunicação Organizacional (BUENO, 2003 apud SILVEIRA, 2011).

No ano de 2009, a Agência de Comunicação FSB iniciou uma pesquisa sobre a Comunicação Organizacional no Brasil. O Mapa da Comunicação Brasileira traz resultados de entrevistas em semiprofundidade com gestores da comunicação de grandes empresas brasileiras e estrangeiras que operam no país. Um capítulo especial foi dedicado à comunicação interna, tendo em vista os resultados da pesquisa de 2009, que conferiram a ela grande valor e a consideraram a atividade de maior prioridade. Os resultados da pesquisa de 2011 mostraram que a comunicação interna teve avanços importantes. Ela foi considerada uma atividade estratégica e conquistou melhores orçamentos (MELLO, 2011).

Nas questões que ainda precisam desenvolvimento, a pesquisa mostrou que ainda há, por parte dos gestores da área, preocupação com a pouca compreensão da importância da comunicação interna entre os dirigentes das organizações. Apontou ainda uma necessidade urgente de integração (MELLO, 2011).

Esta preocupação dos gestores de comunicação pode ser explicada por Corrêa (2008), que afirma que muitos líderes e gestores simplificam o processo e ignoram o potencial da comunicação interna como estratégia de integração e valorização das pessoas. Outro problema é a limitação da comunicação interna ao jornal interno ou ao mural de avisos. Kunsch (1997) ensina que a comunicação interna não pode ser confundida com os veículos internos já que ela pressupõe diálogo, ou seja, ouvir tanto quanto ou mais que falar (KUNSCH, 1997).

Cardoso (2006) também reforça esta questão. Para o autor, se a comunicação interna for utilitária, limitada, instrumental e de mão única, as pessoas não criarão identidade e terão pouco empenho. Entretanto, se a comunicação for “aberta, receptiva, interativa, haverá chance de engajamento e participação” (CARDOSO, 2006, p. 1141).

A falta de transparência também poderá comprometer a comunicação interna. Para Bueno (2009c), uma organização moderna cria condições para um ambiente saudável e produtivo, estimula a convivência com as diferenças e busca uma comunicação democrática, transparente e ética. Nesse caso, a falta de transparência não compromete somente a comunicação. Baitello (2011) explica que a transparência é um dos princípios estruturais básicos da governança corporativa e que demanda um processo estratégico de comunicação. O autor afirma ainda que

Mais do que ‘a obrigação de informar’, a administração deve cultivar o ‘desejo de informar’, sabendo que da boa comunicação interna e externa, em particular quando espontânea, franca e rápida, resulta um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. A comunicação não deve se restringir ao desempenho econômico-financeiro, mas contemplar também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação empresarial (BAITELLO, 2011, p.170).

Dessa forma, torna-se importante compreender a comunicação de forma processual com a capacidade de gerar conhecimento para as pessoas, e de transformar estruturas e comportamentos (MARCHIORI, 2010).

A comunicação interna é, sem sombra de dúvida, a vertente que constrói a identidade organizacional e engloba, portanto, todas as demais posturas internas da empresa: processo comunicativo entre as pessoas e grupos com suas barreiras e ruídos, comunicação administrativa, fluxos informativos, redes formais e informais, canais de comunicação (entendendo-se aqui não somente a produção de veículos tidos como jornais e revistas empresariais) (MARCHIORI, 2006, p. 219).

Para Curvello (2002), a comunicação interna é aquela voltada para os empregados, incluindo gerências e diretoria e busca, geralmente,

Informar e integrar os diversos segmentos desse público aos objetivos e interesses organizacionais. Geralmente, engloba a comunicação administrativa (memorandos, cartas-circulares, instruções), a comunicação social (boletins, jornais internos, vídeo-jornais, revistas) e a comunicação interpessoal (funcionários/funcionários, chefias/funcionários) (CURVELLO, 2002, p. 17).

Compreende-se que é importante reforçar as diferenças entre a comunicação interna e a comunicação administrativa. Silva (2010a) esclarece que “a comunicação interna se desenvolve paralelamente à comunicação administrativa” (SILVA, 2010a, p. 225). Já Paraventi (2011) considera que há uma ligação direta entre as duas:

Anteriormente divididas, as áreas interna e administrativa visam, por um lado, à integração, ao envolvimento e ao diálogo de via de mão dupla com o público considerado o primeiro da organização; por outro, à informação e aos canais para a efetividade das ações produtivas da organização. A comunicação que envolve essas áreas trata de temas como projetos organizacionais, notícias, discussão de temas relevantes aos colaboradores, benefícios, reconhecimento interno e abertura de canais de comunicação no aspecto interno; no aspecto administrativo, fazem parte as informações recente sobre os negócios e as atividades, procedimentos, fluxos operacionais, comunicações oficiais, entre outros. Exemplos de publicações que poder ter enfoque administrativo: blog corporativo; boletim interno; intranet, jornal; newsletter interno; rádio corporativa; revista e TV corporativa (PARAVENTI, 2011, p. 197).

Alguns autores questionam a divisão da Comunicação Organizacional em interna e externa²⁷. Oliveira e Paula (2009), por exemplo, compreendem que “[...] a comunicação interna não é independente da externa, mas sim que são fluxos diferentes que devem estar sob a mesma orientação conceitual” (OLIVEIRA; PAULA, 2009, p.25). Afirmam ainda que “é fundamental que a comunicação interna seja estruturada e conduzida de forma integrada com a comunicação externa, alinhando as diferentes ações e meios”(OLIVEIRA; PAULA, 2007, p. 62).

A comunicação no contexto das organizações, antes dividida, por meio de limites claros, em comunicação interna e comunicação externa, é repensada, passando a ser entendida da perspectiva da inter-relação, visto que, independente do grupo ao qual uma ação se direciona, seu objetivo é sempre perpassado pela ideia de construção do sentido da organização (OLIVEIRA, 2008, p.99 apud SOARES, 2013, p.249).

Argenti (2006) também aborda esta questão e considera importante integrar as mensagens enviadas para ambos os públicos, para evitar que os empregados saibam de notícias da empresa por outros meios que não sejam os veículos utilizados internamente. “[...] se os funcionários ouvirem notícias críticas sobre a empresa de fontes externas antes de receber a comunicação interna, o impacto no moral e na confiança pode ser prejudicial” (ARGENTI, 2006, p.183).

É importante destacar também a afirmação de Garcia e Garcia (2012) sobre a comunicação interna e externa. Para os autores, as organizações enfatizam mais a comunicação externa, porém, “está cada vez mais claro que um bom relacionamento ‘porta para fora’ é impossível de ocorrer quando ‘porta para dentro’ ele é deficiente” (GARCIA; GARCIA, 2012, p. 185).

²⁷O professor Fábio França comenta sobre isso na entrevista concedida para esta dissertação.

Ainda sobre esta discussão, Baldissera (2000) comenta que

[...] historicamente, as organizações, sob o pretexto de promoverem a imagem frente à comunidade em geral (públicos externos), atomizaram alguns dos aspectos mais palpáveis de comunicação externa (recepção e emissão). Por outro lado, relegaram a um segundo plano, ou deixaram ao acaso, as questões de comunicação interna. Contrariaram, assim, a afirmativa de que todo o indivíduo, compreendido como público interno de uma organização, atua como seu porta-voz, toda vez que estabelece contato com os públicos externos.[...] Esse princípio das relações públicas implica o fato de que os públicos internos fornecem informações positivas ou negativas aos públicos externos. [...] Portanto, o descuido da comunicação interna, das informações que são dirigidas ao público interno, provavelmente prejudicará a imagem organizacional (BALDISSERA, 2000, p.31-32).

Comunicação interna formal e informal:

“A comunicação interna acontece o tempo todo, em fluxos ascendentes, descendentes, horizontais, circulares, em contextos formais e informais” (LE MOS, 2011, p.159). Na compreensão de Egger-Moellwald (2011), ela tem a função de integrar os objetivos da organização com as expectativas dos empregados. Sobre a comunicação formal, a autora esclarece que:

Entende-se por comunicação formal todo o esforço da organização para facilitar o fluxo das informações por meio de boletim institucional, jornal institucional, revista institucional, jornal mural, publicação especial, vídeo institucional, gestão do conhecimento (knowledge management) e treinamento de pessoas, hot sites, salas de imprensa virtuais, campanhas de e-mail e mail marketing, campanhas de marketing viral, sistemas de mensagens e conteúdos para receptores sem fio (SMS, MMS), sistemas de mensagens on-line (Messenger), podcastings, blogs corporativos, portal corporativo, newsletter digital, intranet e internet que é gerado pelo organismo corporativo (EGGER-MOELLWALD, 2011, p. 18).

Tendo em vista o conceito apresentado por Kunsch (1986apud Barichello, Pozzobon e Ribeiro, 2002), de que a comunicação formal de uma organização é o “conjunto de canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente e deliberada”, Barichello, Pozzobon e Ribeiro (2002) conceituam a comunicação informal como a que “trata das interpretações subjetivas dos enunciados emitidos formalmente e pela organização” (BARICHELLO; POZZOBON; RIBEIRO, 2002, p.4).

Para Baldissera (2000, p.34), algumas organizações rejeitam a comunicação informal, por considerá-la uma fonte “geradora e/ou fomentadora de resistências, boatos, anarquias,

contrapoder e de informações inconvenientes”. No entanto, o autor apresenta benefícios da comunicação informal para os empregados e para as organizações, como, por exemplo, a agilidade na solução de problemas específicos, já que os envolvidos procurarão informações para solução destes problemas diretamente com as fontes, evitando desperdício de tempo. Ele sugere inclusive que as organizações desenvolvam canais de “escuta” para que os temas veiculados na comunicação informal cheguem até a alta hierarquia. E complementa afirmando que:

Além desse aspecto utilitário, a comunicação informal parece ser uma espécie de terapia, pois funciona como um escape das queixas que os funcionários têm de suas chefias, dos colegas e da organização. O desabafo permite a reflexão sobre os eventuais problemas, o que possibilita, inclusive, que as soluções encontradas possam, mediante os sistemas de informações ascendentes, chegar aos níveis superiores e influenciar para a redefinição do planejamento de comunicação e informação ou, mesmo, do plano geral das estratégias e objetivos da organização. Com isso, a comunicação informal pode ser útil, isto é, fornecer subsídios para uma melhor compreensão da cultura dos públicos que deve ser considerada quando da comunicação formal (BALDISSERA, 2000, p. 36).

Para Fort et al. (2009), em muitas organizações, a comunicação interna tem se tornado cada vez mais informal, principalmente com o advento da internet, tornando-se um desafio para as organizações que ainda não souberem lidar com ela. Nesse caso, Argenti (2006) informa que, segundo estatísticas, “mais de 90% das empresas não têm uma política para lidar com os canais informais de comunicação nem para lidar com qualquer outra rede de comunicação informal” (ARGENTI, 2006, p.186).

Oliveira e Paula (2012, p. 70) orientam que não se pode ignorar a comunicação informal, pois ela acontece independentemente da vontade ou decisão das organizações. Segundo Ramos (2012), ela sempre esteve presente no ambiente de trabalho e foi de grande importância para a conquista de melhores condições de trabalho e de segurança e de melhores salários. “Os sindicatos ao longo da história utilizaram, com frequência, esses canais para interagir com os funcionários, principalmente, nos anos de autoritarismo e censura à comunicação” (RAMOS, 2012, p.99).

É importante considerar a impossibilidade do controle absoluto sobre os canais informais de comunicação, já que os empregados se relacionam também fora do ambiente organizacional, principalmente com o avanço no uso das redes sociais. (RAMOS, 2012).

Comunicação interna face a face:

Outra questão relacionada à comunicação interna nas organizações, que também envolve a comunicação formal e informal, é a comunicação face a face, que em muitas situações apresenta-se como a preferida pelos empregados (FORT et al., 2009). Para Robbins (2002 apud Barichello, Pozzobon e Ribeiro 2002), a comunicação face a face representa um rico canal, pois, além da informação, outros elementos, como a expressão, a postura, os gestos e a entonação da voz estarão presentes, podendo contribuir para uma compreensão mais completa da mensagem. Outra questão positiva é a oportunidade imediata de *feedback* e as condições de sanar dúvidas.

Lemos (2011) afirma a importância da comunicação face a face para os processos de mudanças vividos pelas organizações. Argenti (2006) aponta como uma atribuição dos profissionais de comunicação interna o trabalho integrado com os “gerentes da linha de frente”, visando melhorar a comunicação entre os empregados que se reportam diretamente a eles. O autor reforça que “a presença e a interação física são um começo importante”. Assim, recomenda que os gerentes saiam de suas mesas, afastem-se dos seus computadores e celulares para conhecer as pessoas que ali trabalham. “Nenhum outro método funciona tão bem, e nenhum “ajuste rápido” satisfará a necessidade básica de interação com os demais funcionários” (ARGENTI, 2006, p.188).

Comunicação interna integrada e estratégica:

Outra discussão relacionada à comunicação interna nas organizações são os estudos e as pesquisas sobre a comunicação integrada e estratégica. Segundo Lemos (2011), “no contexto atual, a comunicação interna que gera valor é a que está associada ao composto de comunicação integrada, a qual não deve ser vista como um ideal, mas como algo real, cotidiano” (LEMOS, 2011, p.161).

Kunsch (2003 apud Lemos, 2011) define comunicação integrada como uma filosofia que permite a atuação convergente e sinérgica entre as diversas áreas da organização. Para isso implica também uma “junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que forma o mix, o composto da comunicação organizacional” (KUNSCH, 2003, p. 150 apud LEMOS, 2011, p.160). Para Kunsch

(2003), a comunicação interna não pode ficar isolada no composto da comunicação integrada e exigirá um planejamento adequado e consistente. “Este, por sua vez, tem de buscar subsídios nas informações obtidas com a realização do planejamento estratégico, a fim de que os programas a serem desenvolvidos correspondam às exigências das demandas do ambiente externo” (KUNSCH, 2003, p. 160).

Nas discussões sobre a comunicação estratégica, compreende-se que ela só será estratégica se for integrada às políticas, aos objetivos e às estratégias da organização (SILVEIRA, 2011).

Para Ramos (2012), a comunicação interna estratégica é aquela que admite a existência da comunicação informal, considera a ocorrência de conflitos e busca conhecer os diferentes perfis dos públicos internos, desenvolvendo ações e canais específicos para cada um.

Assim, a comunicação interna pode ser considerada estratégica na construção de espaços participativos para integrar os empregados, evoluindo do patamar administrativo ou gerencial para a construção de relacionamentos (CORRÊA, 2008).

Compreende-se que para uma comunicação interna integrada e estratégica, será necessário um planejamento adequado, visando organizar e desenvolver todas as ações dos processos comunicacionais internos. Dessa forma, considera-se também a importância de uma gestão estratégica da comunicação interna nas organizações.

Gestão da comunicação interna:

Para Corrêa (2008), a gestão estratégica “é fundamental para o desenvolvimento da empresa e as suas decisões precisam ser compartilhadas na ambiência organizacional através de um processo comunicativo interno que possibilite aprendizagem, permita participação e gere comprometimento de todos com a missão institucional” (CORRÊA, 2008, p.2).

Há necessidade de uma boa gestão da comunicação interna e as organizações têm investido em diversos outros programas de gestão, como: “*Balanced Score Card -BSC*, Gestão por competências, Gestão de Processos ou Gestão pela Qualidade Total ou ainda Gestão pelo Critérios da Excelência”. Todos esses programas geram informações que precisam ser trabalhadas e comunicadas aos públicos, promovendo assim a aprendizagem organizacional (CORRÊA, 2008, p.8).

Marchiori (2010) destaca alguns resultados de uma gestão eficiente da comunicação interna. São eles:

Sobrevivência da organização e fortalecimento de suas redes de relacionamento; valorização interna de suas relações; ambiente de trabalho humanizado, colaborativo e participativo; estreitamento dos laços de confiança na gestão dos negócios; fortalecimento de diferentes lideranças em inúmeros níveis, permitindo maior flexibilidade, criatividade e inovação organizacional; comprometimento e respeito como extensão dos processos de interação; equilíbrio entre as necessidades de informação da empresa e expectativas dos funcionários; aproximação de pessoas, com respeito mútuo; conquista de credibilidade e legitimidade organizacionais internas (MARCHIORI, 2010, p.157).

Oliveira e Paula (2009) definem a gestão estratégica da comunicação interna como aquela que supera o modelo de transmissão de informação e considera sua importância e seu papel diante da complexidade do contexto atual. As autoras definiram um modelo de gestão da comunicação interna (Figura 5), com premissas e requisitos que, dentro de um planejamento geral, devem representar a gestão da comunicação interna nas organizações.

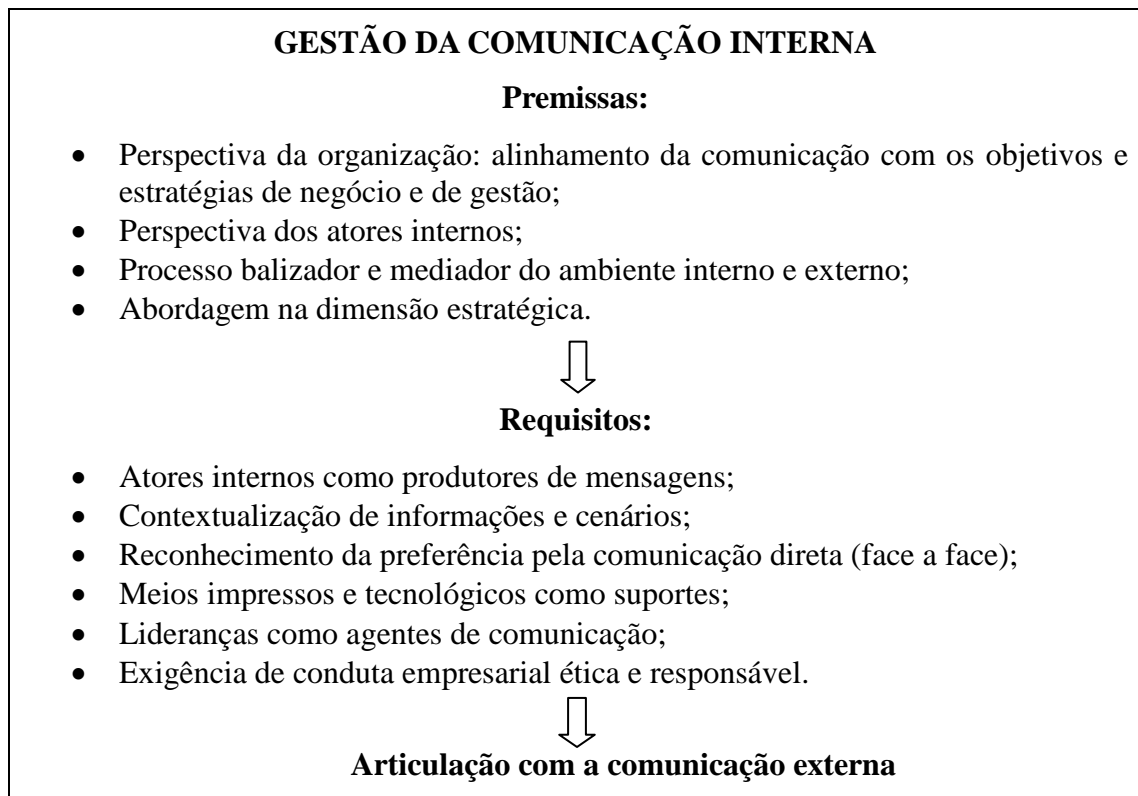


Figura 5. Gestão da comunicação interna. Fonte: Oliveira e Paula (2007, p. 69).

Comunicação interna e o paradigma da complexidade:

Regis e Gonçalves (2009) afirmam que, tendo em vista os desafios do cenário atual, já discutido anteriormente, a gestão de comunicação interna deverá entender sobre sistemas complexos e suas habilidades de adaptação às mudanças do ambiente externo, “por meio da auto-organização de suas estruturas”. Adaptação nos sistemas complexos significa “variação criadora, reinvenção” (REGIS; GONÇALVES, 2009, p.79).

Os autores propõem a gestão *soft* como um exemplo aplicável à comunicação interna, pois se baseia nos princípios do paradigma da complexidade. “Ao incorporar os processos descentralizados e não-lineares em sua prática, este modo de gestão mostra-nos a viabilidade de outra abordagem teórica para as Relações Públicas, para além dos paradigmas clássicos da área”. A gestão *soft*, ou gestão amena, não é centralizadora, linear ou hierárquica. Ela leva em conta as sugestões e propostas criativas e inovadoras dos empregados (REGIS; GONÇALVES, 2009, p.81).

Para Ramos (2012), é “importante pensar a comunicação interna a partir da Teoria da complexidade, que assume a comunicação nas organizações como algo mutante e não como um programa estabelecido que se respalda em técnicas universais” (RAMOS, 2012, p.88).

Oliveira e Paula (2007) afirmam que a comunicação interna, no contexto contemporâneo, requer um novo paradigma para enfrentar as transformações da sociedade e superar o patamar tático-instrumental. Trata-se de um dos inúmeros desafios da comunicação interna que deverá conviver com transformações rápidas e regulares, principalmente nas relações de trabalho e no ambiente interno das organizações. Além disso, o avanço das tecnologias no ambiente de trabalho representa mais um desafio (OLIVEIRA; PAULA, 2007, p. 20, 61).

Lemos (2011) ensina que a comunicação interna deve basear-se em três grandes pilares para ajudar a organização a cumprir seus objetivos e o público interno a alcançar os seus. São eles:

Orientar-se para o cidadão nas organizações, estando atenta à ambiência em que se dá, quer interna, quer externa; promover o conhecimento sobre a cultura organizacional e o envolvimento das lideranças com o planejamento e a disseminação das mensagens; ser ágil, verdadeira e parte de um sistema de comunicação integrada (LEMOS, 2011, p.156).

Comunicação interna, cultura organizacional e gestão: relações e interações:

No que diz respeito à cultura organizacional, alguns autores a relacionam diretamente com a comunicação interna. Pinho Neto (2009), por exemplo, afirma que a comunicação está “atrelada a toda uma cultura organizacional, perpassada por valores, princípios, hábitos e visões de mundo que abarcam todo o universo organizacional” (PINHO NETO, 2009, p. 51).

Para Lemos (2011), é a comunicação interna que “reforça os atributos de identidade da organização e, sobretudo, a que se faz reconhecer por um ‘jeito de ser’ alinhado à cultura organizacional” (LEMOS, 2011, p.159).

César (2009) vê o estudo da cultura organizacional como uma atividade “bastante empolgante para o profissional da área de Comunicação Interna, em razão da variedade de fontes de evidência” (CÉSAR, 2009, p. 134-135). Mas há limites que dificultam o estudo da cultura organizacional e é preciso que os profissionais de comunicação interna façam as seguintes reflexões, que já indicam que haverá riscos no processo de conhecer ou transformar a cultura de uma organização:

A cultura organizacional é um processo imerso em um contexto ou é uma ferramenta para controle, sob o ponto de vista de gestão? É um processo no qual vários aspectos são combinados e recombinaados de diferentes maneiras para criar identidades? É um conjunto de atributos de um determinado grupo? (CÉSAR, 2009, p. 129).

Apesar das dificuldades no esforço de transformação da cultura organizacional, Bueno (2009c) destaca a importância de se construir nas organizações uma cultura de comunicação, que possibilite maior circulação e compartilhamento de informações, maior participação nos processos de tomada de decisões e que respeite a diversidade e o pluralismo e aceite a divergência de pensamentos, opiniões e ideias. Só assim a organização poderá ter uma comunicação interna de qualidade, fluindo também nos fluxos ascendentes e lateral (BUENO, 2009c, p.23-24).

Sobre a qualidade da comunicação interna, Kunsch (2003) afirma que esta qualidade está diretamente relacionada à disposição das chefias em compartilhar as informações, tendo a verdade como princípio. Depende ainda de haver respeito pelas diferenças e de ser implantada uma gestão participativa, o que proporcionará oportunidades de mudanças necessárias na cultura organizacional (KUSNCH, 2003).

Carniello (2012) adverte que em organizações com gestão autoritária e centralizadora, há pouca chance de haver uma comunicação interna de qualidade, que prime pelo diálogo. A autora defende a ideia de que “a comunicação reflete os modelos e práticas de gestão de uma organização” e que para superar problemas de comunicação interna, “é preciso romper com paradigmas comportamentais, e neles estão impregnadas as relações de poder” (CARNIELLO, 2012, p. 151, 153).

Oliveira e Paula também confirmam a relação entre a comunicação interna e o modelo de gestão adotado pela organização. “Naturalmente, um modelo de gestão aberta oferece bases para o desenvolvimento do paradigma relacional²⁸, que se sustenta em processos interativos coerentes e toma tanto o pólo emissor quanto o receptor como sujeitos da interlocução” (OLIVEIRA; PAULA, 2009, p.24).

Funções e aplicações da comunicação interna:

Outra questão discutida pelos estudiosos, especialistas e profissionais da Comunicação Organizacional, refere-se às funções da comunicação interna.

Para Nassar (2009), são funções da comunicação interna o estabelecimento e a manutenção do diálogo em todos os fluxos de comunicação: “descendentes, ascendente, lateral, transversal e circular” (NASSAR, 2009, p 65).

Torquato (1986 apud Silva, 2010a, p. 220) considera a contribuição para a melhoria do clima organizacional uma das funções da comunicação interna. Promover maior integração por meio do diálogo e da participação é ainda, para Torquato (2002 apud Carniello, 2012, p. 148), mais uma função, que deverá envolver dialogicamente todos os níveis hierárquicos da organização.

Vilaça (2013) argumenta que a comunicação interna deve promover o envolvimento dos empregados com a organização e incitar o diálogo entre os diferentes níveis hierárquicos da organização, utilizando canais livres e eficientes, atentando-se sempre para a adequação dos conteúdos conforme o perfil do empregado e os aportes tecnológicos (VILAÇA, 2013, p. 300).

²⁸ O paradigma relacional da comunicação a entende como “um processo de produção e compartilhamento de sentidos entre sujeitos interlocutores, processo sempre marcado pela situação de interação e pelo contexto sócio-histórico” (MAIA; FRANÇA, 2003, p. 188 apud FÁBIA; BASTOS, 2012, p.37).

Apesar do discurso organizacional indicar uma comunicação interna dialógica, relacional e humana, as ações demonstram ainda haver uma cultura autoritária, que inibe a participação.

Kunsch (2003 apud Vilaça, 2013) adverte que “a comunicação interna consolida-se como importante instrumento de mediação entre os interesses do capital e os do trabalho”, e as consequências são:

Naturalmente, na negociação entre interesses tão díspares reside o seu maior desafio, pois as organizações continuam presas a um passado capitalista histórico e não encontram respostas para a angústia de reconhecer a necessidade de mudar e, por mais paradoxal que seja, temem a mudança. Mudar significa mexer em sua estrutura de valores e com os *status quo* existente (KUNSCH, 2003 apud VILAÇA, 2013, p.301).

Analisando a comunicação interna sob este prisma, Vilaça (2013) afirma que os discursos da organização para os empregados buscam sempre “capturar a atenção do funcionário, levando-o a coadunar e a compartilhar com o que está sendo dito”. Afirma também que as relações estabelecidas no ambiente interno das organizações, “são sempre marcadas pelo poder de um sobre o outro – no caso, do capital sobre o trabalho – ou pela capacidade que um tem de influenciar o outro” (VILAÇA, 2013, p.306).

Comunicação interna e as relações capital versus trabalho:

Peruzzo (1986) desenvolveu um estudo sobre a atuação das Relações Públicas no mundo capitalista e demonstrou que “estão diretamente vinculadas à apropriação do excedente, bem como à reprodução das condições necessárias à acumulação capitalista” (PERUZZO, 1986, p. 18). Elas atuavam no sentido de fazer com que a classe dominada aceitasse os interesses da classe dominante, e de tornar compatíveis os interesses públicos e privados.

Os estudos de Peruzzo (1986) instigam a pensar sobre como tem sido a atuação da comunicação interna nos contextos atuais. Qual tem sido o discurso das organizações para os seus públicos internos? A comunicação interna tem garantido ao empregado os direitos de cidadania? Ainda há interferência da relação capital-trabalho na comunicação com os públicos internos nas organizações contemporâneas?

Percebe-se que mais autores investem nestas discussões. Murade (2007), por exemplo, considera que muitas vezes em algumas organizações, especialmente aquelas com fins lucrativos, as relações públicas atuam como porta-vozes do discurso hegemônico, promovendo, dessa forma, “a manutenção da ideologia dominante, aumentando a exclusão e reforçando o

conformismo e a acomodação”. Como é negada aos empregados a participação nos discursos organizacionais e nas tomadas de decisão, tolhendo as oportunidades de transformação nas relações de trabalho e na convivência, questiona-se: até que ponto as relações públicas possibilitam a transformação da sociedade, promovendo o empregado à condição de cidadão? (MURADE, 2007, p. 151).

Soares e Monteiro (2012) também confirmam que, especialmente nas organizações que visam o lucro, a comunicação interna tem um campo de atuação bem específico. Os autores referem-se “à tensão capital versus trabalho, que marca as relações empresarias desde os primórdios da era industrial e que pode ser atenuada com intervenções comunicacionais e administrativas que visam conciliar interesses e minimizar conflitos” (SOARES; MONTEIRO, 2012, p.53-54).

Peruzzo (2009), com base no materialismo histórico-dialético, demonstra como é formada a conduta de produção capitalista e quais são as bases do antagonismo nas relações entre capital e trabalho, que envolvem a compra e a venda da força de trabalho e a extração da mais-valia, por exemplo, e “a constituição de uma superestrutura (sociedade civil e Estado) capaz de disseminar a ideologia e a hegemonia da classe dominante, a burguesia (em suas frações industrial, financeira, comercial e agrária)” (PERUZZO, 2009, p. 160). A autora explica mais sobre o antagonismo dessas relações:

A base das relações entre capital e trabalho ocorre no processo de produção de mercadorias, ou seja, de bens e serviços – concretos ou simbólicos – colocados no mercado. Nessas relações entram em contato as classes fundamentais do capitalismo: a burguesia – representada pelos donos do capital e dos fatores de produção (instalações, matérias-primas, conhecimentos tecnológicos, maquinários etc.) – e os trabalhadores – detentores da própria capacidade de trabalho. Embora exista cumplicidade entre as classes (uma depende da outra para sobreviver), seus interesses, suas condições de existência e suas formas de apropriação dos bens produzidos são antagônicos (PERUZZO, 2009, p. 161).

Com base nesta visão, compreende-se que Peruzzo (2009) considera que qualquer ação organizacional voltada para os empregados se converte em mecanismos que visam “reforçar a submissão do trabalhador ao capital, apesar de representarem ganhos para ele”. Não é intenção da autora desmerecer ou menosprezar as vantagens que são oferecidas aos empregados por meio dos benefícios trabalhistas, mas ignorar que “existem reais interesses em jogo é ingenuidade” (PERUZZO, 2009, p. 167).

As organizações investem em ações para fortalecer sua imagem e reputação junto aos diversos públicos, incluindo os públicos internos. Implantam programas visando o bem estar, a saúde e a qualidade de vida dos empregados, com consequente melhoria no ambiente de trabalho. Pensando nisso, Peruzzo (2009) ensina que:

Não é possível dizer que a empresa faz isso ou aquilo porque está interessada em satisfazer as necessidades de seu público interno ou para resolver os problemas sociais. Esse tipo de atitude não se coaduna com a lógica do capital. Se ela age de modo a corresponder a certas expectativas ou a atender a reivindicações de públicos, é porque sabe muito bem o tipo de retorno que espera e que terá, seja quanto à produtividade do trabalho, seja no que diz respeito à reprodução das condições favoráveis à continuidade das relações de produção, as quais são alicerçadas na apropriação do excedente pelos detentores do capital (PERUZZO, 2009, p. 167).

Compreende-se que as bases desta relação capital-trabalho também podem ser consideradas no relacionamento da organização com outros públicos, além dos empregados. Pensando na relação das organizações com as comunidades do entorno ou com a própria sociedade, e refletindo sobre as ações da organização com relação à preservação do meio ambiente, à equidade de gênero e investimentos em saúde e segurança no trabalho, é possível encontrar discursos de que há um compromisso da organização com a sustentabilidade, ou com as minorias, por exemplo. Buscou-se as orientações de Peruzzo (2009) a respeito e ela faz compreender que:

Nenhuma empresa assume publicamente que depreda recursos naturais; que polui o meio ambiente; que despede mão de obra porque as máquinas a substituem e se contornam problemas trabalhistas; que programa obsolescência de produtos, reduzindo cada vez mais a sua durabilidade, a fim de acelerar o consumo, a reposição; e ou remunera o trabalhador com os salários mais baixos possíveis, como forma de satisfazer a ‘fome’ insaciável do capital em gerar ganhos sempre maiores. Se esses tipos de ocorrência não vêm claramente à tona com os meios de comunicação, é porque se filtra e se elabora os discursos, de modo a ser divulgado somente aquilo que seja do agrado das organizações ou porque ocorrem outros comprometimentos (PERUZZO, 2009, p. 168).

Compreende-se que ao discutir a possibilidade de outra conduta na comunicação da organização com os seus diversos públicos, como a de primar pela verdade e transparência, mesmo correndo o risco de problemas com a imagem e com os lucros e com consequentes prejuízos para “o capital”, discute-se também a função social da comunicação.

Peruzzo (2009) instrui que, para a Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP), o conceito de relações públicas é a de “compreensão mútua entre uma instituição, pública ou privada, e os grupos de pessoas a que esteja ligada”. Mas, segundo Peruzzo (2009), “o

Acordo do México (1978), reproduzido em quase todos os textos da área, fala em ‘entendimento, solidariedade e colaboração’ entre uma entidade e os grupos sociais em um processo de interação de interesses legítimos” (PERUZZO, 2009, p. 158, 159).

Peruzzo (2009) afirma que é proposta das relações públicas a formação de públicos, fazendo uso do diálogo e de grande quantidade de informações, visando a “compreensão mútua”; no entanto, ao considerar o nível desigual desse relacionamento (relações capital-trabalho), “mesmo havendo posturas eticamente condizentes com os interesses dos empregados – e com o interesse social – as ações sempre são conduzidas de modo a acomodá-las prioritariamente aos interesses da organização” (PERUZZO, 2009, p. 167).

Ao intentar a criação de relações de confiança e ambientes de trabalho mais agradáveis, indiretamente, as relações públicas criam oportunidade de participação e cooperação. Isso deixará o empregado mais satisfeito, e ele poderá render e produzir mais, trazendo mais benefícios para a organização (PERUZZO, 2009).

Trata-se da força das atividades de relações públicas [...] elas potenciam outros mecanismos de colaboração dos empregados com a organização, bem como o conformismo quanto às condições de trabalho. [...] Para concretizar relacionamentos capazes de efetivar a satisfação dos empregados e, conseqüentemente, conseguir maior dedicação ao trabalho são utilizados vários instrumentos de comunicação, que, além disso, servirão de canal para a difusão de imagem favorável da organização nos grupos com os quais eles se relacionam (PERUZZO, 2009, p. 164).

Peruzzo (2009) cita várias ações promovidas pelas relações públicas, que, apesar de oferecerem benefícios para os empregados, maiores investimentos no seu desenvolvimento e melhoria do clima organizacional, acabam beneficiando o sistema capitalista, já que promovem a satisfação para conquistar um maior envolvimento com o trabalho e com a empresa, priorizar os interesses da organização em detrimento dos interesses dos empregados e conquistar maior produtividade e lucratividade nos negócios. Estas ações envolvem os diferentes modos e veículos de comunicação interna.

Em uma empresa de grande porte, por exemplo, a integração de novos funcionários normalmente é feita mediante treinamentos nos quais ela lhes é apresentada em grande estilo, de modo a gerar motivação, orgulho, senso de responsabilidade e comprometimento de cada um com sua missão. Em alguns casos, lança-se até a ideia de ‘família’: os funcionários, independentemente de nível hierárquico, formariam a ‘família X’ (nome da empresa). Em suma, o que se pretende é a submissão do trabalhador aos interesses da organização, por consenso ou por medo de perder o emprego (e não conseguir outro similar ou melhor), aliados à vontade pessoal natural de progredir (PERUZZO, 2009, p. 165).

Os jornais internos também são citados por Peruzzo (2009). Eles são utilizados para tratar de temas relacionados a lançamento de produtos, programas e ações sociais e ambientais, novos benefícios para os empregados, posse de novos diretores, entre outros assuntos que de forma alguma serão polêmicos.

O foco é posto, principalmente, na empresa e segundo sua visão e seus interesses. No fundo, o periódico serve de anestésico para acalmar os ânimos e de meio para fazer os sentimentos confluírem em torno das pretensas (às vezes reais) virtudes da organização. Em outras palavras, ele ajuda a prevenir conflitos e a estabelecer um clima favorável à realização das metas mercadológicas (PERUZZO, 2009, p. 165).

Peruzzo (2009) cita também o programa “Portas abertas” que organiza visitas das famílias dos empregados às instalações da empresa. Mostra-se o que há de positivo no trabalho da organização para conquistar o sentimento de orgulho de todos. Para talvez despertar um sentimento de anuência na família de que será necessário o empregado se ausentar muitas vezes, em função de horas extras ou viagens a trabalho. “No fundo, as visitas servem para despertar maior dedicação ao trabalho também em razão do apoio da família, além de tornarem o empregado e seus familiares divulgadores da empresa [...]” (PERUZZO, 2009, p. 165,166).

Com base em todas estas questões apontadas por Peruzzo (2009), questiona-se se as relações públicas, especialmente na comunicação interna, têm cumprido o seu papel de negociadora de interesses com o compromisso de atuar no desenvolvimento das pessoas, exercendo assim um trabalho em benefício de toda uma sociedade e não apenas de uma organização, do mercado ou do capital.

A função social dos meios de comunicação de massa foi questionada e discutida por um grupo de estudiosos da Comunicação Social, da Sociologia, da Educação, com base na Teoria Crítica de Frankfurt. Discutiui-se a participação de jornalistas, de relações públicas, de educadores, dentre outros pesquisadores sociais, na transformação do cidadão visando construir uma sociedade mais justa e igualitária. Formava-se aí o Pensamento Latino-Americano, que conseguiu, principalmente, interromper a dependência intelectual dos países da América Latina com os europeus e norte-americanos. Isso possibilitou estudos e pesquisas em comunicação voltados para as dimensões locais. Introduziu-se no contexto a identidade local, o jeito de pensar e de fazer. Com ele, a comunicação tornou-se processual, envolvendo não somente a técnica, mas também a cultura, assumindo um caráter de transformação social e de construção da democracia. Bordenave (2002) confirma estas afirmações, relatando que:

A reação contra a ‘comunidade dominada’ levou os cientistas do Terceiro Mundo a estudar com mais atenção o papel que a comunicação pode ter na transformação social. [...] Começam a tornar-se frequentes as pesquisas que visam definir como a comunicação pode contribuir para um desenvolvimento mais genuíno do Terceiro Mundo (BORDENAVE, 2002, p.118).

Para Mattelart (2012), essa geração de pesquisadores críticos do Pensamento Latino-Americano representa a consumação de certa “ruptura com a sociologia funcionalista dos Estados Unidos, iniciada no começo da década de 60” (MATTELART, 2012, p. 119).

Um exemplo disso é a obra do brasileiro Paulo Freire (1921-1997), *Pedagogia do Oprimido* [1970], que exerceu profunda influência na orientação de estratégias de comunicação popular e alcançou difusão mundial. Essa pedagogia parte da situação concreta em que vive o aluno, para fazê-la emergir progressivamente como fonte de conhecimentos, numa troca entre educador e educando. Notemos que a América Latina distinguiu-se bastante cedo, e de maneira constante, por sua reflexão sobre o vínculo entre comunicação e organização popular (MATTELART, 2012, p.119).

Grandes transformações ocorrem no campo de estudo da Comunicação, a partir do Pensamento Latino-Americano. No processo de fortalecimento da pesquisa em Comunicação na América Latina surge o CIESPAL (Centro Internacional de Estudos Superiores da Comunicação) como agência de fomento e de formação cultural (MELO, 1998, p.87). Segundo Melo (1998), o CIESPAL foi um divisor de águas. Antes do centro de estudos, a pesquisa em Comunicação constituía-se de ações episódicas, quase sempre descritivas ou documentais, buscando o registro da memória cultural, com ausência de criticidade (MELO, 1998, p.88).

Surgem importantes instituições de pesquisa que criam espaços para interação e intercâmbio, como a Alaic (Associação Latino-americana de Pesquisadores da Comunicação). São criados pontos de diálogo e os trabalhos de pesquisa passam a atuar como agentes de transformação social. Maior ênfase é dada à comunicação alternativa ou comunicação popular e experimenta-se, por exemplo, métodos de pesquisa participante. Surge então um pensamento próprio. A América Latina deixa de ser um importador de pensamentos. Torna-se um produtor de pesquisa, pensando nos problemas locais (MELO, 1998).

No entanto, quando se discute a comunicação no contexto das organizações, refere-se às dificuldades de uma comunicação interna dialógica e transformadora, como proposto por Freire (1983), tendo em vista a relação capital-trabalho, que permanece no ambiente das organizações, principalmente por existir um contrato firmado entre empregado e empresa.

Assim, questiona-se se não haveria possibilidade, apesar dessas questões, de tornar a comunicação interna dialógica, participativa e democrática, promovendo o desenvolvimento das pessoas, com satisfação igualitária de interesses. Seria viável ou adequado utilizar os conhecimentos construídos pelo Pensamento Latino-Americano para o planejamento e para a política de comunicação nas organizações?

Compreende-se que por isso há discussão dos autores sobre a relação capital versus trabalho nas organizações e na comunicação interna (VILAÇA, 2012; SOARES; MONTEIRO, 2012; PERUZZO, 2009). Como lidar com estas questões na atualidade?

Dentro de todas as transformações já discutidas, tanto das organizações quanto dos indivíduos, como lidar com o antagonismo que envolve a organização dentro de um mercado capitalista e os benefícios oferecidos aos empregados, garantindo o seu desenvolvimento como indivíduo e como cidadão?

Kunsch (2003) defende que “[...] um indivíduo antes de ser um empregado, é um ser humano, um cidadão que merece ser respeitado e considerado. A comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem” (KUNSCH, 2003, p. 159). Defende também que é preciso o diálogo aberto com canais livres e eficientes de comunicação. Quanto ao conteúdo dos jornais, discutido por Peruzzo (2009), dentro da discussão sobre a relação capital-trabalho, Kunsch propõe que:

Em muitas empresas brasileiras os antigos *house organs* estão sendo substituídos por jornais realistas em que o trabalhador tem até mesmo espaço para suas reivindicações e para notícias sobre greves, acidentes de trabalho etc. Isto é, buscam-se os fatos que realmente afetam o dia a dia do funcionário (KUNSCH, 2003, p. 160).

Importante lembrar que as transformações vividas pelas organizações são complexas e a sociedade atual é impactada pela globalização, pela fluidez e liquidez. Se o sujeito se transforma no ambiente externo, certamente o empregado também se transformará (KUNSCH, 2013). Lemos (2011) confirma esta compreensão afirmando a impossibilidade de se falar em comunicação interna num “mundo sem fronteiras e que os indivíduos que atuam nas organizações são cidadãos e devem ser assim considerados dentro das e pelas organizações” (LE MOS, 2011, p.157).

Sobre a influência capitalista na comunicação interna das organizações, Peruzzo (2009) alerta para um novo capitalismo, com nova roupagem. “As mudanças engendram um capitalismo qualificado como pós-moderno [...] O trabalho imaterial, característico do

capitalismo cognitivo, está no cruzamento (é a interface) da nova relação produção/consumo [...]” (PERUZZO, 2009, p. 174, 175).

No entanto, pode-se constatar que o trabalhador se torna mais consciente nessa nova sociedade, conquistando mais acesso à informação.

[...] a sociedade se transforma continuamente, em um processo dialético de afirmação e negação do status quo. Nem mesmo as mais modernas técnicas de manipulação e persuasão conseguem aplinar por todo o tempo a consciência dos trabalhadores. Assim, as contradições no relacionamento entre as classes sociais do capitalismo potencializaram o surgimento de pressões populares em torno da cidadania. [...] Era o povo reivindicando seus direitos e denunciando a opressão histórica sustentada por mais de duas décadas do regime militar autoritário (PERUZZO, 2009, p. 173).

Compreende-se que mesmo com todas as transformações sociais e o fortalecimento do indivíduo como cidadão participante, que reivindica direitos e oportunidades, o antagonismo da relação capital-trabalho continua presente no ambiente interno das organizações. Dessa forma, destaca-se a afirmação de Bordenave (1982):

O extraordinário poder da comunicação para o desenvolvimento da criatividade na auto-expressão, da fraternidade na convivência e da força política na luta pela transformação das estruturas sociais está ainda esperando ou uma teoria social que a valorize ou um método que a concretize (BORDENAVE, 1982, p. 97).

Para Bordenave (1982), a comunicação serve para garantir o relacionamento e a transformação das pessoas e para mudar a realidade. “Sem a comunicação cada pessoa seria um mundo fechado em si mesmo. Pela comunicação as pessoas compartilham experiências, ideias e sentimentos. Ao se relacionarem como seres interdependentes, influenciam-se mutuamente e, juntas, modificam a realidade onde estão inseridas” (BORDENAVE, 1982, p. 36).

Para Freire (1983), a comunicação só acontece com a participação dos sujeitos no ato de pensar e necessita de reciprocidade constante (FREIRE, 1983, p. 67). Para ele, “o processo de produção do mundo social pelo diálogo ocorre em relação dialética com os traços estruturais da sociedade, como as relações de produção, as formações culturais e os arranjos institucionais” (MURADE, 2007, p. 157).

Freire (1987 apud Murade, 2007) propõe uma transformação na educação, sugerindo uma transposição da educação bancária, aquela em que o educador apenas “deposita” as informações no educando, para a educação dialógica, criando a possibilidade da análise e da crítica. Propõe também a compreensão das diferenças significativas entre os termos extensão e

comunicação, que só existe com a possibilidade do diálogo, criando assim o conceito da comunicação dialógica.

Dentro dos ensinamentos de Freire (1983) e Bueno (2009c) discute-se a ausência de uma prática libertadora na comunicação interna. A comunicação com os públicos internos continua “à mercê de posturas autoritárias que não abrem espaço para a pluralidade de vozes e, sobretudo, para a divergência de ideias e opiniões”. Porém, o autor acredita na proposta de incorporar à comunicação interna a visão dialógica, defendida por Paulo Freire, “com o objetivo de atenuar (talvez seja utopia imaginar a eliminação completa) a relação de antagonismo explicitada por um modelo de gestão” (BUENO, 2009c, p. 5).

Compreende-se, assim, a necessidade de conquistar uma comunicação interna livre dos modelos tradicionais de gestão, que mantêm hierarquias rígidas, não permitem o diálogo e condenam as diferenças de ideias e opiniões (BUENO, 2011).

Dessa forma, considera-se que para uma transformação na comunicação interna das organizações será necessário incorporar o diálogo e a participação nos processos e no cotidiano das organizações.

Acreditamos que o dissenso dialógico, com base em Freire, é ação reflexiva com que os dominados encaram a realidade e, mediante a sua crítica, identificam a ação antidialógica e se contrapõem com a busca do diálogo. À medida que o oprimido recusa a situação de opressão que tentam lhe impor, é retirado do opressor o poder de dominar (MURADE, 2007, p. 159).

Participação e diálogo na comunicação interna – revisando e ampliando conceitos:

Pesquisou-se autores que tratassem da incorporação do diálogo na comunicação interna, e foi possível compreender que muitos deles compartilham da importância do diálogo nos processos comunicacionais.

Compreende-se que ao considerar a comunicação dentro de uma perspectiva relacional, com atuação além das mídias e das práticas e que favoreça a humanização no ambiente de trabalho, significa admitir a importância do diálogo, já que este é o elemento que irá viabilizar esta comunicação interna mais ampla, com os conceitos acima citados.

Considera-se também que a participação do empregado é inerente à prática do diálogo nas organizações. Criar uma cultura de comunicação e de diálogo (BUENO 2010;

MATOS, 2010) requer participação dos sujeitos. Uma comunicação interna eficaz gera diálogo na empresa, alimentando um senso de participação [...] (ARGENTI, 2006, p.175).

Geralmente a comunicação interna nas organizações pratica uma participação consentida. O empregado poderá participar quando for convidado, ou para responder a uma pergunta (Bueno, 2012).

Se o empregado tem ideias que reforçam o que pensam os dirigentes, está autorizado a falar; caso contrário (é assim que pensam e praticam os gestores não democráticos) é melhor calar o bico, porque a divergência de ideias e opiniões não é aceita com facilidade nos ambientes empresariais mais conservadores (BUENO, 2012, p. 104).

Bordenave (1982) explica o poder da comunicação e talvez, por esta razão, haja problemas com a sua democratização no ambiente de trabalho.

É próprio da comunicação contribuir para a modificação dos significados que as pessoas atribuem às coisas. E, através da modificação de significados, a comunicação colabora na transformação de crenças, dos valores e dos comportamentos. Daí o imenso poder da comunicação. Daí o uso que o poder faz da comunicação (BORDENAVE, 1982, p. 92).

O autor ainda ensina que “a participação é uma vivência coletiva e não individual, de modo que somente se pode aprender na práxis grupal. Parece que só se aprende a participar, participando” (BORDENAVE, 1985, p.74). Dessa forma, é admissível compreender que é possível que a comunicação interna promova um aprendizado para a participação, o que exigirá e promoverá outros aprendizados inter-relacionados.

A qualidade da participação aumenta também quando as pessoas aprendem a manejar conflitos; clarificar sentimentos e comportamentos; tolerar divergências; respeitar opiniões; adiar gratificações. A qualidade é incrementada quando as pessoas aprendem a organizar e coordenar encontros, assembleias e reuniões; a formar comissões de trabalho; pesquisar problemas; elaborar relatórios; usar meios e técnicas de comunicação (BORDENAVE, 1985, p.73).

Silva (2010b) também aborda este aprendizado mais amplo, transdisciplinar, que envolve o desenvolvimento de habilidades de diferentes categorias, abordadas por diferentes conhecimentos e que promovem o desenvolvimento humano.

O autoconhecimento e a ‘comunicação dialógica’ aparecem como elementos essenciais para a construção do processo de desenvolvimento humano, o qual permeia uma ação educativa mais ampla dos potenciais corporais, emocionais, mentais e espirituais dos seres humanos (SILVA, 2010b, p. 211).

Uma transformação que começa no indivíduo para depois envolver o coletivo e que para se concretizar necessita de saberes diversos, o que reforça a importância da transdisciplinaridade nas organizações, na comunicação e na gestão de pessoas, especialmente.

Bordenave (1985) defende que sem comunicação não poderá existir participação e que para que os empregados participem efetivamente dos processos organizacionais, que tomem decisões, é preciso informação e diálogo e a comunicação deverá criar os canais e compartilhá-los com todos os empregados.

A participação democrática se baseia em canais institucionais [...] de informação; [...] canais de consulta [...] de reivindicação e de protesto. Esses canais têm que ser visíveis, de amplo e fácil acesso e de contato frequente, e seus limites têm que ser claramente definidos. É preciso que se saiba o que se pode reclamar e com quem (BORDENAVE, 1985, p.68).

O autor ainda ensina que o padrão de participação de um grupo pode ser definido conforme as “personalidades individuais dos membros” e que a “comunicação exerce influência sobre o comportamento dos membros”(BORDENAVE, 1985, p.51).

Há ainda classes e elementos bloqueadores da participação. A participação pode ser simbólica ou real e ambas são de difícil distinção. “Na simbólica os membros de um grupo têm influência mínima nas decisões e nas operações, mas são mantidos na ilusão de que exercem o poder. [...] Na participação real os membros influenciam em todos os processos da vida institucional” (BORDENAVE, 1985, p. 63).

Como elemento bloqueador, Bordenave (1985) aponta “a desigualdade ou a percepção de desigualdades. Na presença do patrão os operários não utilizam a mesma franqueza que quando o grupo é homogêneo. O diálogo verdadeiro só é possível entre iguais ou entre pessoas que desejam igualar-se” (BORDENAVE, 1985, p. 51).

Compreende-se que “o tornar-se iguais ou desejar igualar-se” a que o autor se refere trata da igualdade de direitos e de oportunidade e liberdade de expressão. Freire (2011apud Colnago, 2011) fala da influência das relações de poder e domínio na prática da participação.

Nas relações humanas do grande domínio, a distância social existente não permite o diálogo. Este, pelo contrário, se dá em áreas abertas, onde o homem desenvolve seu sentido de participação na vida comum. O diálogo implica a responsabilidade social e política do homem (FREIRE, 2011, p.64apud COLNAGO, 2011, p. 18).

Bueno (2010) relata a urgência de as organizações adotarem o protagonismo na comunicação interna, envolvendo os empregados nos processos de tomada de decisões, e a importância de entender a comunicação nas organizações como uma prática pedagógica libertadora.

Compreende-se, portanto, que o diálogo é elemento fundamental para a participação das pessoas nos processos comunicacionais das organizações. No entanto, é preciso atenção para que o diálogo não seja somente uma troca de informações. Só haverá diálogo quando os interlocutores forem iguais no campo da argumentação (SILVA, 2008 apud SCROFERNEKER, 2008). As organizações usam discursos que propõem o diálogo, mas se relacionam com os empregados dentro de sistemas de poder nada democráticos (FREITAS, 2009b). A prática do diálogo exige conversação, cria significados compartilhados que estimulam ações coletivas e exige a ausência de julgamentos ou pressuposições.

O diálogo, em organizações que buscam transformar a sua realidade comunicacional, implica suspender julgamentos, evitar pressuposições, cultivar a reflexão e promover a mudança de valores de uma sociedade (FREITAS, 2009b, p. 146).

O diálogo foi abordado por Habermas (1989) com a teoria do agir comunicativo. O autor conclui que existem razões comunicativas diretamente ligadas com o espaço coletivo, motivadas pela necessidade das pessoas de se justificarem umas às outras. O agir comunicativo de Habermas relaciona-se com o modelo de interação comunicacional dialógica apresentado por Oliveira (2002) em sua tese de doutorado. A sustentação teórica do modelo “estrutura-se a partir do campo da comunicação e do paradigma relacional, no qual a comunicação é vista como um processo plural e multifacetado, de interação entre atores sociais” (OLIVEIRA; PAULA, 2007).

O espaço comum é um elemento de importância, introduzido no modelo proposto, conforme explicam as autoras:

É no sentido de ser a comunicação organizacional um espaço de construção dessa interlocução entre organização e atores sociais, que o modelo de interação comunicacional dialógica busca contemplar possíveis interações entre a organização e os grupos ligados a ela e demonstra a complexidade dos processos comunicacionais no contexto organizacional (OLIVEIRA; PAULA, 2007, P.26).

O diálogo é abordado também nos estudos da transdisciplinaridade, que propõem uma relação dialógica entre os saberes múltiplos. “O transdisciplinar nos situa na necessidade de pensar de forma dialógica” (CIURANA, 2003, p.57).

Nas organizações, compreende-se que o processo dialógico é complexo e carece de aprendizado e que o diálogo é, portanto, um elemento cujo conceito vai muito além do simples trocar. O diálogo não é uma “troca de ideias nem discussão polêmica, é encontro de homens e mulheres que pronunciam o mundo” (GATTAI, 2011, p.133). No ambiente organizacional, o diálogo pode empoderar os atores sociais e elevar o sentimento de pertencer ao grupo.

Quanto ao aprendizado para o diálogo, Freitas (2009b) pondera que para praticar o diálogo é preciso que as organizações invistam em novas políticas de comunicação e de gestão de pessoas e que os líderes precisam internalizar o conceito de liderança compartilhada.

Para compartilhar é necessário dialogar, saber ouvir, refletir, evitar o constante pré-julgamento, requisitos que se contrapõem à busca da tangibilidade em curto prazo. Nessa nova visão não basta que a organização se preocupe apenas com sua responsabilidade social (FREITAS, 2009b, p. 152).

Adotando o diálogo em suas políticas de comunicação e gestão de pessoas, as organizações permitirão um maior envolvimento entre os atores envolvidos nos processos organizacionais. O envolvimento poderá gerar vínculo e participação, promovendo ação comunicacional positiva e benéfica (FERRARI, 2009).

Considerando que “a comunicação implica trocas, atos e ações compartilhadas, pressupõe interação, diálogo e respeito mútuo do falar e deixar falar, do ouvir e do escutar, do entender e fazer-se entender e principalmente do querer entender” (SCROFERNEKER, 2006, p.47), espera-se que a comunicação interna nas organizações se transforme com o propósito de criar vínculos, construir sentidos e promover de forma democrática o estabelecimento de canais e espaços dialógicos, que permitam que todas as pessoas possam compartilhar ideias e valores, visando o crescimento pessoal e organizacional.

CAPÍTULO III – A COMUNICAÇÃO INTERNA, SUAS IMBRICAÇÕES E INTERFACES COM A GESTÃO DE PESSOAS

Este capítulo trata do tema principal desta dissertação e apresenta a visão de alguns autores sobre a comunicação interna e suas relações, imbricações e interfaces com a gestão de pessoas. Foram consultados livros, capítulos, artigos de trabalhos científicos, teses e dissertações que discutem a relação das duas áreas.

São apresentadas experiências desta parceria e desse relacionamento atualmente desenvolvidas nas organizações. Para isso, foram consultadas publicações recentes da Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial), que vem investindo no compartilhamento de conhecimentos e de experiências entre especialistas, pesquisadores, cientistas, profissionais e estudantes da Comunicação Organizacional no Brasil.

O capítulo traz também as discussões realizadas pelos onze especialistas e profissionais da comunicação e da gestão de pessoas. Buscou-se organizar as informações dos entrevistados, visando facilitar a leitura. Mas reforça-se a disponibilização de todo o conteúdo das entrevistas no Anexo 2 desta dissertação.

A comunicação interna e suas relações com a gestão de pessoas: uma visão dos autores:

A relação entre as áreas de Comunicação e Gestão de Pessoas nos processos comunicacionais com os públicos internos é objeto de pesquisa desta dissertação. Como já mencionado anteriormente, a produção de artigos, livros, teses e demais estudos sobre a comunicação interna ainda é pequena, se comparada com outros temas relacionados à Comunicação Organizacional (CURVELLO, 2009; KUNSCH; 2009; MELLO, 2011). Os estudos que tratam das interfaces e relações entre a comunicação interna e a gestão de pessoas são ainda em menor número.²⁹

Para esta dissertação, o primeiro contato com o tema foi por meio da obra “A comunicação como estratégia de recursos humanos”, produzida pelos professores Fábio França e Gutemberg Leite (FRANÇA; LEITE, 2007). Acredita-se que as discussões e reflexões trazidas

²⁹No Anexo1 há informações sobre a quantidade de trabalhos publicados sobre o tema.

pelos autores tenham sido os principais elementos motivadores para o desenvolvimento desta pesquisa.

A obra aborda o papel estratégico da Comunicação dentro de um novo cenário organizacional que sempre foi observado mais de perto pelo setor de Recursos Humanos, primeiro setor responsável pela comunicação interna nas organizações. Com as grandes transformações sociais, econômicas, tecnológicas e ambientais, as organizações descobriram novas e diferentes demandas para uma boa convivência com os seus diversos públicos, incluindo os empregados, o que possibilitou à Comunicação assumir um papel marcante nesse relacionamento, passando a ser considerada como “um *instrumento* importante de informação e de motivação dos empregados na execução de seus trabalhos” (FRANÇA; LEITE, 2007, p.17).

Diante deste novo contexto, o setor de Recursos Humanos se viu responsável por uma nova situação de comunicação com os empregados. Até então, cabia ao setor de RH não só a incumbência de manter uma comunicação permanente com os públicos internos, como também criar publicações e informativos para os empregados (FRANÇA; LEITE, 2007).

A comunicação interna era uma das atividades dos departamentos de Recursos Humanos, e além dos processos de recrutamento e seleção de pessoal, o setor

Desenvolvia os modelos de informação necessários para manter ativa a interação da organização com seus empregados. Esses modelos incluíam: a criação e edição dos manuais de empregados, a descrição de cargos a elaboração das normas e procedimentos, desenvolvimento de programas de integração, realização de festas de confraternização, edição de jornais e boletins internos (FRANÇA; LEITE, 2007, p 20).

Um novo cenário fez com que as organizações valorizassem a Comunicação e buscassem a profissionalização da área, contratando jornalistas, relações públicas e profissionais de marketing. Porém, a comunicação com os empregados continuou com o setor de Recursos Humanos, principalmente, nas ações relacionadas com a comunicação administrativa, que tratava das normas internas, da descrição de cargos, e de outras ações, como a organização de eventos de treinamento (FRANÇA; LEITE, 2007).

Para França e Leite (2007), a comunicação interna exercida pelo setor de Recursos Humanos pode ser considerada mais interativa se comparada com a comunicação unilateral, veiculada pelos jornais internos, boletins e murais, pelo fato de o setor ter um contato direto com os empregados por meio de treinamentos, entrevistas, reuniões e sistemas de avaliação. No entanto, quando coordenada pelo setor de Recursos Humanos, a comunicação apresenta

conteúdos mais legalistas, voltados para o cumprimento rigoroso de normas e da legislação trabalhista.

Essa visão é também compartilhada pelo professor Curvello, que, em entrevista para essa dissertação, declarou que quando coordenada pelo setor de Recursos Humanos, normalmente, a comunicação interna não envolvia outros temas importantes. “A estratégia da organização e o conhecimento sobre produto, serviço, tecnologia, ficavam de fora do repertório, da pauta, tratada com os funcionários”.

França e Leite (2007) reforçam ainda a importância de um trabalho em equipe entre as duas áreas e a necessidade de um projeto único de comunicação. (FRANÇA; LEITE, 2007, p. 165).

Para Argenti (2006), a comunicação interna é “um esforço colaborativo entre os departamentos de comunicação empresarial e de recursos humanos” (ARGENTI, 2006, p.65). A área de Recursos Humanos era responsável pela comunicação interna, por tradicionalmente lidar com questões diretamente relacionadas com os empregados, mas, recentemente, pesquisas demonstraram que em “mais de 80% das empresas nos Estados Unidos” a comunicação interna está sob a coordenação da área de Comunicação Organizacional. No Brasil, conforme dados da pesquisa da Aberje, já relatada neste trabalho, de 2007 a 2012, a comunicação interna passou a ser coordenada por mais de 50% das organizações entrevistadas (ESTUDOS ABERJE..., 2012).

Argenti (2006) considera ideal que exista nos dois setores um responsável pela comunicação interna, a exemplo da empresa *Continental Airlines*, onde a “responsabilidade pela comunicação das mensagens da gerência sênior é compartilhada entre os setores de recursos humanos e comunicação empresarial” (ARGENTI, 2006, p. 173). Uma parceria entre os dois setores envolve a produção de materiais impressos com temas diretamente relacionados aos empregados.

Os benefícios de assistência médica ou aposentadoria precisam de um conjunto especial de publicações. Se uma empresa está partindo para a redução dos benefícios dos planos de saúde, deve começar a comunicar o fato meses antes de as mudanças ocorrerem para que os funcionários tenham uma visão contextualizada. Nessa situação, o pessoal de comunicação empresarial deve trabalhar de perto com o pessoal de recursos humanos para desenvolver uma estratégia de comunicação, o que pode vir a se tornar um processo de comunicação de um ano de duração. Publicações e materiais de boas-vindas especiais também devem ser preparados para os contratados para criar um clima positivo e uma experiência agradável entre os novos funcionários (ARGENTI, 2006, p.182).

Marchiori (2006) defende a necessidade de as organizações perceberem a Comunicação Organizacional como uma “unidade”, concentrando suas ações em uma “única área, preferencialmente estratégica, [...] que possa desenvolver a totalidade da responsabilidade da comunicação integrada e não mais vinculada à área de recursos humanos ou marketing” (MARCHIORI, 2006, p. 217).

Fleury (2012) considera que adotar modelos modernos de gestão de pessoas pressupõe a introdução de novos canais de comunicação, substituindo as tradicionais caixinhas de sugestões, a exemplo das operações “portas abertas” e da formação de comitês de representantes dos empregados. A comunicação está relacionada com questões elementares para o funcionamento e desenvolvimento das organizações e “implica compreender o outro e a si mesmo, significa entrar em acordo sobre objetivos organizacionais, partilhar normas sobre sua gestão”. Por isso, deve fluir de forma livre e vertical, transformando as estruturas hierárquicas baseadas “em caixinhas” (FLEURY, 2002, p.52).

A comunicação tem também importância na construção do conhecimento e no desenvolvimento de *know-how* pelos empregados, situação que reverte em maior eficiência para a comunicação e maior competência para a organização (FLEURY, 2002).

Há também outra ligação importante entre as áreas de Comunicação e de Gestão de Pessoas, no trabalho de conhecimento da cultura corporativa e no mapeamento das relações de poder estabelecidas.

Para desvendar a cultura de uma organização é preciso mapear as relações de poder entre as categorias e entre as áreas da organização: para tanto a análise do processo de trabalho e das práticas administrativas (principalmente aquelas relativas à gestão de recursos humanos e ao sistema de comunicação) (FLEURY, 2012b, p. 117).

Compreende-se que Dutra (2012) também relaciona a comunicação com a gestão de pessoas, quando eleger a falta de transparência como uma das causas de erros e equívocos na implementação de processos de gestão nas empresas, o que impacta principalmente a organização dos processos de trabalho, o relacionamento entre as pessoas e a motivação e satisfação dos empregados. Estas questões são decisivas nos processos de mudança organizacional e englobam “o comportamento e o desempenho dos indivíduos, as relações entre grupos, as comunicações e a distribuição de poder na organização” (DUTRA, 2012, p.155). Para o autor, a criação de canais de comunicação é uma forma de valorização dos indivíduos.

Assim como Dutra (2012), Silva (2010a) também destaca a importância da transparência. Na opinião dela, a comunicação eficiente é aquela que tem como valor a transparência, que por sua vez gera confiança. As organizações precisam ser transparentes nos seus processos, principalmente, nas demissões. “As demissões sem critérios e o sentimento de descartabilidade quebram a lealdade e a fidelidade à empresa”, possibilitando que empregados tenham atitudes prejudiciais à organização e aos outros empregados, como sabotagens e sonegação de informações (ZARIFIAN, 2001, p.81 apud SILVA, 2010a, p.225).

A autora destaca ainda que a comunicação interna é de grande importância para o clima organizacional, já que os problemas desta instância são resolvidos com interação, que provem da comunicação (SILVA, 2010a).

Outros autores também relacionam a comunicação interna com o clima das organizações. Para Fort (et al, 2010), o envolvimento conjunto das áreas de comunicação e de recursos humanos é fundamental para a constituição de uma comunicação interna que influencie positivamente o clima organizacional. Nas pesquisas de clima, os empregados declaram preferir receber as informações diretamente do gestor imediato a recebê-las por meio dos diversos veículos utilizados pela organização (FORT et al, 2010). Outros fatores que precisam ser analisados, para uma comunicação interna eficaz, são a pouca proximidade da fonte com a abordagem a ser tomada e a falta de empatia entre líderes e liderados (FORT et al, 2009, p. 92).

Kunsch (2003) ensina que poderá haver um trabalho integrado entre as áreas de Comunicação e de Recursos Humanos para o desenvolvimento de ações específicas de comunicação interna com os empregados, valendo-se de diversos meios e instrumentos, como a criação de programas especiais, a produção de veículos impressos e eletrônicos, a organização de eventos de confraternização, a realização de programas de visita para familiares, o apoio aos eventos de capacitação e de treinamento e “muitas outras atividades que estimulem a participação, a integração e os interesses do funcionário na organização, tornando-o um coparticipante ativo de sua vida” (KUNSCH, 2003, p. 121).

A autora complementa ainda que

As relações públicas, em seu apoio à área de recursos humanos, podem desenvolver um interessante trabalho integrado, sem que uma área interfira nas especificidades da outra. A maior beneficiada será a organização como um todo, que se valerá de técnicas apropriadas para melhor atingir os objetivos propostos, numa concepção sistêmica e integrada, aberta e eficaz, tendo em vista o alvo maior que é a sociedade (KUNSCH, 2003, p.122-123).

É importante destacar a importância da comunicação interpessoal³⁰ para a gestão de pessoas (CASADO, 2002 apud KUNSCH, 2010) e para as organizações como um todo. Valorizar os empregados deve ser um parâmetro da comunicação organizacional, e organizações que se preocupam com a qualidade de vida dos públicos internos e com as consequências da sua comunicação “certamente são as mais criativas, produtivas e admiradas por seus públicos” (KUNSCH, 2010, p. 57).

Assim, a comunicação interna será eficaz se houver um trabalho de equipe entre as áreas de Comunicação e de Recursos Humanos, envolvendo também as diretorias e todos os empregados, e se houver um planejamento adequado e consistente (KUNSCH, 2003).

Tânia Casado (2002) confirma a importância da comunicação interpessoal na comunicação com os empregados: a “comunicação interpessoal nas organizações é um pilar importante da gestão de pessoas” e o relacionamento entre colegas pode ser compreendido como uma possibilidade de satisfação e motivação. “Comunicar significa também repartir, compartilhar, é ação entendida como um processo de socialização e de evolução humana tanto em forma como em conteúdo”. Não será possível existir interação e transmissão de significados sem a comunicação (CASADO, 2002, p. 272).

Dentro de um novo modelo de relações humanas, a nova estratégia motivacional propunha abrir canais de comunicação para dar voz e ouvidos aos empregados, permitindo interferências e opiniões sobre a forma de realização do trabalho (CASADO, 2002).

Bergue (2010) aborda a comunicação quando se refere ao controle de recursos humanos. “Os mecanismos de controle podem ser melhor compreendidos quando vinculados com as temáticas da liderança, da motivação, da comunicação, da cultura organizacional, entre outros aspectos igualmente relevantes e complexos” (BERGUE, 2010, p.495).

Sobre mecanismos de controle no ambiente interno, Oliveira e Paula (2010) advertem que nas organizações, há discursos antagônicos, presentes na comunicação com os empregados. As organizações afirmam que valorizam os empregados e que espera deles um trabalho em

³⁰A comunicação interpessoal é considerada como a interação de natureza conversacional, que implica o intercâmbio de informação verbal e não-verbal entre dois ou mais participantes em uma situação face a face. Casado (2002, p. 279) [...] destaca quatro formas de comunicação interpessoal mais presentes: verbal, não-verbal, simbólica e paralingüística (KUNSCH, 2010, p. 55).

equipe. No entanto, “ambientes de competição e de obsessão por metas e resultados” estimulam o individualismo.

Dos empregados são exigidas novas habilidades e competências para trabalharem “num ambiente de aparente coletividade” e as organizações utilizam métodos para abordar as relações de trabalho com o objetivo de “amenizar a imposição e a vigilância, visando à identificação dos empregados com os valores, objetivos e estratégias organizacionais” (OLIVEIRA; PAULA, 2010, p. 226).

Ao mesmo tempo em que são incentivados a pensar e a agir individualmente, esses atores são instados a fazer parte de um projeto coletivo. Alia-se a isso a crescente complexidade dos negócios do mundo globalizado, o que reforça a fluidez das relações e a insegurança em relação ao trabalho e ao emprego. Dirigentes e chefias, pressionados por metas e resultados, vivenciam processos de autocontrole cada vez mais acentuados e usam meios disciplinares camuflados (OLIVEIRA; PAULA, 2010, p. 227).

Compatível com os discursos antagônicos das organizações na comunicação com os empregados, Aktouf (1996) traz o conceito da cultura do “duplo constrangimento”:

A cultura industrial tradicional é também uma cultura do ‘duplo constrangimento’, no sentido em que traz em si a alienação e, ao mesmo tempo, supervaloriza a autonomia; ela implica a dependência e louva a liberdade; ela provoca a infantilização do empregado (ARGYRIS, 1958 apud AKTOUF, 1996) e exige a responsabilidade e a maturidade; ela impõe a execução e prega a iniciativa e a criatividade; clama forte por democracia e direito de expressão, enquanto obriga à obediência estrita e ao silêncio na empresa (AKTOUF, 1996, p.108).

Compreende-se que Nassar (2012a) também aborda o controle na comunicação e nas práticas de gestão de pessoas quando declara que, nos modelos mecanicistas, “a estrutura piramidal e a divisão de trabalho” restringem a comunicação entre os empregados e com isso reduzem as oportunidades de estabelecer negociações e reivindicações no ambiente laboral. Nesse modelo funcionalista, a comunicação exerce um papel de controlar, instruir para as tarefas e de notificar sobre as consequências do não cumprimento das ordens superiores (NASSAR, 2012a).

Morgan (1996) enumera alguns obstáculos, criados pela administração mecanicista, que impedem uma maior integração entre as áreas de Comunicação Organizacional e de Recursos Humanos. Uma delas é a “compartimentalização” entre setores, funções, papéis nos diferentes níveis hierárquicos. Isso gera problemas de comunicação entre os departamentos e faz com que os empregados não visualizem a “missão global da organização”. Como consequência, no lugar

de cooperação, estabelece-se um sistema de competição, prevalecendo: “construção de império, carreirismo, defesa de interesses departamentais, projetos favoritos, bem como o conjunto de orçamentos inchados para criar recursos excedentes [...]” (MORGAN, 1996, p. 40-41).

Sobre a compartimentalização citada por Morgan (1996), Baldissera (2000) também destaca as constantes dificuldades de comunicação entre empregados que atuam em diferentes setores na organização, como almoxarifado, engenharia, limpeza, financeiro e recursos humanos, que se “reconhecem como portadores de diferentes *status*” (BALDISSERA, 2000, p.31).

Essa situação é prejudicial para a organização, que deixa de receber contribuições criativas e inteligentes, por exemplo, e para os empregados, que perdem oportunidades de crescimento pessoal e deixam de valorizar e apreciar as suas tarefas (MORGAN, 1996).

Com a necessidade de enfrentar a competitividade do mercado e de adotar novas tecnologias, Morgan (1996) relata que as organizações precisaram superar o enfoque mecanicista e promover mudanças significativas na comunicação, na organização do trabalho e nos “sistemas de autoridade”, bem como “exigir colaboração e comunicação livres e abertas entre os departamentos e diferentes níveis de antiguidade” (MORGAN, 1996, p. 55).

Pereira (2011) vê a importância de a Comunicação ter metas e funções estratégicas para alcançar o equilíbrio do bem-estar social e a melhoria da qualidade de vida no trabalho. E, dessa forma, possibilitar a construção de um relacionamento democrático e justo, que possibilite o aumento da eficiência e da competitividade organizacional (PEREIRA, 2011).

Para Baitello (2011), o processo de governança corporativa³¹ é um fator que estimula as interfaces da comunicação com outras áreas afins, entre elas a área de Recursos Humanos (BAITELLO, 2011, p. 177).

Freitas (2009a) relaciona as dificuldades no planejamento da comunicação interna com os desafios atuais da área de Gestão de Pessoas. Considera que “compreender as tendências do mercado de trabalho, as novas lógicas da previdência social e o papel das microempresas são questões vitais para os profissionais de comunicação empresarial e para o sucesso de qualquer organização” (FREITAS, 2009a, p. 30).

³¹“Governança corporativa pode ser entendida como uma grande plataforma de atuação sustentável para as organizações; porém, somente pode ser tida como eficaz – ou seja, que busque a consecução de seus objetivos – se permeada e trabalhada por meio de um processo de comunicação estratégico e sistêmico, notadamente gerado por meio das relações públicas” (BAITELLO, 2011, p.166).

Outra dificuldade é trabalhar a comunicação para públicos diferenciados, formados por empregados de carreira, estagiários, terceirizados e contratados, que deve não só envolver os setores internos como também abordar temas do ambiente externo (FREITAS, 2009a). Com a declaração de Freitas (2009a) apresentada abaixo, compreendemos que o autor reforça a importância da transdisciplinaridade para a integração dos diferentes setores no ambiente interno da organização, visualizando os diferentes temas de interesse, relacionando também o ambiente externo.

As práticas de comunicação integrada devem ir muito além dos acordos entre os setores internos da empresa conjugados aos objetivos junto ao público-alvo. [...] Em tempos de globalização, essas práticas precisam incluir todas as informações concernentes à finalidade da empresa que estejam circulando pelo mundo. Precisam também caminhar lado a lado junto às tendências éticas e legais de vanguarda, que apontam nos mais diversos países (FREITAS, 2009a, p. 45).

Uma oportunidade de relacionamento entre Comunicação e Recursos Humanos são as ações de divulgação, para diferentes categorias de públicos, das políticas e dos programas de recursos humanos, com o objetivo de fortalecer a imagem e a reputação da organização. Em balanços sociais ou relatórios de gestão, são apresentados programas de treinamento e de capacitação dos empregados, por exemplo, como forma de reduzir fragilidades e conquistar uma imagem positiva (ALMEIDA; PAULA; BASTOS, 2012).

Freitas (2009b) em artigo sobre a comunicação interna e o diálogo nas organizações (2009, p 139-153), ensina que para haver diálogo no ambiente interno são necessárias novas políticas de comunicação e de gestão de pessoas. Normalmente, os treinamentos promovidos pela área de Gestão de Pessoas nas organizações baseiam-se na obtenção de resultados imediatos e tangíveis. No entanto, a prática do diálogo “contrapõe-se ao imediatismo e à política de resultados vigente” (FREITAS, 2009b, p. 152). Para que haja diálogo é preciso que, principalmente envolvendo os gestores, a organização invista no desenvolvimento de habilidades para uma liderança compartilhada, que exige a capacidade de ouvir, refletir e evitar o constante pré-julgamento, requisitos que se contrapõem à busca da tangibilidade em curto prazo (FREITAS, 2009b).

Silva (2010b) também destaca a importância do diálogo ou da comunicação dialógica para práticas importantes de gestão de pessoas nas organizações. O diálogo no ambiente de trabalho potencializa o “trabalho em equipe, o estímulo à autoaprendizagem, a liberdade de

consciência e o desenvolvimento contínuo do potencial dos seres humanos” (SILVA, 2010b, p. 210-211).

A “comunicação dialógica” representa uma oportunidade de compartilhamento contínuo de pensamentos e sentimentos, proporcionando “práticas humanizadoras, tais como o trabalho em equipe, o estímulo à autoaprendizagem, a liberdade da consciência e o desenvolvimento das pessoas (SILVA, 2009, p. 8). A comunicação dialógica poderá possibilitar uma gestão humanizada, que é aquela mais voltada para as pessoas do que para os negócios, e que tem como premissas a democracia e a participação, “capaz de encontrar o equilíbrio entre as necessidades dos indivíduos e da organização como um todo” (SILVA, 2009, p.11).

Carniello (2012) acredita que só será possível exercer o diálogo nas organizações se a gestão não for centralizadora ou hierárquica. “A comunicação reflete os modelos e práticas de gestão de uma organização” (CARNIELLO, 2012, p. 151).

Fachin e Fischer (1996^a apudAktouf, 1996) descrevem o tema e ensinam que para o estabelecimento do diálogo nas organizações é preciso buscar estudos e experiências em países diferentes dos norte-americanos. “A tradição de ensino em administração é a de buscar referenciais nos estudos e experiências americanas, ignorando soluções encontradas em outros países”. Há experiências em outros países, como a Coreia do Sul e a Suécia, que se caracterizam por:

Uma melhor busca do diálogo, do uso da ‘palavra’ como instrumento real de comunicação, mecanismo contrário à repressão e ao recalçamento, não de subordinação, contrariamente à administração tradicional, que se caracterizou pela pirâmide hierárquica como melhor instrumento de gestão – a onipotência e a megalomania elevada à melhor solução administrativa (FACHIN; FISCHER, 1996a, p.10 apud AKTOUF, 1996).

Quando os gestores se recusam a dar a palavra para os empregados, estão praticando “formas de violência simbólica”. “Violência por um exercício patológico da comunicação, pela recusa a dar a palavra, pelo abuso de autoridade, pelas práticas de controle e regras degradantes” (AKTOUF, 1996, p.108).

O diálogo deveria ser inerente à comunicação já que o próprio significado do termo seja “colocar em comum”, entretanto, o ensino e a prática da comunicação organizacional têm demonstrado uma visão muito mais de controle e dominação do que de participação e compartilhamento (AKTOUF, 1996).

Para Silveira (2012), a implantação de um modelo de gestão participativa só será possível se houver sinergia entre os departamentos de Recursos Humanos e de Comunicação Organizacional. Além disso, para que a organização supere os desafios impostos pelo mercado e consiga sucesso em suas ações é necessário haver uma interação entre as políticas das duas áreas (SILVEIRA, 2011, p. 56-57).

Para compreender os desafios e tendências da comunicação interna e identificar tendências de desenvolvimento estratégico nas políticas de RH adotadas pelas organizações, é necessário adotar políticas capazes de contemplar esta nova configuração presente na realidade empresarial. (SILVEIRA, 2011, p.58).

A comunicação interna estará vinculada aos processos de gestão de pessoas, a partir do momento em que forem estabelecidos novos paradigmas que permitam o desenvolvimento de uma cultura de participação, fundamental para um bom ambiente de trabalho (SILVEIRA, 2011).

Egger-Moellald (2011) também aborda a relação dos temas comunicação e gestão de pessoas. Segundo a autora, os ensinamentos da administração e da comunicação no Brasil atribuem à Comunicação Corporativa e à Gestão de Pessoas a função de compor e informar os valores, a visão e a missão da organização (EGGER-MOELLWALD, 2011, p. 20-21).

Com relação à discussão da coordenação da comunicação interna pelo setor de Recursos Humanos ou pela Comunicação, a autora esclarece que:

O pensamento geral é de que as questões associadas à percepção do indivíduo são funções da psicologia e, portanto, fazem parte dos domínios dos Recursos Humanos e não do campo da comunicação. Contrário a isso, entende-se que as atitudes e os comportamentos do empregado são determinantes nos resultados da empresa e são, também, a soma das distorções entre a comunicação formal e informal, e a causa de instabilidade nos resultados da empresa (EGGER-MOELLWALD, 2011, p. 6-7).

A comunicação corporativa formal é considerada capaz de lidar com “as discrepâncias e estranhezas que são fruto das manifestações individuais dos funcionários”. Talvez por esta razão não haja ainda conhecimento suficiente sobre os impactos da comunicação formal “na informalidade das relações humanas nas empresas” (EGGER-MOELLALD, 2011, p. 9).

A comunicação formal é utilizada pela organização para “construir o ideal organizacional” e começa a ser utilizada com o empregado desde o processo de seleção. Caso o empregado atue com “vozes dissonantes”, com questionamentos desnecessários ou apresente pensamentos diferentes do que foi traçado pela organização, de forma recorrente, estes fatos são “transformados em questões pontuais e tratados como falhas do departamento de RH nos critérios de escolha ou inadequação do colaborador em específico” (EGGER-MOELLALD, 2011, p. 18).

Para Bueno (2009c), é comum as organizações reduzirem o esforço e relegarem a responsabilidade pela comunicação interna à área de Comunicação, que muitas vezes no organograma está subordinada à área de Recursos Humanos, ou até mesmo a um profissional de Relações Públicas. No entanto, o autor defende que a comunicação é responsabilidade de todos, e se os empregados e chefias não “estiverem dispostos ou capacitados a desenvolver esse processo, a comunicação interna não funciona” (BUENO, 2009c, p.21).

Ainda com relação à coordenação da comunicação interna pelo setor de Recursos Humanos, o autor ensina que:

A comunicação era, quase sempre, uma atividade residual, exercida muitas vezes por profissionais de outras áreas. Poucas, muito poucas, eram as empresas ou entidades que conferiam às atividades de comunicação um papel importante, ressalvada sempre, a propaganda/publicidade, que, vigorosa no rádio e na mídia impressa, começava a ganhar corpo na televisão. Ressalta-se, no entanto, a mobilização dos editores de jornais e revistas de empresa que em 1967 fundavam a Aberje, embora nesse momento as publicações empresariais estivessem, em sua maioria, atreladas às áreas de Recursos Humanos, com as limitações conceituais, filosóficas e doutrinárias (ideológicas?) que elas lhes impunham (BUENO, 2009c, p.6).

O engajamento do setor de Recursos Humanos, e de todos os outros setores da organização, é fundamental para a construção compartilhada de uma política de comunicação (BUENO, 2009c). A política deve prever a construção de uma cultura de comunicação dialógica e participativa.

Na atualidade, com as novas gerações, a administração de recursos humanos, ou gestão de pessoas, não pode se ater a metodologias e práticas antigas. Os empregados não têm mais tanto receio do risco e estão dispostos a sair da organização, caso não estejam satisfeitos (BUENO, 2009c). Há, assim, um novo *ethos* da comunicação, que se transforma e torna-se mais vertical.

As novas gerações têm abraçado formas de administração em que prevalecem a informalidade, a ânsia pelo risco, a inovação e a criatividade [...] Os jovens tendem a se expor mais, a fazer circular as informações com mais facilidade e apostam com tudo no embate das ideias. Os chefes tradicionais preferiam, com raras exceções, cultivar o silêncio e a discricção e, sobretudo, viam a expressão de ideias contrárias às suas (particularmente se oriundas de seus subordinados) como uma autêntica ameaça (BUENO, 2009c, p.75-76).

No cenário atual, principalmente com o advento das mídias digitais, compartilhar informações tornou-se vital. Os empregados deverão se habilitar para o trabalho em equipe e as chefias terão o seu desempenho avaliado pela capacidade de se comunicar e de mobilizar talentos. Nos processos de seleção e contratação de empregados, as organizações já elegem os candidatos com habilidade em comunicação e os “mais dispostos a enfrentar desafios têm maiores chances de ser chamados, pois a empresa do futuro terá, obrigatoriamente, de abrir caminhos e romper fronteiras” (BUENO, 2009c, p.76-77).

Macarenco (2006) propôs em sua tese de doutorado um modelo de gestão para a administração de recursos humanos, que considera a comunicação uma competência capaz de habilitar os gestores para ouvir, processar, compreender os contextos das mensagens, melhorar o uso do *feedback* e a interação com os empregados.

Em uma autoavaliação o administrador deve incorporar o conceito de comunicação não apenas sob a ótica instrumental, mas também sob o aspecto relacional e ele pode então se ver como ‘uma causa’ para tantas dificuldades em gerir uma empresa com pessoas (MACARENCO, 2006, p. 87).

A comunicação com os empregados, em todos os níveis de relacionamento, é uma competência que a administração de recursos humanos deverá alcançar para identificar, reduzir ou eliminar fatores que possam restringir a satisfação de expectativas no ambiente de trabalho. Ao promover a convivência, a comunicação constrói caminhos para uma administração inovadora (MACARENCO, 2006).

Apesar de ainda não ter superado totalmente a perspectiva instrumental para adotar a relacional, a comunicação poderá ser uma conexão para que o diálogo e a valorização da diversidade de opiniões e pensamentos estejam presentes nas formas de organização do trabalho e nas políticas de recursos humanos, que deverão priorizar o humano e não os recursos (MACARENCO, 2006).

Compreende-se que nas organizações as áreas de Comunicação e de Gestão de Pessoas possuem características comuns e complementares; enfrentam desafios semelhantes e apresentam metas e objetivos equivalentes. Um primeiro exemplo, já mencionado nesta dissertação, afirmado por Egger-Moellwald (2011), é que “um dos primeiros passos da Comunicação Corporativa e da gestão de Recursos Humanos deve ser a preocupação em constituir e divulgar a missão, a visão e os valores da empresa” (EGGER-MOELLWALD, 2011, p. 20-21).

Outro aspecto comum pode ser apontado como o desafio de assumir um papel mais estratégico em cenários complexos. Albuquerque (1987 apud Lacombe e Toneli, 2001) fala a respeito destas questões na gestão de pessoas:

Parece haver um crescente entendimento entre pesquisadores e profissionais de Administração de Recursos Humanos do caráter estratégico de que se revestem suas atividades”, caráter este devido, em grande parte, ao aumento da complexidade do ambiente externo e da influência de suas variáveis sobre a organização. [...] O autor aponta a necessidade de profissionais multidisciplinares, com capacidade de reconhecer mudanças e interpretar seus impactos nas políticas da empresa de curto e longo prazo (LACOMBE; TONELI; 2001).

Estas questões relacionadas ao campo da Comunicação no contexto das organizações são abordadas por Oliveira e Paula (2007):

Em função das grandes transformações no cenário e das novas demandas comunicativas que se apresentam a comunicação organizacional avança para uma dimensão estratégica, que agrega, ao caráter técnico-instrumental, uma concepção interativa e relacional. Assim, torna-se importante compreender a complexidade dos processos comunicacionais nesse contexto e propor um tratamento dialógico na relação organização e atores sociais (OLIVEIRA; PAULA, 2007, p. 6-7).

Na gestão de pessoas, Dutra (2012, p. 161) fala que “a gestão de recursos humanos é responsabilidade de toda a organização e não apenas de uma área” e Bueno (2009c, p.21) ensina que “[...] a comunicação interna é responsabilidade de todos em uma organização. E, se todos não estiverem dispostos ou capacitados a desenvolver esse processo, a comunicação interna não funciona”. Cabral (2011, p. 70) também confirma que “a comunicação, qualquer que seja a organização, deve ser uma responsabilidade compartilhada”.

As duas áreas estão diretamente ligadas à cultura organizacional. É o que mostram Fischer (2002) e Casado (2002) sobre a Gestão de Pessoas e a Comunicação, respectivamente:

Um dos principais papéis do modelo de gestão de pessoas é reforçar e reproduzir esses pressupostos na cultura organizacional vigente, diferenciando e moldando padrões de comportamento (FISCHER, 2002, p.14).

Nas organizações empresariais, os processos de comunicação não são apenas maneiras de perpetuar e disseminar a cultura da empresa, repassando aos seus elementos os padrões aceitáveis e válidos de estruturação do trabalho, de resolução de problemas e de relacionamento interpessoal (CASADO, 2002, p. 273).

Nassar (2012b) aponta interações entre as relações públicas e a administração, afirmando que:

As histórias das relações públicas e da administração confirmam com inúmeros acontecimentos e pesquisas, entre elas as que levaram ao surgimento da visão de relações humanas, que a efetividade das metodologias voltadas para a melhoria das habilidades humanas dentro das organizações é maior do que aquelas voltadas para o controle das pessoas (NASSAR, 2012b, p. 54).

Cavalcante (2007) também fala da necessidade de ir além do instrumental e do prescritivo, tanto na Administração como na Comunicação:

Assim como em Administração, se faz necessário propor alternativa à perspectiva meramente instrumental e prescritiva da comunicação organizacional e das Relações Públicas, abordagem ainda hegemônica tanto no campo da formação de nível superior quanto na produção bibliográfica. Outra relação que se estabelece (com a Administração / Estudos Organizacionais de fundamentos multidisciplinares) reside na possibilidade de a própria ciência da comunicação, enquanto repertório teórico próprio e independente, também vir a desenvolver interpretações para o fenômeno social chamado organização, auxiliando os interessados a percebê-la de um outro ângulo – o comunicacional (CAVALCANTE, 2007, p. 2).

Contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais também é esforço conjunto entre as áreas de Comunicação e de Gestão de Pessoas e envolve também as outras áreas ou setores da organização (OLIVEIRA; PAULA, 2007, p. 17).

Outra questão comum são as influências dos modelos ou estilos de gestão adotados nas organizações na visão e nas práticas de comunicação e de gestão de pessoas. Fischer (2002), Oliveira e Paula (2009) e Carniello (2012) confirmam estas questões, respectivamente:

A estrutura ou modelo organizacional delinea também as características do modelo de gestão de pessoas dominante na empresa. Uma estrutura departamental, explicitamente orientada para a cadeia de comando e controle, implica um modelo igualmente segmentado e restritivo (FISCHER, 2002, p.15).

A escolha de um modelo de comunicação interna está vinculada ao modelo de gestão adotado pela organização. Naturalmente, um modelo de gestão aberta oferece bases para o desenvolvimento do paradigma relacional, que se sustenta em processos interativos coerentes e toma tanto o pólo emissor quanto o receptor como sujeitos da interlocução (OLIVEIRA e PAULA, 2009, p.24).

Defende-se a ideia de que a comunicação reflete os modelos e práticas de gestão de uma organização. Uma empresa com gestão centralizada e hierárquica tem pouca chance de exercer uma comunicação interna dialógica com seus funcionários (CARNIELLO, 2012, p. 151).

As relações ou imbricações da Comunicação e da Gestão de Pessoas em outros departamentos da organização, e especialmente entre si, podem inclusive gerar dúvidas quanto às práticas que cada área deverá desempenhar nos processos organizacionais. Exigem dos

profissionais habilidades específicas, e para a construção dos diversos processos organizacionais, uma visão mais transdisciplinar. Esta compreensão teve origem nas afirmações de Fischer (2002), Oliveira (2009), Kunsch (2009), Vilaça (2013), Bergue (2010) e Cardoso (2006):

A definição de uma estratégia, a implementação de uma diretriz com impactos no comportamento dos empregados, a fusão ou transferência de uma unidade organizacional ou a busca de nova postura de atendimento ao cliente são intervenções de gestão de pessoas. A concordância com tal perspectiva implica o reconhecimento de que os limites entre o que é especialidade de recursos humanos e o que está na área de atuação dos planejadores estratégicos ou dos gestores de produção ou de marketing são muito tênues e de difícil determinação (FISCHER, 2002, p.16).

Não se deve considerar a comunicação no contexto organizacional somente na perspectiva do fazer, mas entendê-la como um campo de conhecimento que dialoga com outras áreas com fundamentação teórica própria, facilitando a compreensão dos cenários político, econômico, social e cultural (OLIVEIRA, 2009, p.336).

A comunicação organizacional vai muito além de um setor ou departamento que produz ou transmite informações. Temos que ver a comunicação como um fenômeno inerente à natureza das organizações e que acontece em diferentes dimensões, como a humana, instrumental e estratégica, e sob fortes influências conjunturais e dos contextos econômicos, sociais, políticos, culturais e tecnológicos (KUNSCH, 2009, p. 112).

A comunicação interna não pode ser entendida pela delimitação das competências técnicas exigidas em sua práxis [...] (VILAÇA, 2013, p.300).

Algo que visivelmente particulariza a gestão de recursos humanos é o fato de suas atividades extrapolarem, em muito, as fronteiras físicas de sua estrutura principal - a área de recursos humanos. [...] Essa intensa relação exige dos profissionais da área de recursos humanos uma especial habilidade de interagir com os demais setores, a fim de conferir eficiência e eficácia às suas ações de planejamento, organização, direção e controle em relação à atuação das pessoas na organização (BERGUE, 2010, p.13).

A comunicação organizacional necessita ser entendida, de maneira integral, como elemento que atravessa todas as ações de uma empresa ou organização e que configura, de forma permanente, a construção de sua cultura e identidade (CARDOSO, Onésimo de Oliveira, 2006, p. 1132 e 1133).

O professor Rudimar Baldissera, em entrevista para essa dissertação, aborda o tema, afirmando que “a comunicação é completamente ‘atravessada’ nos processos organizacionais. Em alguns processos, causa maior impacto do que em outros [...]. É como pensar em zonas em que esses diferentes olhares são muito mais relevantes do que em outras regiões”.

Outra característica comum das duas áreas é a necessidade de ir além do instrumental, superar a perspectiva funcionalista ou mecanicista. É preciso ampliar a comunicação além das

mensagens (MARCHIORI, 2008a). “Superar as visões tradicionais e contribuir com uma concepção renovada do ambiente mutável das organizações” (CURVELLO, 2009, p. 316).

Compreende-se que a necessidade de ampliar a visão e a atuação da Comunicação e da Gestão das Pessoas impulsionou uma “abertura” no campo teórico conceitual e epistemológico nas duas áreas do conhecimento. Fachin e Fischer (1996b apud Aktouf, 1996) relatam que por causa do caráter repetitivo e com pouca profundidade e reflexão no ensino da Administração, esta buscava conhecimentos em outras áreas do saber, como a Etnologia, a História, a Sociologia, a Economia, a Psicanálise e a Linguística, para buscar suporte para questões até então ignoradas pela literatura da Administração (FACHIN; FISCHER, 1996b, p. 13 apud AKTOUF, 1996).

Nassar (2009) aponta esta busca em outros campos do saber como uma oportunidade para o amadurecimento conceitual do campo da Comunicação nas organizações.

A comunicação organizacional brasileira, principalmente a vertente empresarial, tornou-se uma atividade e uma área de pensamento culta, incorporando em suas teorias conhecimentos oriundos da filosofia, das ciências sociais, da antropologia, administração, psicologia, história, bem como de conhecimentos das comunidades tradicionais. Esse amadurecimento conceitual e prático vem do relacionamento cotidiano das organizações e de seus comunicadores com uma realidade complexa, que gera demandas sociais, econômicas e ambientais advindas de indivíduos, grupos, públicos e redes organizadas em escala global (NASSAR, 2009, p. 323).

É possível compreender a importância desta ampliação conceitual e epistemológica das duas áreas no relacionamento com os empregados. Dentro da complexidade do atual cenário, os públicos internos apresentam novas demandas, interagem usando novos canais de comunicação e vinculam muito mais o ambiente externo com o interno.

Nas políticas contemporâneas de gestão de pessoas “não se vê mais o papel profissional como desvinculado dos aspectos pessoais e cada vez mais denota-se a importância de entendimento e integração dos aspectos pessoais que fazem a diferença no desempenho profissional (CASADO, 2002, p.235).

É preciso no ambiente organizacional, maturar as relações nos processos interacionais, tirando a centralidade da alta direção. Tornar os sujeitos atores e ativos e alcançar a liderança transformacional, inspiradora dos sujeitos. É preciso sair da liderança discursiva. Segundo Daft, as pessoas buscam também o crescimento pessoal além do profissional nas organizações e isso será um desafio para os gerentes³².

³²Declaração da professora Marlene Marchiori em entrevista para esta dissertação, em 29 de agosto de 2013, via *skype*.

As pessoas estão mais conscientes de si mesmas; mais atentas em termos de sua integridade física, psíquica e social; com expectativa de vida maior, ampliando seu tempo de vida profissional ativa; demandam oportunidades e desafios profissionais e pessoais e contínua atualização e ganho de competitividade (DUTRA, 2002, p. 16).

Comunicação interna e recursos humanos - algumas experiências de organizações no Brasil:

Considerando a importância de se conhecer práticas de comunicação interna, realizadas nas organizações de forma integrada com a área de Recursos Humanos, consultou-se o segundo volume da publicação “Cadernos de comunicação estratégica”, editada pela Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial), em 2013, e os volumes de números seis e sete da série “Comunicação Interna: a força das empresas”, também lançados pela Aberje, com publicação em 2012 e 2013.

Utilizou-se como critério para a seleção das práticas aquelas que citavam diretamente a área de Gestão de Pessoas ou de Recursos Humanos, ou que citassem atribuições específicas dessa área, como, por exemplo, ações para retenção de talentos e pesquisas de clima organizacional.

Na publicação “Cadernos de comunicação estratégica”, as referências ao setor de Recursos Humanos ou de Gestão de Pessoas foram em sua maioria para relatar a relação dessas áreas com a comunicação interna no organograma da empresa e/ou evidenciar algumas ações priorizadas nesta parceria, permitindo conhecer qual área coordena, formalmente, a comunicação interna.

Na empresa Novartis, por exemplo, as ações de comunicação interna são de responsabilidade da diretoria de Recursos Humanos, mas, conforme mudanças ocorridas na liderança podem ser assumidas por outras áreas.

Eu respondo ao diretor de recursos humanos e sou hoje responsável por uma divisão e pelo suporte à comunicação interna corporativa. A área de comunicação reflete muito os movimentos da organização, pois, conforme muda a liderança, a área de comunicação também se desloca. No meu entender, não existe melhor nem pior. Estar dentro de recursos humanos facilita muito a comunicação e não impede de estar em contato como presidente.

Erica Smith, gerente de comunicação interna da Novartis.

No Grupo Pão de Açúcar, a comunicação interna se reporta à área de Recursos Humanos e também à área de Comunicação Corporativa. Compreende-se que as ações de parceria entre as duas áreas se voltam, especialmente, para atividades que envolvam o conhecimento e a transformação da cultura organizacional.

A comunicação interna está presente em todos os negócios, se reportando a estrutura de Recursos Humanos e também na área de Comunicação Corporativa, recém criada na companhia. Em termos de comunicação, o ano de 2012 foi totalmente focado na cultura da empresa e no legado dela. *Luciana Coelho, gerente de comunicação corporativa do Grupo Pão de Açúcar.*

A Odebrecht S.A delega a comunicação interna para os líderes, na relação direta líder-liderado. Há uma área denominada Cultura e Integração que se reporta à área de Recursos Humanos e que volta suas ações para a conquista de uma comunicação integrada e interativa.

Quando fui convidada a ir para a Odebrecht S. A. não foi para liderar a área de comunicação interna, até porque, para nós que trabalhamos com base na TEO – Tecnologia Empresarial Odebrecht, quem faz a comunicação interna é o líder, principalmente por meio do diálogo líder-liderado. A área que lidero hoje é a de Cultura e Integração. [...] Atualmente somos sete na equipe de Cultura e Organização e fazemos parte da estrutura de Pessoas e Organização, como chamamos a área de RH. [...] Na minha área estamos criando um canal que reúne vários assuntos, mas não era outro portal. Estamos criando apenas uma plataforma para aproximar as pessoas dos diversos negócios, para que elas se falem, sob um mesmo guarda-chuva. Queremos uma comunicação mais integrada e interativa que reforce a nossa cultura e potencialize o conceito de organização.

Beatriz Figueiras, responsável por Cultura e Integração, na Odebrecht.

A Petrobrás definiu várias gerências e áreas de comunicação e existe uma específica para assuntos de recursos humanos. No entanto, apesar das separações, busca-se integração tentando evitar que cada gerência atue de forma individual, já que as informações se misturam e os públicos são os mesmos.

A área de comunicação institucional da Petrobrás reporta-se diretamente ao presidente e, ligadas a ela, há as gerências e uma agência de relacionamento, à qual estou subordinado – relacionamento com outros públicos e relacionamento como público interno específico. Na Petrobras, existem várias outras gerências e áreas de comunicação – cerca de dez gerências de comunicação na sede pelas áreas de negócios. Há uma gerência de comunicação para assuntos de recursos humanos. [...] Na verdade, a gente tem procurado, pelo menos nesses dez anos que eu estou lá, trabalhar de forma integrada com essa rede de comunicação, porque os problemas são comuns, o empregado é o mesmo, as informações se misturam. Não é cada um fazendo uma comunicação para si; as áreas têm que se falar.

Luiz Otávio Dornellas, Gerente de Relacionamento com o Público Interno da Petrobrás

Na Fiat/Chrysler, a comunicação interna está dentro da diretoria de Recursos Humanos e as ações citadas como exemplo de integração entre as duas áreas são as de capacitação das lideranças, principalmente quanto à execução do diálogo, com roteiros diários de encontro entre líderes e liderados.

A nossa estrutura de comunicação é dividida em três grandes áreas: a de publicidade e marketing de relacionamento dentro da diretoria comercial; a de comunicação corporativa, que responde por toda a comunicação externa do ponto de vista institucional, ligada diretamente à presidência; e a de comunicação interna dentro da diretoria de recursos humanos. [...] Há roteiros diários de comunicação dos líderes de base operacional com os empregados, encontros do presidente com os líderes a cada dois meses, entre muitas outras iniciativas. [...] temos que pensar muito também na capacitação das lideranças para a execução do diálogo. Nesse sentido, o trabalho integrado junto à área de recursos humanos é fundamental. É muito interessante, porque o líder pode estar instrumentalizado, mas nem sempre está preparado para executar o diálogo [...] alguns líderes diziam que não dispunham de tempo para conversar com os empregados [...] É muito mais um problema de prioridade e de agenda do que propriamente de tempo.

Othon Villerfort Maia, Gestor de Comunicação Interna, Fiat/Chrysler.

No sexto volume da coleção “Comunicação interna: a força das empresas”, a superintendente de endomarketing Valérie Adem relata as ações adotadas em função do processo de fusão entre os bancos Itaú e Unibanco. É possível constatar que a comunicação interna recebeu a denominação de endomarketing e os empregados são vistos como clientes internos. A ação relatada foi a produção de uma revista exclusiva sobre o processo de fusão, que divulgou, entre outras informações, as ações de gestão de pessoas.

[...] foi tomada a decisão de se formar no Itaú Unibanco uma única área de Endomarketing, na estrutura de Marketing e cujo principal cliente interno seria a área de pessoas. [...] Cerca de um mês depois (que os empregados receberam a notícia da fusão entre os bancos), uma revista corporativa única, inteiramente dedicada à fusão era distribuída. Um sinal tangível da fusão. A edição trouxe o significado econômico da fusão e os números da nova organização; a história das duas instituições e de seus fundadores; as duas culturas corporativas – O Modo Itaú de Fazer e o Jeito Unibanco – e as ações de gestão de pessoas, além de entrevistas com Pedro Moreira Salles e Roberto Setubal (presidentes dos respectivos bancos).

Valérie Adem, superintendente de endomarketing, Itaú-Unibanco.

A equipe da Gerdau apresentou ações relativas aos 110 anos da empresa. Foi feita uma campanha interna com os empregados e entre diversas ações e veículos de comunicação, foi

produzido um videoclipe, cuja coordenação ficou a cargo da comunicação interna e das áreas de Recursos Humanos de todas as unidades da empresa. A campanha interna da Gerdau apresentou:

Colaboradores mostrando imagens da Fábrica de Pregos Pontas de Paris, da Siderúrgica Riograndense, da Laisa e da sua respectiva unidade ou usina. Mas a grande peça que desenvolvemos partiu de uma canção especialmente composta para o evento e que originaria um vídeo. Em português, inglês e espanhol, a composição percorreu os 14 países onde operamos. Cada unidade recebeu um roteiro e a canção em sua língua natal para que fosse produzido um videoclipe com os colaboradores. Descobrimos músicos e cantores em cada operação e os convidamos a ser cocriadores do vídeo. Prontamente se dispuseram a entrar no projeto. A coordenação ficou a cargo da nossa equipe de comunicação interna corporativa e integrou os RHs de todos os países. Renato Gasparetto Jr., diretor de assuntos institucionais e comunicação corporativa e *Patrícia Hofmeister, consultora técnica na área de recursos humanos da Gerdau.*

No HSBC, a comunicação interna e a área de Recursos Humanos passaram a atuar de forma integrada após um “diagnóstico profundo” realizado com mais de 3.500 empregados, entre outros públicos. A partir dos resultados, houve uma reestruturação dos “canais de comunicação e dos programas de RH”, o que pareceu uma medida com possibilidade de aumentar a integração entre as duas áreas. Percebeu-se também que a comunicação interna trabalha com uma atividade bem característica da área de gestão de pessoas, que é a avaliação 360° e técnicas de *coaching*.

[...] A partir do diagnóstico, a liderança e as áreas de Recursos Humanos e Comunicação passaram a atuar juntas. [...] A primeira ação foi o Tour do Presidente, realizado em 20 cidades [...] Começou aí também a completa reestruturação dos canais de comunicação e dos programas de RH. [...] A CI (comunicação interna) também trabalha em parceria com RH para estimular a liderança a atuar como comunicadores. [...] Nos últimos dois anos, as áreas de CI e RH formataram inúmeros conteúdos e incentivaram a comunicação líder-liderado, favorecendo um clima de diálogo e de conexão pessoal. A área global de CI criou a capacitação da liderança ‘Communications for Engagement’ com feedback 360°, dicas, técnicas práticas e *coaching* individual.

Juliana Vale Marques, superintendente de comunicação do HSBC para o Brasil e América Latina.

Na visão do CEO da S2Publicom, a comunicação deve auxiliar a área de Recursos Humanos nas ações de motivação, na integração das diferentes gerações de empregados e na atração e retenção de talentos.

[...] pela primeira vez na história, o *gap* entre os trabalhadores mais velhos e os trabalhadores mais novos atingiu a marca de 60 anos. Essa diferença se reflete, também, na mudança de valores, expectativas, comportamento, motivações e atitudes entre as quatro gerações analisadas. Portanto, ao desenvolver um projeto de comunicação integrado e que seja, ao mesmo tempo, abrangente, o profissional de comunicação corporativa deve levar em conta graus de motivação totalmente assimétricos, que partem de um entendimento não necessariamente alinhado sobre o papel que o trabalho desempenha na vida de cada geração. O papel estratégico da área de recursos humanos – e a comunicação corporativa tem obrigação de auxiliar o RH a cumprir esse desafio – reside na atração e retenção de talentos de todas as quatro gerações, para dar maior competitividade à organização.

José Luiz Schiavoni, CEO das operações da S2Publicom, Weber Shandwick Brasil e Gollin Jarris Brasil.

O executivo de marketing do Banco Santander também relaciona o trabalho da comunicação com a retenção de talentos, uma atividade atribuída geralmente ao setor de recursos humanos.

[...] É por meio da comunicação interna que a empresa tem a chance de ajudar todos os colaboradores a compreenderem quem é a empresa, onde está e para onde vai. [...] Claro que a comunicação interna não impedirá a saída de alguém, mas ela pode ser uma das ferramentas, aliada à gestão, que tornará a saída de talentos mais cara para a concorrência. Pessoas ligadas a algo que lhes faz sentido aumentam o seu comprometimento, e isso faz com que se dediquem além do esperado. Sabem que fazem parte de algo maior do que o papel que desempenham e, quando isso acontece, a geração de valor ocorre com mais frequência.

Fábio Pando, executivo das áreas de marketing e comercial, Santander.

Já a diretora executiva de comunicação da Tetra Pak traz uma experiência de comunicação interna para a qual acredita ser necessária a “exclusão” do setor de Recursos Humanos. Nos programas face a face entre o presidente e os empregados não se permite a participação dos setores de produção e de recursos humanos.

[...] nada mais objetivo que colocar nossos líderes frente a frente com os colaboradores em programas face a face, de forma simples e objetiva, como o Café com o Presidente, que realizamos bimestralmente na Tetra Pak. Nada mais efetivo que realizar com o presidente um passeio na fábrica para conversar com pequenos grupos, levar informações e ouvir opiniões. [...] O Café com o Presidente é uma atividade criada pela área de comunicação corporativa há dois anos, com o propósito de promover o diálogo face a face de uma forma proativa, aberta e transparente. É um momento para estimular a troca de ideias entre o mais alto nível da organização com um grupo seletivo de colaboradores convidados aleatoriamente. [...] Nesse café, não é permitida a presença do RH ou da área de produção. A única exceção é a área de comunicação, que tem o papel de acompanhar o presidente para auxiliá-lo com as anotações a fim de estimular o encaminhamento das solicitações.

Elisa Prado, diretora executiva de comunicação da Tetra Pak para o Brasil e América Central e do Sul.

Buscou-se refletir sobre esta questão e compreende-se que talvez não seja permitida a participação dos gerentes destas áreas, que também lideram os empregados, com o objetivo de evitar inibições, constrangimentos ou conflitos. Esta medida pode representar a existência, no ambiente organizacional, de dificuldades na relação entre os empregados com os seus supervisores.³³

No sétimo volume da coleção constataram-se cinco *cases* envolvendo diretamente a integração entre as áreas de comunicação interna e Gestão de Pessoas ou Recursos Humanos. Na Embraer, a comunicação interna compreende, como clientes internos, outras áreas da empresa das quais se considera parceira, incluindo Recursos Humanos.

A CI conecta as pessoas com a realidade e as necessidades do cliente da Embraer, visando a excelência em servi-lo. A equipe entende suas áreas parceiras (Recursos Humanos, Serviços, Meio Ambiente, etc.) como clientes internos, e trabalha em conjunto na definição das estratégias de comunicação e de relacionamento delas com os funcionários. [...] A CI é construída a partir da demanda das pessoas, que é conhecida graças à postura aberta, inclusiva e participativa.

Rosana Aguiar, diretora de gestão da marca e comunicação interna da Embraer; Luana Mendes e Teresa Cepinho, coordenadoras de atividades de comunicação interna na Embraer.

A equipe de Comunicação da Vale apresenta um experiência de parceria envolvendo uma atividade de saúde e segurança no trabalho, normalmente “lotada” no setor de Recursos Humanos. A ocorrência do aumento do número de acidentes fatais fez com que o presidente solicitasse à área de Comunicação uma “estratégia global para mobilizar e conscientizar” todos os empregados sobre a necessidade de se evitar os acidentes de trabalho.

[...] Era preciso estruturar mais que uma mera campanha motivacional. Era hora de um grande esforço de comunicação direta em que os líderes seriam os protagonistas da ação para reforçar a importância da mensagem e relação de confiança em ter os vários níveis da empresa, de ouvir e ser ouvido. [...] E o desafio que nos demos foi ainda maior: fazer esse diálogo acontecer em todas as unidades, se possível ao mesmo tempo, em um só dia para se transformar em um ‘marco global’. Decidimos, em conjunto com a área de Saúde e Segurança e outras áreas também envolvida no assunto dentro da empresa (Recursos Humanos, Operações, etc.) [...].*Sérgio Giacomo, diretor de comunicação diretor da Vale e Mirka Schreck, gerente de comunicação interna da Vale.*

³³O professor Claudio Paixão, em entrevista para esta dissertação, fala sobre algumas causas destes conflitos “As pessoas que assumem função de gerência, nesse nível mais intermediário, passam por alguns problemas na atualidade. As organizações têm investido, cada vez mais, no “agente econômico reflexivo”, que é aquele trabalhador “cada vez mais responsável por gerir a qualidade do seu desempenho”. Dessa forma, o gerente intermediário perde um pouco a sua função, ou começa a ter um pouco de dificuldade de enxergar o seu papel no processo de gestão dos seus empregados. Isso gera certa fragilidade emocional e com isso problemas na fluência livre da comunicação”.

A Fiat, já citada anteriormente (p.121) com o relato de um programa de capacitação de lideranças, participou deste volume da coleção da Aberje apresentando bases estruturais para o trabalho de comunicação interna desenvolvido na empresa. Apesar de não citar diretamente a integração com a área de Recursos Humanos, apresenta atividades dentro de temas como clima, motivação e gestão de talentos, que são normalmente atribuídos ao setor de Gestão de Pessoas.

A comunicação interna organiza sua atuação em três pilares, trabalhados de forma sinérgica e complementar: Diálogo, Clima/Motivação e Informação. [...] Para que a comunicação flua com agilidade e capilaridade através de todos os níveis hierárquicos, a empresa prepara cada líder para desenvolver uma relação dialógica com sua equipe, contribuindo para a troca de informações, para a motivação e para o alinhamento das estratégias da empresa. É importante ressaltar que a comunicação face a face é uma diretriz expressa nas práticas de gestão da Fiat e reforçada no Modelo de Performance e Leadership (PLM). Trata-se de uma metodologia global de gestão de talentos e desempenho pela qual os profissionais são avaliados anualmente e possuem o seu plano de desenvolvimento traçado [...].

Othon de Villerfort Maia, gestor de comunicação internada Fiat Chrysler América Latina.

Na Petrobrás Distribuidora, uma comissão envolvendo diversas áreas da empresa, entre elas a Comunicação, os Recursos Humanos e a Ouvidoria, iniciou ações dentro do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça, um programa do Governo Federal, que objetiva promover a igualdade de oportunidades e de tratamento entre homens e mulheres nas organizações públicas e privadas e instituições por meio do desenvolvimento de novas concepções na gestão de pessoas e na cultura organizacional.

Em 2011, a Petrobrás Distribuidora (BR) passava por um processo de sensibilização interna dos conceitos de Responsabilidade Social. Neste contexto, é elaborada a primeira Pesquisa de Gênero e de Diversidade e é criada a ‘Comissão de Gênero e Raça’ – com representantes das áreas de Comunicação, Ouvidoria e Recursos Humanos. [...] Como, então, apresentar para o público interno, e seus dependentes, a importância do legado afro-brasileiro na formação cultural da nossa sociedade, promover o combate a toda as formas de discriminação e valorizar a diversidade? [...] Criamos um time multidisciplinar que se reuniu regularmente em busca das melhores soluções. Este grupo afinado foi composto por profissionais oriundos de diversas áreas da Companhia, entre elas, Ouvidoria, Comunicação, Recursos Humanos e Responsabilidade Social.

Marcos Nunes de Oliveira atua nas áreas de comunicação interna, endomarketing e eventos corporativos da Petrobrás Distribuidora, e Adriano Val participou do planejamento de marketing, comunicação interna, atendimento e ouvidoria da Petrobrás Distribuidora.

Na Fundação Chesf de Assistência e Seguridade Social – Fachesf, Recursos Humanos e Comunicação são assessorias que se reportam diretamente à presidência da empresa e foram

parceiras no trabalho de motivar os empregados a participarem de nova pesquisa de clima organizacional.

[...] em meados de 2011, a assessoria de recursos humanos da Fachesf estava receosa em não conseguir motivar suficientemente os empregados a participarem da nova pesquisa de clima organizacional, principalmente porque precisaria contar com a participação espontânea de, no mínimo, 73% dos funcionários. [...] A assessoria de RH sabia que contar com a adesão e o entusiasmo dos funcionários nesse projeto não seria uma tarefa das mais fáceis [...], principalmente após ter passado quase uma década da última pesquisa realizada [...] seria fundamental a ajuda da assessoria de comunicação no sentido de encontrar uma forma de fazer com que um número significativo de pessoas participasse efetivamente desse importante projeto. *Laura Jane Batista de Lima, assessora de comunicação da Fundação Chesf de Assistência e Seguridade Social – Fachesf.*

Percebe-se que ainda é possível encontrar a comunicação interna sob a coordenação da área de Comunicação e também de Recursos Humanos. Há ainda algumas organizações que denominam a comunicação interna de endomarketing e conceituam os públicos internos e as áreas parceiras como clientes.

Considerou-se que as ações de integração entre Comunicação e Recursos Humanos que receberam maior destaque dos profissionais foram as de capacitação de lideranças, principalmente por meio da comunicação face a face.

Constatou-se que no volume cinco da coleção pesquisada não houve *case* algum que se referisse de forma clara e direta à participação da área de Recursos Humanos nas ações de comunicação interna. Pelo fato de o tema ter sido abordado nos dois volumes seguintes, compreende-se que isso talvez possa representar um aumento nas discussões sobre esse assunto.

A comunicação interna na atualidade: a visão de especialistas da Comunicação e da Administração:

Para se pesquisar um determinado problema cujo conhecimento sobre suas características e causas seja reduzido, a solução é buscar a visão de especialistas com experiência sobre o tema da pesquisa. Portanto, este capítulo traz as contribuições dos entrevistados sobre a comunicação interna, suas características, práticas e interfaces com a área de Gestão de Pessoas (SELLTIZ et al, 1974 apud BEUREN; SCHLINDWERIN; PASQUAL, 2007).

Não há a pretensão de esgotar o assunto, de ser dedutivo ou conclusivo. O que se pretende é compartilhar as experiências e as informações de especialistas renomados das áreas de

Comunicação e de Gestão de Pessoas e elevar o conhecimento e a compreensão sobre questões importantes que envolvem a comunicação interna, a gestão de pessoas, a integração, o diálogo e outros temas relevantes para as organizações.

Procurou-se organizar as informações fazendo uso de temas norteadores visando facilitar a leitura e o compartilhamento. Foi difícil selecionar as informações para este capítulo, diante de tanta riqueza compartilhada pelos entrevistados. Por isso, está disponível no Anexo 2 deste trabalho todo o conteúdo das entrevistas.

Comunicação interna, integrada e estratégica:

O objetivo de abordar este tema foi conhecer os pontos em comum e as diferenças de conceito e visão dos entrevistados sobre a comunicação interna, integrada e estratégica. Buscou-se conhecer também, como os especialistas da área de Gestão de Pessoas percebem a comunicação interna nas organizações e de que maneira compreendem o seu papel e sua importância para os empregados, para a própria área de RH e para a organização como um todo.

Assim, serão tratadas primeiro as discussões sobre a comunicação interna, descrevendo as diferentes conceituações e em seguida faremos o mesmo com a comunicação integrada e estratégica.

Na discussão sobre visão e conceito de comunicação interna, todos os especialistas da área de Comunicação foram unânimes em considerar a necessidade de superar o modelo funcionalista, utilitarista e unidirecional. Para eles, a comunicação interna está muito além dos jornais, dos eventos e das campanhas internas.

Já entre os especialistas da área de Administração, alguns ainda consideram a comunicação interna uma ferramenta de divulgação e de transmissão de informação. Consideram também, a Comunicação como porta voz da direção da empresa e operacionalizadora das decisões da diretoria ou presidência.

A comunicação para dentro é um outro olhar que pode ser, vamos ver assim, alguma ferramenta funcional. Pode-se pensar como uma ferramenta que ajuda ou não políticas internas de recursos humanos. A comunicação surge como um elemento que pode potencializar políticas de recursos humanos e espera-se isso. [...] A comunicação, o que me passa é que tem um papel de simplesmente dar vazão às demandas dos gestores. Essa é uma visão tosca que eu tenho, uma visão muito primária, mas é uma visão que como eu não conheço a área eu não posso dizer com mais precisão. Mas me parece que é uma visão de uma área que mais operacionaliza as decisões que vêm de cima ou de quem detém o poder na organização, o poder de decisão (*Allan Claudius*).

Outra entrevistada da área de Administração, a professora *Simone Nunes*, compreende que a comunicação tem como função principal expressar o pensamento da organização, especialmente, o que “vem de cima para baixo”, com grau de importância mais elevado quando se tratar de situações em que é preciso evitar distorções ou boatos. Para a professora, esta atuação da comunicação torna-se estratégica por que poderá colaborar com a retenção de talentos.

Eu vejo a comunicação importante no sentido de especialmente a alta direção manter uma ligação com os diferentes níveis, sempre comunicando o seu pensamento, como que ela enxerga, como que as coisas estão caminhando na empresa e também tentando eliminar possíveis distorções que possam estar surgindo em relação a algum assunto dentro da empresa [...]A comunicação é algo que tem que ser constante. Então, não seria só comunicar em momentos de dificuldade, mas é também comunicar as coisas boas que estão acontecendo na organização, os planos, as perspectivas futuras, eu vejo assim; a comunicação em tudo para mim ela é fundamental (*Simone Nunes*).

O especialista da área de Administração *Moisés Silveira* defende que a comunicação interna hoje faz toda a diferença. “Ela faz com que as pessoas consigam perceber as ações que as organizações tomam para a gestão de pessoas e para o planejamento estratégico”. Ele faz uma relação direta da comunicação com o sucesso organizacional:

Quanto mais bem sucedida for a comunicação interna, mais bem sucedidos serão também os processos organizacionais. E é pela comunicação que as pessoas se sentem parte das instituições, adquirem o status de estar participando dos processos. Conforme a comunicação que acontece no dia a dia, as pessoas se sentem respeitadas (*Moisés Silveira*).

Entende-se que a compreensão da comunicação interna como ferramenta que tem a função principal de divulgar a voz da organização pode ser uma primeira barreira que dificultará a atuação integrada da Comunicação com a área de Gestão de Pessoas. A integração requer diálogo, negociação, compreensão e principalmente oportunidades iguais de participação. Se a Comunicação para a área de Gestão de Pessoas for apenas transmissora de informação, já se estabelece aí uma primeira barreira para a integração.

A denominação comunicação interna e externa foi apontada como limitada pelo professor *Fábio França*:

A designação dos colaboradores/empregados como *público interno* restringe o entendimento desse público na sua complexidade, considerando-o como todo homogêneo (massa), quando, na realidade, ele se caracteriza mais pela heterogeneidade de sua composição e pela efetividade de sua prestação de serviços à empresa (*Fábio França*).

Há que se considerar com seriedade esta visão do entrevistado, pois, especialmente com o advento da internet e o aumento do uso das mídias sociais no ambiente de trabalho, há uma transformação nas fronteiras entre a vida profissional e pessoal do empregado. Ele está diariamente interagindo com outros espaços, diferentes do seu local de trabalho, muitas vezes até dentro das organizações. É preciso observar também que os empregados não podem ser classificados como um público único. Há uma grande diferença de valores, culturas e crenças representada pela diversidade presente entre os empregados de uma organização.

A comunicação foi conceituada pelo professor *João José Cuvello*, como “a força motriz das organizações” e que acontece mesmo sem a interferência de uma equipe, setor ou departamento. Para o entrevistado, felizmente, a comunicação interna, até então considerada a prima pobre da comunicação organizacional, começa a ocupar lugar mais estratégico. Embora essa comunicação aconteça naturalmente dentro das organizações, é preciso que a comunicação interna seja planejada para que possa desempenhar com qualidade o seu papel.

Na visão dos entrevistados da área, a comunicação tem “um papel muito importante, de estar ali como articuladora e negociadora de interesses, apesar de estar sempre sob o poder da organização” (*Ivone de Oliveira*). Ela tem “um propósito muito definido: propiciar um ambiente de trabalho melhor, mais propício” (*Margarida Kunsch*). “Ela não é apenas a comunicação entre gerentes e funcionários, mas aquela que faz e institui uma realidade organizacional, que forma a cultura e a identidade da organização, para em seguida construir a imagem e a reputação” (*Marlene Marchiori*).

A comunicação interna também é compreendida como um processo de produção e construção de sentidos (*Ivone de Oliveira; Rudimar Baldissera*) e por isso torna-se cada vez mais importante vê-la através da lente da complexidade.

A comunicação interna é um movimento contraditório, de necessidade mútua e que lida com pessoas, que possuem autonomia, subjetividade, que organiza e se reorganiza; se constrói e se reconstrói o tempo todo. No processo de comunicação o que se dá é a produção de sentidos o tempo todo e a produção de sentidos se dá através do sujeito que recebe informações, assimilam políticas e toda a forma que a organização tem de dar sentido às suas políticas e estratégias (*Ivone de Oliveira*).

Para a professora *Margarida Kunsch*, a comunicação interna é muito mais complexa do que se imagina. Ela precisa ser vista como fator estratégico e deve promover a valorização das pessoas. Mas a especialista adverte que a comunicação “por si só não faz milagre” e é

importantíssimo manter uma “coerência entre o discurso e a prática, porque uma empresa pode até enganar o público externo, mas o público interno não”.

Na discussão sobre comunicação interna integrada compreende-se que esta integração não é apenas a atuação de diferentes habilitações da comunicação trabalhando numa mesma área física. A integração representa bem mais do que isso. Representa que todos os atores do processo comunicacional terão oportunidades iguais de participação.

O mesmo vale para o conceito de comunicação estratégica, que pressupõe uma participação ativa nos planejamentos da organização. Se a comunicação participar somente do processo de divulgação, certamente não poderá ser estratégica. E também não poderá ser estratégica se não for integrada.

Eu entendo como estratégico tudo aquilo em que não só a predominância de um, mas em que existe realmente a questão da troca entre dois sujeitos. Para mim a organização é um sujeito, um ator social. Então ela é estratégica porque ela tem tanto a estratégia da organização como tem também a estratégia do outro lado. Então, estratégico para mim é isso, é você pensar os dois polos de um processo de comunicação (*Ivone Lourdes de Oliveira*).

O professor *Rudimar Baldissera* considera que “a visão de comunicação integrada ainda está reduzida à associação de profissionais da área de comunicação”, o que indica que a comunicação interna ainda não alcançou amplamente o seu papel estratégico. Dessa forma é possível encontrar um “composto de comunicação, mas não uma comunicação integrada em um sentido mais complexo”. Porém, segundo o entrevistado, a falta de integração na comunicação começa na própria academia.

Um fator que poderia indicar a falta de integração é a pouca quantidade de trabalhos acadêmicos, que buscam fazer articulações entre as questões de comunicação com os “objetivos ou com as estratégias de recursos humanos”, ou gestão de pessoas, por exemplo. É comum ver uma mesma problemática ou proposta de trabalho sendo tratada isoladamente por equipes de comunicação e de recursos humanos, dando ideia de retrabalho e inclusive criando conflitos entre as equipes, conflitos muitas vezes sustentados até mesmo pela disputa das novas ideias (*Rudimar Baldissera*).

Esta questão também precisa ser considerada como um fator que dificulta a parceria entre as duas áreas e que propicia conflitos internos, não somente entre áreas, mas envolvendo também os empregados. A falta de um processo definido referente a uma determinada atividade que envolve as duas áreas traz confusão, conflitos e retrabalho.

Pode-se considerar que se a área de Gestão de Pessoas envolver a Comunicação somente para divulgar as suas ações, ou seja, para atuar como uma ferramenta, e deixá-la fora das

ações de planejamento e diagnóstico, por exemplo, a parceria entre as duas áreas não será eficiente e a Comunicação deixará de contribuir da maneira que poderia. Do mesmo modo, se a área de Comunicação considerar a área de Gestão de Pessoas somente como fonte de pautas para os veículos internos, esta postura também será um impeditivo para a comunicação interna integrada e estratégica.

Na discussão do conceito de comunicação integrada, a professora *Marlene Marchiori* comenta que “é preciso pensar a comunicação muito mais como processos interacionais que tornam os sujeitos comprometidos, o que é diferente de engajado. Ela tem que ser alimentadora dos processos”. Para o professor *Rudimar Baldissera*, “a falta da estratégia pode também ser apontada pela predominância do operacional. Alcança-se no máximo o nível tático, mas não o estratégico, tendo em vista a baixa participação nos processos decisórios, por exemplo,”.

O professor *Claudio Paixão* compreende que a livre comunicação nas organizações é fundamental para que a empresa se transforme e seja inovadora. Não basta programar medidas ou criar metas para aumentar a inovação sem permitir a liberdade de expressão. O plano estratégico que permitirá transformações e inovações no futuro é preciso considerar para o presente, um trabalho que coloque abaixo as barreiras e os limites no fluxo de informação, para que essa troca de comunicação e informação aconteça da maneira mais limpa possível.

O professor *Luiz Alves* compreende que “a comunicação contemporânea só poderá mesmo ser integrada”. Ele reforça que a ideia de comunicação na sua origem, de comunicar a ação, “terá que tornar comuns os processos a fim de que as tomadas de decisão sejam palatáveis, socializadas e recebidas de modo a produzir valores”. E complementa que:

Não poderemos confundir as informações no ambiente interno com o processo comunicacional. Essa confusão é comum, banaliza as relações e a gente precisará mesmo é dar um passo de valor e pensar em como tornar comum este processo. Por que aí eu estou me baseando na origem da palavra: comunica a ação (*Luiz Alves*).

Compreende-se que o conceito e a visão da comunicação interna integrada e estratégica nas organizações passam por variações, mas possuem muitos pontos positivos e comuns. Pensa-se que a visão ferramental e utilitarista está sendo superada nos estudos da Comunicação. Já nos estudos da Administração, que envolve a Gestão de Pessoas, a Comunicação, embora se reconheça a sua importância, ainda é citada como ferramenta e como veículo de transmissão de informação.

O diálogo e a participação também foram referenciados como elementos necessários para a comunicação integrada e estratégica.

Participação da área de gestão de pessoas na comunicação interna:

A segunda questão da entrevista semiestruturada tratou da participação da área de Recursos Humanos na comunicação interna. O objetivo foi identificar a existência de processos já definidos desta participação e compreender a visão dos especialistas sobre a possível integração das áreas. Buscou-se compreender também como os especialistas da Comunicação percebem a área de Gestão de Pessoas nos processos comunicacionais com os públicos internos.

Ainda é possível encontrar, em algumas organizações, a comunicação interna sendo gerenciada pelo setor de RH. Como já mencionado neste trabalho, a Aberje realiza uma pesquisa sobre a comunicação interna em várias organizações, e os resultados da edição realizada em 2007 mostraram que quase a metade das empresas entrevistadas ainda mantinha a coordenação da Comunicação com o RH. Já em 2012, houve uma mudança nesse quadro. Os resultados mostraram que a gerência da comunicação interna está sob a coordenação da área de Comunicação em grande parte das empresas.

Esta “disputa” pela gerência da comunicação interna pode ser um fator de diferenças entre as áreas de Comunicação e de Gestão de Pessoas. É provável também que a posição ocupada pelas duas áreas no organograma da empresa também contribua para possíveis dificuldades.

É o que comentou o professor *Allan Claudius*:

A interface do RH com outras áreas depende muito de como essas áreas se posicionam dentro da organização, e uma delas é a comunicação social. Quer dizer, depende muito e você pode pensar numa pesquisa que seja mais estrutural. Como é que o RH se posiciona a partir de uma estrutura que tenha lá a comunicação como staff e ela é atividade de linha, por exemplo. Isso muda a relação. O staff está ligado à direção. A linha não, a linha é subordinada à direção, então você vê que tem uma relação que muda. [...] Então esse é o primeiro ponto, acho que depende muito mais desse entendimento, quando você enxerga a organização do ponto de vista estrutural. Uma primeira leitura (*Allan Claudius*).

Compreende-se que alguns gestores ainda acreditam que qualquer assunto relacionado com o empregado deve ser coordenado pelo setor de Recursos Humanos, inclusive a

comunicação interna. Infelizmente, isso demonstra que a visão da comunicação interna ainda não está alcançando maiores amplitudes. Reforça também que, lamentavelmente, a Comunicação ainda não é vista dentro do seu verdadeiro papel e com isso não contribui como poderia caso atuasse numa perspectiva integradora. E, portanto, não pode ser considerada integrada e muito menos estratégica.

Mas como seria então um trabalho integrado entre Comunicação e Recursos Humanos na comunicação com os públicos internos? Qual seria a participação do RH no processo de comunicação interna?

O professor *João Curvello* citou que antes, “a área de recursos humanos era vista como uma espécie de concorrente”. Havia uma disputa sobre: “quem tem o dever, a função e a responsabilidade de falar com os funcionários”. O entrevistado ainda acrescenta que quando o setor de Recursos Humanos coordenava a comunicação interna, os temas predominantes eram os relacionados com: “salário, pagamentos, férias e plano de saúde, por exemplo. Outros assuntos, como a estratégia da organização, o conhecimento sobre produto, serviço, tecnologia, ficavam de fora do repertório, da pauta, tratada com os funcionários”.

Para o professor *Fábio França*,

Esse setor [Recursos Humanos]evoluiu, reestruturou-se e conta hoje com profissionais de alta competência na gestão de pessoas. Seu objetivo é atrair, reter e treinar talentos. Como tem em mãos a força laboral da empresa, faz parte do jogo administrativo com total respaldo da alta cúpula (*Fábio França*).

O setor pode colaborar com a Comunicação no trabalho de conhecer melhor os empregados, participar da elaboração dos planejamentos de comunicação e colaborar na criação de programas de relacionamento.

Segundo a Professora *Margarida Kunsch*, a organização é “um ambiente” de interlocutores sociais e a comunicação é inerente à natureza das organizações. A área de Recursos Humanos, que lida com pessoas, precisa buscar essa interlocução.

Se a área de recursos humanos, não levar isso em conta e ficar fechada em si mesma, ela não vai dar conta. E a tendência, quanto mais democrática é uma sociedade, mais ela vai também para dentro das organizações. Essa democracia força novos comportamentos (*Margarida Kunsch*).

Ainda na opinião da especialista, a comunicação interna tem um papel importante no processo desempenhado pela área de Recursos Humanos, que é comunicar-se com os trabalhadores. Em função disso, há sim uma necessidade de uma parceira entre as áreas.

Pode-se compreender que as áreas de Comunicação e de Recursos Humanos possuem objetivos comuns, como, por exemplo, conquistar uma atuação mais estratégica e menos operacional. A Comunicação busca uma atuação além das mídias e os Recursos Humanos buscam ir além das funções do departamento de pessoal. A professora *Simone Nunes* esclarece melhor esta questão:

Hoje, os papéis da área de Recursos Humanos vêm sendo aumentados. Porque Recursos Humanos hoje se fala muito no papel estratégico e Recursos Humanos, que durante décadas ficou muito restrito a um fazer mais operacional. E hoje já há muitos indicativos de que a área deveria atuar numa posição mais estratégica, se possível intervindo na própria formulação estratégica, numa posição junto à alta direção (*Simone Nunes*).

A professora *Marlene Marchiori* destaca outras questões comuns entre as áreas. Para ela as duas equipes têm a função de orientar e inspirar. “Elas têm a função de orientar gestores e funcionários sobre a importância da comunicação. No entanto, quem tem a função de organizar e de efetivamente comunicar são os sujeitos”. Esta afirmação da professora demonstra o quanto a comunicação é realmente responsabilidade de todos. A conquista de melhores relacionamentos, de maior humanização do ambiente de trabalho é endógena e coletiva. Por isso a importância do diálogo.

Marlene Marchiori destacou ainda a importância de se pensar na organização como um todo e não nas partes deste todo, ou nas áreas especificamente e separadamente. E o mais importante: ressaltou a participação ativa dos sujeitos na construção da realidade organizacional e a importância de instituir um pensamento relacional.

As áreas de comunicação organizacional e de gestão de pessoas teriam que integrar os seus pensamentos e deixar de pensar como áreas isoladas na organização. É preciso pensar na organização. A comunicação, com sua habilidade de trabalhar o diálogo, e a gestão de pessoas, de movimentar os sujeitos. Da mesma forma que o setor de gestão de pessoas tem delegado aos gestores a tarefa da seleção de sua equipe, a área de comunicação organizacional precisa habilitar os sujeitos para serem comunicadores. Isso implica instituir um pensamento comunicacional interacional e relacional nas organizações. É preciso unir o informacional com o relacional. A voz da organização será construída pelo informacional e pelo interacional. Ainda falta essa consciência nas organizações. Falta acordar para o fato que uma organização se faz pelo movimento das pessoas. A organização nada mais é do que as pessoas desenvolvendo ou construindo essa realidade (*Marlene Marchiori*).

O professor *Rudimar Baldissera* publicou o livro “Comunicação organizacional – o treinamento de recursos humanos como rito de passagem” (BALDISSERA, 2000). Na entrevista,

o professor falou sobre o trabalho apresentado no livro, e sobre como nas organizações os rituais também são formas de comunicação.

Ele materializa questões culturais, mitos ou crenças que são muito fortes. Tem a função também de comunicar quem é quem, qual é o seu lugar na organização, e assim por diante, como os ritos, é uma característica do processo mítico, do processo de ritual (*Rudimar Baldissera*).

Os treinamentos dos empregados, coordenados pela área de Recursos Humanos são ritos de passagem. Os ritos de passagem representam a passagem de um nível para o outro. Assim, os treinamentos traziam símbolos e significados para os empregados, como melhores salários, maior reconhecimento, funções mais inovadoras. O problema maior que o professor declara é que as organizações, normalmente, não comunicam de forma satisfatória para os empregados que o treinamento é uma forma de se manter no trabalho. “Seria necessário um processo dialógico, transparente”. Uma questão que não tem como não ser tratada pela Comunicação.

O professor aborda também a existência de um novo empregado que é também mais um desafio para a área de Gestão de Pessoas. Será preciso “dar conta” desse novo sujeito que “não quer apenas ser preparado para responder a papéis da organização. Eles querem a preparação também como realização, como prazer, como atendimento a necessidades internas” (*Rudimar Baldissera*).

A professora *Ivone de Oliveira* refletiu sobre a denominação da área: Gestão de Pessoas ou Recursos Humanos. A entrevistada declarou não gostar da expressão “gestão de pessoas”, pois não acredita que pessoas possam ser “comandadas”. A especialista disse ver uma relação direta entre as áreas:

É impossível trabalhar com essa perspectiva do empregado, se você não tem do seu lado aquele órgão, aquele setor que judicialmente, ou legalmente ou institucionalmente está comprometido para trabalhar o processo também de relação com essas pessoas. A comunicação aí, no meu entendimento, ela vai ajudar, vai contribuir para que esse processo seja mais rico. Que não seja simplesmente um processo de dar as coisas, de fornecer um bom plano de saúde. Ele tem que criar junto com a comunicação espaços de relacionamentos, e aí você vai utilizar várias técnicas (*Ivone de Oliveira*).

Ela destaca uma ação que compete às duas áreas: é preciso um “olhar diferenciado” para a gerência, ou coordenação, chefia, gestor ou líder. Segundo ela, em pesquisas e conversas é possível constatar que esta pessoa é o maior ponto de referência do empregado. É na verdade o grande comunicador entre o empregado e a organização. E completa: “Hoje eu vejo diretamente

uma ligação de recursos humanos e comunicação. Eu acho que recursos humanos trabalhar sem a comunicação é um desastre e a recíproca é verdadeira” (*Ivone de Oliveira*).

Outro entrevistado que comentou objetivos comuns entre as duas áreas foi o professor *Claudio Paixão*. Para ele, a Comunicação e a Gestão de Pessoas são “espaços por excelência para se pensar e promover o pensamento da organização”. Merece destaque o comentário do professor de que a área de Gestão de Pessoas também cuida do diálogo externo (e não só a Comunicação como normalmente é considerado). O processo de contratação de pessoas traz novos sujeitos e nesse processo buscam-se fora da organização elementos para “oxigenar potencialmente criar ativos ali dentro. Quando a área de comunicação cuida da troca entre o interno e o externo, ela também está promovendo isso. E no espaço interno é fundamental que essas áreas trabalhem” (*Claudio Paixão*).

Um trabalho integrado entre a área de Comunicação e de Gestão de Pessoas é também muito importante na gestão de crises, como, por exemplo, nos processos de fusão. Foi o que destacou a professora *Simone Nunes*. Os processos de fusão nas empresas impactam muito as pessoas. Processos de fusão de empresas concorrentes, principalmente, e também processos de implantação de tecnologias e, como citado por ela, processos de “reestruturação produtiva” afetam muito os empregados.

Assim, a entrevistada vê o setor de Recursos Humanos muito envolvido nessas demandas, e principalmente tentando administrar os conflitos que surgem nessas experiências. Nessa função, a professora destaca também a importância da Comunicação.

Geralmente as mudanças elas geram resistências, as pessoas ficam inseguras, elas não sabem o quê que vai acontecer com elas, o quê que vai ser esperado e daí muita informação distorcida vai correndo ao longo ao longo da estrutura organizacional. Então nesse sentido, eu vejo que o papel da comunicação ele seria talvez mais importante dentro desse contexto. Especialmente, a manifestação da organização em momentos mais de crise, de dúvida, para tentar esclarecer o que está sendo pensado, quais as ações que se pretende adotar para tentar manter exatamente um clima talvez de menos insegurança (*Simone Nunes*).

É possível considerar que a participação da área de Recursos Humanos nos processos da comunicação interna é notavelmente importante para a maioria dos entrevistados. Não há ainda muitos exemplos de processos que traduzam esta parceria, mas há possibilidades de se caminhar para isso. Percebe-se que um desafio importante é superar as relações de poder estabelecidas e, principalmente, investir no diálogo permanente.

A importância da transdisciplinaridade para a comunicação interna:

Este tema foi abordado pelo fato de considerar-se o Paradigma da Complexidade, que tem em sua essência o transdisciplinar, de extrema importância para a compreensão do cenário atual das organizações. Além disso, acredita-se na necessidade do diálogo e da interação de várias áreas do conhecimento nos processos comunicacionais. Compreende-se que se as organizações construíssem os seus planejamentos, pautados na transdisciplinaridade, a integração entre os diversos setores seria facilitado.

Mas a transdisciplinaridade ainda é um grande desafio. Todos os entrevistados consideraram que agir de forma transdisciplinar trará melhores resultados nos processos organizacionais. No entanto, alguns apontaram dificuldades para tornar esta questão uma realidade. É importante notar também que o conceito do que seja transdisciplinaridade varia entre os entrevistados.

A transdisciplinaridade pode ser compreendida por meio das interfaces ou diálogos entre as diferentes áreas, conhecimentos ou saberes presentes em uma organização. Como esclarece a professora *Ivone de Oliveira*, no campo da Comunicação há atribuições específicas da área; em outras, há uma grande interface com outras áreas do conhecimento, como a Administração e os Estudos Organizacionais, a Antropologia, a Semiologia, a Linguística, a Política e a Filosofia. São áreas do conhecimento que dialogam com o campo da Comunicação nos processos da organização.

Para a professora *Marlene Marchiori*, é preciso identificar como as diferentes experiências podem encontrar conexão para se alcançar uma gestão mais integrada. “É preciso fazer uma costura e habilitar a organização para um olhar mais coletivo nos seus diferentes processos. E não há limite”.

O professor *Luiz Alves* também destacou o caráter dialógico da transdisciplinaridade e ressaltou a diferença entre o *inter* e o transdisciplinar:

Eu gosto da ideia do *inter*, mas acredito muito mais na ideia do *trans*, porque se no *inter*, em várias coisas, eu tenho ainda uma soma de individualidades com alguma operação, no *trans* eu já reconstruí valores num processo integrativo bem maior do que se eu estivesse só no *inter*. No *inter*, eu começo a tratar de uma questão e no *trans* nós já avançamos bastante. Eu creio que o *trans* é quando uma postura dialógica permitiu a assunção e a difusão de um processo informativo que caminha para tornar comum um conjunto de fenômenos (*Luiz Alves*).

Para o entrevistado *Moisés Silveira*, a transdisciplinaridade é fundamental. Ele dá exemplos abordando a importância de áreas diferentes, em uma mesma organização, compreenderem as necessidades e as características de cada uma. Para exemplificar mais, propõe pensar em uma instituição de ensino, que possui empregados da área administrativa e da área de docência. Todos os empregados, de ambas as áreas, deverão ter conhecimento de que o trabalho de todos é fundamental para que a instituição cumpra seus objetivos. É preciso buscar, por meio da comunicação, que professores e alunos também conheçam os processos administrativos.

O grande desafio nosso é fazer que pensem que todos fazem parte de uma mesma instituição e que todos deverão ter participação ativa para o alcance do planejamento que foi feito ao longo de todo o ano. O segredo é fazer que essas barreiras sejam superadas e fazer com que a organização consiga integrar todas as áreas de forma que não se perceba estas divisões internas (*Moisés Silveira*).

Para a professora *Margarida Kunsch*, atuar de forma transdisciplinar é sair da visão exclusivamente técnica, de produção midiática e pensar em uma atuação mais abrangente, buscando um diálogo com as diferentes áreas e compreendendo que a comunicação é feita por todos.

A equipe (de comunicação), o setor, ela é a grande articuladora, é quem está lá organizando, preparando as informações, pensando, planejando, na melhor forma, nas ações de comunicação. Agora a comunicação, para ela chegar lá no setor da fábrica, para que aquele trabalhador entenda, vai passar por um caminho, que muitas vezes você tem que fazer um trabalho com o supervisor desse trabalhador, não é? Então por isso é que ela tem uma perspectiva muito mais abrangente (*Margarida Kunsch*).

A professora *Simone Nunes* defende que a transdisciplinaridade pode ser compreendida quando pensamos no fato de que as áreas de Comunicação e de Gestão de Pessoas precisam manter um relacionamento com todas as outras áreas da organização.

Eu vejo que a área de RH e de Comunicação tem que abranger toda a empresa [...] é um pouco naquela visão, que a gente coloca em RH, de um consultor interno, uma área que apóia as outras áreas, tendo em vista as suas necessidades. O RH capta essas demandas e vai buscar alternativas para solução de problemas específicos de áreas. Eu vejo a comunicação da mesma maneira (*Simone Nunes*).

Para o professor *João José Curvello*, a transdisciplinaridade é muito importante para a comunicação interna, que só funcionará efetivamente se for pensada de forma coletiva, envolvendo outras áreas da organização, inclusive o Recursos Humanos, fazendo-as ter

consciência da sua corresponsabilidade no processo. É também fazer a conexão entre as “ações diárias, cotidianas, rotineiras com as ações estratégicas da organização. Elas têm vínculo”.

Para o professor *Fábio França*, nas organizações há uma “multiplicidade de unidades de produção, negócios e serviços, de setores/departamentos/seções” e uma “pluralidade de públicos da organização, além dos colaboradores”. Para o relacionamento com diferentes áreas e diferentes públicos são necessárias múltiplas linguagens, satisfatórias para cada um deles. “Daí a exigência de que as mensagens dirigidas a cada setor sejam programadas para atender suas expectativas”. E para esclarecer melhor ainda a transdisciplinaridade, ele sugere olharmos cada área da organização “como se fosse uma editoria, semelhante a um jornal impresso”. Dessa forma, a área de Comunicação deverá “captar as mensagens de cada editoria (gestão, produção, RH, administração, tecnologia, marketing, segurança, saúde etc) para pautá-las e divulgá-las com visão corporativa”. E completa que:

A eficiência transdisciplinar da comunicação exige que a empresa promova encontros da administração e das lideranças com os colaboradores e dialogue com eles. Essa técnica exige: comprometimento da diretoria com a comunicação, transparência na informação, disposição para ouvir os colaboradores, dar respostas a seus questionamentos, tomar decisões necessárias para corrigir o que não atende aos seus interesses ou para implantar ações que são legítimas e foram solicitadas por eles (*Fábio França*).

O professor *Rudimar Baldissera* acredita que o transdisciplinar nas organizações é fundamental. Para ele a comunicação perpassa todos os processos organizacionais, causando mais impacto em alguns do que em outros. Porém, considera que há poucas experiências do transdisciplinar e que “ainda estamos tentando sair do disciplinar para alcançar o interdisciplinar, que exige competências de relacionamento e de maior compreensão do outro”.

A mesma compreensão tem o professor *Claudio Paixão* sobre ainda não conseguirmos alcançar a total interdisciplinaridade:

Eu diria que transdisciplinar é um sonho, porque é muito difícil ir além das disciplinas dentro da nossa formação hoje. O interdisciplinar já é bom, mas também é muito difícil você pegar uma coisa que está no meio das duas. Eu acho que se fosse multidisciplinar, se as pessoas conseguissem trabalhar juntas minimamente e cuidar do que está entre as disciplinas dela, então, o comunicador está de um lado, o psicólogo, o gestor de pessoas do outro lado, se eles conseguissem olhar para o que está entre os dois e usar o conhecimento, trocar essa experiência, já dá uma pré-interdisciplinaridade, que já é bacana. Mas com certeza, o ideal seria isso, seria trabalhar numa perspectiva transdisciplinar (*Claudio Paixão*).

O professor *Allan Claudius*, enxerga a transdisciplinaridade como um modelo idealizado de gestão, mas que ainda permanece somente no papel. Em sua opinião, está muito longe de alcançar isso:

Isso está longe, inclusive, das preocupações dos gestores de recursos humanos nas organizações. Isso nem passa na cabeça deles. Tem estudos na literatura que mostram que isso não é relevante para o gestor. Não é uma preocupação do gestor nem da academia fazer essa ligação. Quer dizer, o modelo ideal sim, mas do ponto de vista de você fazer essa participação do modelo ideal para a realidade e prática tem uma distância brutal. Mas eu não acredito que isso está acontecendo. Está longe de acontecer. Muito longe
(Allan Claudius).

É possível concluir que a transdisciplinaridade representa o caminho para a integração da comunicação interna com a Gestão de Pessoas e demais áreas da organização. Mas é preciso ainda superar muitas barreiras, como compreender o papel de todos dentro dos processos da organização, ampliar a visão sobre a atuação das áreas, pensar no todo e nas partes. A outra barreira que precisa ser destacada é a conquista do interdisciplinar, que quando alcançada representará uma maior possibilidade de atuação transdisciplinar.

Cultura Organizacional e Diversidade:

A cultura organizacional é tema crescente nos estudos organizacionais e abrange diversas áreas do conhecimento. A comunicação está diretamente ligada à cultura das organizações e a academia tem tratado desta relação com seriedade. Assim como nas pesquisas da área de Comunicação Organizacional, os estudos na área de Administração e de Gestão de Pessoas também consideram a cultura organizacional um tema relevante.

Perguntou-se aos especialistas como relacionar a comunicação interna e a Gestão de Pessoas com a cultura das organizações. Em algumas entrevistas foi utilizado o termo alinhar no lugar de relacionar, mas no decorrer dos trabalhos, principalmente com a observação de alguns entrevistados, percebeu-se que era preciso repensar a palavra. Alinhar definitivamente não condizia com a essência deste trabalho, que defende a importância da visão complexa para a compreensão das organizações e a prática permanente do diálogo no ambiente de trabalho.

Procurou-se, ao abordar esse tema com os especialistas entrevistados, a compreensão de que, se é verdade que existem, para a maioria das organizações, vários públicos internos, com

perfis, culturas e demandas distintas, como promover o diálogo entre comunicação e culturas nas organizações dentro deste novo e complexo cenário.

Há uma percepção entre os entrevistados de que é grande a diversidade cultural nas organizações e que isso representa inovação e desafio. Fragmentos de culturas farão parte do dia a dia das organizações, na atualidade, e serão influentes no desenvolvimento dos diversos processos que constroem o comportamento da organização junto aos diversos públicos. A professora *Marlene Marchiori* aborda com propriedade esta questão:

Não existe mais somente cultura integrada, há culturas diferenciadas, fragmentadas, simultaneamente no ambiente organizacional. Não há possibilidade de consenso o tempo todo. Há acontecimentos nas organizações que fragmentam a realidade, como a demissão de um diretor ou a mudança do presidente. Mas, mesmo naquele momento de fragmentação, existirão outros de integração e dessa forma a organização caminha. Isso é contemporaneidade (*Marlene Marchiori*).

Certamente trata-se de uma questão de grande complexidade e a professora *Margarida Kunsch* relata que essa diversidade cultural é muito rica e ao mesmo tempo muito difícil.

Cada um vem com a sua cultura e com os seus valores. É evidente que uma organização ela também tem os seus valores e sua cultura, que ela vai ter que passar. Então é um trabalho, você não muda uma cultura de um dia para outro, é um trabalho a meu ver de longo prazo, é um trabalho difícil, mas que qualquer gestor, antes de pensar em qualquer ação, ele tem que levar em conta esses aspectos, que são fundantes, vamos dizer assim (*Margarida Kunsch*).

Para o professor *Rudimar Baldissera*, a cultura deve ser vista como uma “rede simbólica e, portanto, não é o descritivo, o visível”. Ele afirma também que cada vez mais os sujeitos terão maior influência na cultura da organização, o que causa interferências nas relações de poder.

Antes, o impacto das ações de liderança na cultura organizacional era muito maior, embora isso tenha variações conforme o tipo da organização. Hoje, as decisões do líder continuam evidentes, mas os sujeitos participam cada vez mais. [...] Há uma convergência de subculturas, disputando espaços, visibilidade, questões de poder e assim por diante. E isso interfere diretamente nos processos de comunicação. As necessidades de comunicação também são diferentes. O que é valor para um, não é necessariamente para outro (*Rudimar Baldissera*).

Relacionando cultura organizacional, comunicação e recursos humanos, o professor afirma também a grande interferência da tecnologia nesta relação.

Pensar em comunicação e Recursos Humanos implica pensar em cultura, em relações de poder, na reconfiguração da sociedade, nas novas sociabilidades, com as tecnologias interferindo nesses processos. As tecnologias têm um papel fundamental nesse redimensionamento da comunicação interna, porque a história que era contada pela empresa, agora é contada não apenas pela empresa. O contato desses sujeitos com a cultura de outras organizações impacta o questionamento da própria cultura interna e o mesmo acontece quando se tem contato com outros processos de gestão (*Rudimar Baldissera*).

A professora *Ivone de Oliveira* apresenta o conceito de que a cultura é o que está acontecendo dentro das organizações. E diz que embora saiba que há outras visões, acredita que não seja possível controlar a mudança cultural. “Você não muda a cultura. Cultura é um processo que vai se autotransformando o tempo todo, porque a cultura é constituída das pessoas que estão ali”.

Segundo o professor *João José Curvello*, existem muitas diferenças na concepção do que é cultura. Há autores, por exemplo, que adotam o conceito de que “é cultural aquilo que é comum. Ou seja, aquilo que é comungado por todos, compartilhado por todos e que faz sentido para uma grande maioria”. Dentro desta visão, pode-se compreender que os sujeitos se agrupam com aqueles que apresentam uma identidade e que aí a cultura servirá como elemento de identificação. “Faço parte de um lugar e estando nesse lugar eu não estou no outro, portanto eu sou diferente do outro e aí, aquela cultura se diferencia da outra, através das suas fronteiras, das suas expressões, dos seus valores”. Ele ainda explica e declara também que hoje tem a visão de que a cultura está em constante transformação, resultado da vivência e da experimentação cotidiana e que cada cultura se auto-organiza.

É possível compreender que os sujeitos são todos protagonistas nesta construção cultural cotidiana e que a diversidade presente nessas múltiplas culturas é certamente um grande desafio para a comunicação e para a gestão de pessoas.

A riqueza da diversidade, já mencionada pela professora *Margarida Kunsch*, é também apontada pelo professor *Claudio Paixão*, quando diz que “as habilidades e realidades diferentes se complementam e que quanto maior a diversidade, mais ampla será a visão e maior a possibilidade de inovação”. Para exemplificar essa complementação de habilidades, o professor comenta a importância do diálogo entre gerações nos processos organizacionais.

As pessoas mais velhas, mais experientes e as pessoas mais jovens - a geração Y e a que virá depois – precisam dialogar entre si. Hoje, estudos comprovam que o desempenho de jovens com tarefas envolvendo computadores e internet é muito próximo do desempenho das pessoas mais velhas, que lidam com esses recursos há pouco tempo. Há mais rapidez nos mais jovens, mas há mais atenção nos mais velhos. Eles são mais lentos, mas erram muito menos (*Claudio Paixão*).

O professor *Fábio França* também fala sobre a diversidade entre os sujeitos na organização:

A heterogeneidade dos colaboradores é patente, quando considerados individual e socialmente: grau das posições sociais que ocupam fora da organização, e em relação às questões de gênero, etnia, religião, qualificação/profissões diferentes, cultura, crenças, conflitos de gerações, posições profissionais e setoriais na empresa distinguindo-se com clareza os que respondem pela atividade-fim e aqueles que executam atividades-meio (*Fábio França*).

Na relação entre cultura, comunicação e gestão de pessoas ele destaca que na área de Gestão de Pessoas “há preocupação com a transmissão dos valores culturais da empresa o que é feito via programas de integração, acompanhamento dos recém-admitidos e pelo treinamento”. Já na área de Comunicação, declara que nem sempre os planos de comunicação consideram a diversidade nas organizações com diferentes valores compartilhados (crenças, ritos e rituais) e com isso ignoram “os elementos da cultura que movem e motivam os colaboradores”.

A professora *Simone Nunes* também vê no tema diversidade um desafio para a Gestão de Pessoas, até mesmo porque essa diversidade se apresenta em diferentes sentidos e é preciso ajudar as pessoas a se relacionarem e dialogarem dentro desta diferença. E isto irá interferir também na imagem da organização, se ela garantir no seu processo de seleção e contratação o respeito pela diferença.

Eu vejo o papel de recursos humanos nesse sentido, de transmitir o que é valor para a organização, de reforçar os princípios da organização, para que as pessoas saibam também, como que elas vão conviver muitas vezes com esta diversidade. [...] Então a questão é essa como que a organização se posiciona, quais são os valores da organização, ela respeita a diversidade, ela abre as portas iguais para as pessoas, porque a questão de você respeitar a diversidade é você criar mecanismos para que as diferenças convivam harmonicamente dentro da organização e também ter políticas e práticas de gestão de pessoas que sustentem isso, por exemplo, políticas de carreira (*Simone Nunes*).

Muitos outros desafios que relacionam cultura, gestão de pessoas e comunicação precisam ser superados. Em organizações com unidades localizadas em diferentes espaços físicos

e com diferentes realidades, é essencial o diálogo para o planejamento organizacional, por exemplo. É o que ensina o especialista *Moisés Silveira*:

É a partir do conhecimento, da vivência e da compreensão de como funciona essas realidades diferentes, que a comunicação assume um papel fundamental no desenvolvimento organizacional, no sucesso dos planejamentos, no respeito das limitações das pessoas para com determinadas questões e no respeito aos diferentes processos. É fundamental que em um trabalho de planejamento, sejam privilegiadas, realmente, as políticas que vão ser adotadas em nível nacional, mas que permitam procedimentos diferenciados para atingir aquelas especificidades de cada região (*Moisés Silveira*).

Para o professor *Allan Claudius*, o desafio de conviver com a diversidade sempre existiu e continuará existindo e que é preciso habilitar os Recursos Humanos para compreender e processar esta diversidade. “E fica muito mais acentuado com esse grau de complexidade do ambiente, de turbulência do ambiente, aumenta o número de variáveis que você vai ter que trabalhar no cotidiano”.

O professor *Luiz Alves* destaca que as transformações dinâmicas da cultura são da natureza dos símbolos. “Nós somos seres simbólicos porque temos uma capacidade linguística que aumenta a competência simbólica e expressa essa competência simbólica na forma de comunicação”. Os valores culturais de uma organização podem ser percebidos nos diversos códigos da empresa (normas, políticas, entre outros) e esses códigos ou símbolos não podem ser impostos. Para o entrevistado, transformar a cultura é promover mudanças simbólicas e o diálogo será a base destas transformações.

Se todos os grandes temas da empresa, da organização forem tocados com tranquilidade, com diálogo, com esforço de superação das culturas individualizadas, mas valorização delas também, a favor do grupo, haverá mudanças, e são estas mudanças que irão operacionalizar os valores necessários à organização. Portanto, é isto, melhor seria que as organizações não quisessem realizar imposições de valores culturais, caso contrário devem estar assumindo o risco de um conflito que é contraprodutivo e pode ser negativo econômica e politicamente. Termina sendo (*Luiz Alves*).

A importância das culturas organizacionais e da diversidade foi considerada por todos os entrevistados, mas muitos desafios culturais ainda precisam ser enfrentados no que se refere à integração, ao diálogo e à participação de todos os atores nos processos da comunicação interna.

A complexidade no cenário das organizações:

A análise do atual cenário no qual as organizações estão inseridas levou a compreender que os conhecimentos trazidos pelo Pensamento Complexo, construído por Edgar Morin, sejam o caminho para se conquistar uma comunicação interna integrada e estratégica.

Essa compreensão foi compartilhada com os entrevistados, destacando que Edgar Morin refere-se às organizações como sistemas extremamente complexos, onde é preciso viver cotidianamente com a ordem e com a desordem. Perguntou-se qual seria a maneira de a comunicação interna e a gestão de pessoas incorporarem a perspectiva da complexidade.

Não há dúvidas para nenhum deles de que as organizações possuem processos repletos de complexidade, incluindo as relações e interações humanas no ambiente de trabalho. Mesmo baseando-se em autores diferentes de Edgar Morin, a complexidade representa uma perspectiva epistemológica para os estudos organizacionais.

Para a professora *Marlene Marchiori*, a complexidade está nesse “movimento contínuo da comunicação nas organizações”. A desordem estaria, por exemplo, “no momento de construção das decisões”. A entrevistada compreende essas questões também por meio dos conceitos de “comunicação estratégica e comunicação tática”. Ela ensina que é preciso visualizar uma linha divisória. De um lado está a comunicação tática, que é a comunicação formal, que dá voz à organização para comunicar os fatos que ocorrem naquele momento. Do outro está a comunicação estratégica que é tudo o que antecede a comunicação tática. “Esta seria a esfera da desordem, que são os questionamentos e as dúvidas e o que formará a organização no futuro. É exatamente nesse momento, na esfera estratégica, ou na desordem que é preciso que os sujeitos sejam participantes”.

Nesse sentido, o grande desafio da comunicação e da gestão de pessoas é despertar nos sujeitos a compreensão sobre sua importância para a organização. “Mostrar a importância de não ficar engessado, aguardando uma atitude da organização. Se aguardar sempre um comando ou uma atitude da organização, os processos não se concretizam. Sem sujeito não há comunicação” (*Marlene Marchiori*).

Para *Margarida Kunsch*, as áreas de Comunicação e de Recursos Humanos precisam aproveitar os fundamentos de Edgar Morin para trabalhar a diversidade, as diferenças e os conflitos.

Precisam de um novo olhar, porque você pode ter até a intenção de que aquela sua comunicação vai provocar aquele tal efeito, mas você não tem esse controle. E na visão racional, inclusive do próprio planejamento, isso dá como certo, e a gente sabe que a gente lida com contextos, contextos políticos, econômicos e sociais, então, as coisas não são tão simples como se imagina (*Margarida Kunsch*).

O entrevistado *Moisés Silveira* concorda que a ordem e a desordem se repetem diariamente nas organizações. “Quando pensamos em questões de natureza estratégica, no planejamento organizacional e no desafio de integrar várias unidades de uma mesma instituição, com realidades extremamente diferentes, percebemos a complexidade do processo”. E considera a comunicação “uma ferramenta importantíssima para a superação de barreiras”, pois para ele essa superação se dará por meio do diálogo. Ele considera também que a complexidade exigirá perfis diferenciados nos Recursos Humanos.

Os ambientes de incerteza que as organizações precisam enfrentar são para a professora *Simone Nunes* momentos de desordem. Há que se conviver com uma demanda cada vez maior por inovação em um mercado cada vez mais competitivo. O aumento da complexidade no cenário aumenta as demandas sobre a organização. “E isso tem impacto sobre as pessoas [...]; se o ambiente é inseguro as pessoas também ficam inseguras”. E é com base nisso que a entrevistada acredita que a gestão de pessoas deve “buscar mecanismos de comunicação que tentem transmitir, não uma possível segurança, mas que pelo menos deixe as pessoas entenderem como que as coisas vão caminhando”.

Já o professor *Allan Claudius* possui uma visão diferente dos demais com relação ao pensamento complexo e a incidência constante da ordem e da desordem nas organizações. Ele argumenta que:

Eu prefiro ter um olhar menos Morin e mais marxista, mais dialético. É um processo dialético que você tem observar em termos de organização também. Embora você possa... é uma categoria que pode ser útil para gerenciar recursos humanos. Então, eu entendo mais por essa via do que da complexidade [...] Compreendo por um processo dialético, de mudanças e de alterações que são permanentes (*Allan Claudius*).

“A complexidade da organização é fato”, afirma o professor *Fábio França*, que acredita que “a comunicação e a gestão de pessoas precisariam ser administradas levando em conta essa complexidade”. Ele enfatiza: “mas as empresas não seguem teorias filosóficas e acadêmicas. Os gurus da administração, da gestão estratégica, dos processos produtivos, da tecnologia, de marketing e as leis do mercado falam mais alto”.

A respeito dos comunicadores, comenta que nem sempre eles consideram as características dos públicos da organização e nesse caso ignoram a complexidade. “Como elaborar plano de comunicação eficaz sem conhecer com detalhes a constelação dos públicos da empresa”? Supõe-se que o mesmo possa acontecer com o setor de Recursos Humanos. Será que é levada em conta a complexidade dos sujeitos que trabalham naquela organização?

O professor aprova a utilização do paradigma da complexidade para o planejamento da comunicação nas organizações. Para ele,

A teoria da complexidade nos ensina a trabalhar com a incerteza, de maneira multirreferenciada. Isso reforça nossa capacidade de pensar de modo criativo com a mente aberta e global, livre do unilateralismo dogmático (politicamente correto) na busca de novos conhecimentos (*Fábio França*).

Mas como planejar a comunicação interna e a Gestão de Pessoas considerando a perspectiva da complexidade? O professor *João José Curvello* diz que as organizações têm dificuldade de lidar com a complexidade. Há uma tendência clara nos livros dos estudos organizacionais, da Administração, por exemplo, em encontrar uma série de dicas ou instruções para gerenciar a equipe ou melhorar a comunicação com os empregados.

Os livros prescritivos, todos eles apresentam formas que tentam simplificar processos para dar conta do complexo. Quase todos eles se debatem com isso. Ah, a situação é complexa. Então, eles até fazem belos diagnósticos, levando em conta a complexidade, mas na hora da intervenção, de sugerir como fazer, a coisa é linear (*João José Cuvello*).

O professor destaca que é preciso transformar as dificuldades de lidar com o complexo em oportunidades de aprendizado. É preciso parar de reduzir a complexidade das situações que surgem no cotidiano organizacional. “Dessa capacidade de ir olhando o complexo, aprender o complexo, compreender o complexo e aprender com o complexo. E aí, a partir do momento que está aprendido, deixa de ser complexo”.

Sobre o processo de aprendizado nas organizações, o professor *João José Curvello* mencionou ainda que vivemos em ritmos acelerados, o que compromete o aprendizado. Quando se inicia o processo de “maturação” das informações, o que queremos conhecer já se transformou. Reforça que se pararmos para pensar nas relações humanas, que sempre foram complexas, perceberemos que “a complexidade está na ordem da vida, na origem da vida”.

Uma maneira de compreender a ordem e a desordem dos sistemas complexos é pensar no pensamento divergente. O professor *Claudio Paixão* diz que a inovação nas

organizações nasce do pensamento divergente. “Pensar a mesma coisa todo dia não traz inovação e sim adaptação”. O professor conceitua as organizações como “organismos vivos” que se transformam com o externo e com o interno. “Para mim a organização é um ser vivo, um ser vivo artificial, mas é um organismo vivo, que pode funcionar e funciona de uma forma autônoma. Ele funciona segundo mecanismos evolutivos” (*Claudio Paixão*).

Nessa perspectiva, o professor ensina que as organizações, na busca pela sobrevivência, acabam “queimando elementos constitutivos do seu próprio organismo”, e é possível compreender que um deles possa ser elemento que envolva a relação com os sujeitos.

Professor *Rudimar Baldissera*, que aborda o paradigma da complexidade em suas obras, disse na entrevista que “quando se pensa em comunicação de um modo geral, baseia-se em uma perspectiva simplista”. Busca-se uma comunicação que dê conta de promover harmonia e compreensão, esquecendo-se que a comunicação de maneira constante “impacta sobre sentidos já construídos, sobre significados já colocados. Ela gera desordem, esse é um dos lugares”. O professor defende que a comunicação é um processo de construção e disputa de sentidos. Os sujeitos na organização possuem “suas redes de significado, seus padrões multiculturais”. Dentro das organizações, os sujeitos não conseguem deixar de lado seus sentidos e significados, “seus *imprinting* culturais, como diz Morin” (*Rudimar Baldissera*).

Quanto à desordem, ele lembra que para realizar um trabalho de pesquisa científica, por exemplo, é preciso desordem. Se não há o que organizar ou questionar não há o que pesquisar. E confirma: “Desenvolver um trabalho de pesquisa só é possível pela desordem. É preciso desorganizar, contrapor ao que já está estabelecido para poder avançar, para que não se tenha a cristalização de verdades e a morte como sistema” (*Rudimar Baldissera*).

A professora *Ivone de Oliveira* concebe a comunicação interna como um “movimento contraditório, de necessidade mútua” e concebe também as organizações como algo que se constrói, mas que também constrói. Ela exemplifica:

Se a organização me dá o trabalho, é no trabalho que eu me realizo como ser humano, nessa sociedade que é estabelecida como tal, que o trabalho tem um valor muito grande, então quer dizer, olha um dentro do outro aí. E a organização, nenhuma organização vive sem o trabalho humano (*Ivone de Oliveira*).

O professor *Luiz Alves* traduz a desordem como pluralidade. Ele prefere usar o termo plural porque acha que “complexo atemoriza mais que o plural”. Ele cita que o professor Alfredo Bosi, da USP, faz uma releitura de Morin, dizendo que “vivemos altas pluralidades”, o que quer

dizer também alta complexidade. O entrevistado interpreta que “toda a pluralidade cultural significa um burburinho, um murmúrio, uma aparência de caos. Mas não é o caos”.

O professor comentou também que não podemos compreender a ordem como forma de obediência. É preciso pensar numa “ordem dialogal” para que se possa garantir que todos possam dialogar; não organizar para tornar comum, mas para cada vez mais instaurar a possibilidade do diálogo.

Através dos depoimentos dos entrevistados, percebe-se que a complexidade é mesmo uma realidade nas organizações e em todos os seus processos que envolvem os sujeitos. Compreende-se que seja recomendada a utilização desta metodologia para o planejamento da comunicação interna nas organizações. No entanto, ainda há que se enfrentar muitos desafios. Será preciso vencer o disciplinar, o pensamento linear e o individual. Há que se pensar no todo e nas partes e estabelecer de forma permanente o diálogo no cotidiano das organizações.

Comunicação e diálogo:

A motivação para destacar o diálogo neste trabalho originou-se do interesse pelo conceito de comunicação dialógica, tratado por Paulo Freire na sua obra “Extensão ou comunicação”. O contato com outras obras que também abordavam este conceito ou que estendiam a comunicação para além das mídias, agregando a ela o papel de transformadora, também foi importante, como os artigos e capítulos de livros do professor Wilson Bueno, o livro “Relações públicas comunitárias”, organizado pela professora Margarida Kunsch e o livro “Relações públicas no modo de produção capitalista”, de autoria de Cecília Peruzzo.

A grande questão era esclarecer a possibilidade de estes conceitos serem incorporados nas organizações. Compreendia-se que uma comunicação dialógica e transformadora seria capaz de possibilitar melhores ambientes de trabalho, criar uma cultura de participação e compartilhamento, substituir a competição por cooperação e, principalmente, contribuir para que os empregados exercessem também o seu papel de cidadão.

Este quadro parecia incompatível dentro de organizações com fins lucrativos em um sistema capitalista, mas indicava ser possível em organizações sociais, do terceiro setor ou em organizações públicas com uma missão voltada para o desenvolvimento da sociedade.

Decidiu-se então compartilhar estes questionamentos com os entrevistados para verificar a possibilidade de desenvolver, em organizações diversas, uma comunicação interna e uma gestão de pessoas dialógica e transformadora.

As visões e opiniões dos entrevistados são acordantes quando se trata da necessidade do diálogo, mas elas se diferenciam no aspecto da transformação.

Há também especialistas que não acreditam na possibilidade do diálogo, destacando que a gestão e a hierarquia irão sempre determinar as práticas nas organizações. O professor *Allan Claudius*, por exemplo, acredita que apesar de existir um discurso sólido sobre a importância do diálogo, esta questão não é uma realidade. Ele também não vê tendências de o diálogo ser incorporado como elemento essencial.

Isso não existe. Existe um discurso muito sólido sobre isso, mas a prática é uma prática de gestão. O espaço de RH é um espaço de gestão, embora você tenha todos os argumentos que possam favorecer o uso desse discurso que você tem uma relação de troca, de reciprocidade, de bilateralidade dos atores, isso não acontece na prática, porque é a relação hierárquica que define isso. Mesmo na relação hierárquica em termos de relevância dentro de uma organização. Hierarquia versus relevância. [...] Nesse ponto eu sou muito pessimista ou até um pouco mais realista. O que eu tenho observado é justamente o contrário, embora todo o discurso seja o de favorecer o diálogo, a transparência, o controle, vamos dizer assim, interno, o controle social traduzido pela organização é uma coisa mais de troca, de monitoramento permanente das ações, a hierarquia se fortalece cada vez mais, a decisão fica muito mais centralizada, e o papel de RH fica muito enfraquecido nesse contexto (*Allan Claudius*).

O professor *Fábio França* considera os conceitos de Paulo Freire muito importantes, mas relata que pela sua experiência a comunicação interna se “pautou muito pelo extensionismo antidialógico, com raízes no jogo do poder”. Ele complementa ainda que “na empresa tradicional, as lideranças, os setores de RH, produção, tecnologia, marketing, sabem tudo e o colaborador nada. A própria linguagem tipifica isto: ‘vestir a camisa da empresa’; ‘você não está aqui para questionar, mas para fazer’ – ‘Se não estiver satisfeito, rua!’ e outras expressões similares”. No entanto, o professor esclarece que com a chegada da Qualidade Total as empresas investiram muito em treinamento e os empregados ganharam mais espaço para participar dos processos da organização. Também as técnicas de “gestão do conhecimento” possibilitaram ainda mais o crescimento do diálogo da organização com os empregados.

Começou a existir a coparticipação e a interatividade dialógica com as lideranças. Os colaboradores começaram a entender que tinham uma função na empresa, que faziam parte do negócio e tinham responsabilidade sobre suas operações (*empowerment*). Foi um momento excelente para que os comunicadores entrassem no jogo empresarial e utilizassem os “paradigmas da qualidade” na comunicação para serem reconhecidos (*Fábio França*).

Apesar destas novas possibilidades, ainda segundo o professor *Fábio França*, muitos dos profissionais de comunicação não avançaram no conceito de que a comunicação interna não se limita às mídias. E complementa que, “com Paulo Freire, os comunicadores poderiam aprender que não existe comunicação ‘isolada’, que o papel da comunicação não é ‘domesticação’ – alinhamento com as ordens da empresa -- e sim coparticipação, diálogo”.

A professora *Margarida Kunsch* acredita na possibilidade da comunicação interna dialógica e transformadora, especialmente nas organizações que não possuem forte interesse comercial. E tem esperanças de a comunicação não ficar mais centrada na divulgação ou na transmissão de informação. Esclarece também que “as mudanças, elas não ocorrem porque as empresas querem, mas pelas pressões. Então, se na sociedade hoje você tem uma nova voz, vamos dizer assim, o receptor deixa de ser passivo e ele é um produtor de conteúdo e ele é um emissor, isso também acontece nas organizações”.

Não foram encontrados trabalhos na área da Administração de Empresas que utilizassem especificamente Paulo Freire como metodologia (ou ideologia) nas organizações. Mas, certamente, há muitas discussões e pesquisas sobre a importância da participação e do diálogo. É o que a professora *Simone Nunes* relata sobre a gestão participativa nas organizações:

A partir especialmente dos anos oitenta se falou muito em gestão participativa. A gestão participativa significaria em parte a possibilidade de você dar voz ao empregado. E esse dar voz em diferentes sentidos, por exemplo, você ouvi-lo em relação ao próprio trabalho, de ouvir problemas que ele perceba. Isso iria desde o processo de trabalho onde ele atua até questões relacionadas de maneira mais ampla à organização como um todo. Essa questão da participação do trabalhador em termos de discurso é algo que ficou muito evidente nas últimas três décadas. As empresas foram criando também canais para dar voz ao empregado, as típicas caixinhas de sugestões, as reuniões que muitas gerências fazem às vezes diariamente, semanalmente com o seu pessoal, com os seus subordinados. E com o objetivo de ouvir o que está acontecendo, o que as pessoas estão pensando, como que elas estão enxergando ali, o trabalho na empresa. Agora, isso não pode ficar só no ouvir, porque esta postura por parte de muita organização acabou levando a muita insatisfação, porque o indivíduo se manifestava, falava, mas não via nenhum retorno com relação a isso (*Simone Nunes*).

Acredita-se que nos últimos tempos, mesmo que em parte, dar voz aos empregados é desafio já superado. O novo grande desafio tem sido dar ouvidos. As organizações podem implantar muitos canais de comunicação ascendente, como as ouvidorias, as caixas de sugestão, café da manhã com a diretoria ou o canal “Fale com o presidente”. Mas, se não se esforçarem para atender as solicitações, demandas ou sugestões, os novos canais cairão no descrédito. Nem sempre o que se fala é ouvido e muitas solicitações ou sugestões não são atendidas. Cria-se assim um desânimo para o diálogo e para a participação.

As dificuldades para ouvir podem ser compreendidas pela incapacidade de compartilhar o poder, por preconceito ou incapacidade de ouvir opiniões contrárias. O que se pode afirmar é que sem escuta não há diálogo.

O professor entrevistado, *Luiz Alves*, trabalhou com Paulo Freire entre 1989 e 1992. Declarou-se “leitor contínuo” do educador e conhecedor de todos os seus livros. E comentou: “eu trabalho mesmo com essa perspectiva, creio nela”.

Para o professor, será preciso superar muitas barreiras para colocar o pensamento freireano nas organizações. Freire abordou a educação e considerava que quem ensinava também aprendia, ou seja, para o aprendizado é essencial o diálogo. “Eu tenho sujeitos que dialogam e por isso se ensinam e se aprendem”. Esta era a consciência dialógica central proposta por Paulo Freire.

Professor *Luiz Alves* acredita na possibilidade de trabalhar com o pensamento de Freire nas organizações, mesmo “numa estrutura capitalista de produção”, mas será necessário “transpor algumas barreiras, provavelmente no universo comunicacional e cultural”. Primeiro é preciso considerar que em qualquer organização, seja um clube de mães, um sindicato ou uma indústria automobilística, lugares que não são iguais, “todos merecem ser lugares onde ocorra o diálogo”. Qualquer pessoa, independentemente do cargo, salário ou função merece o diálogo. E “não serão diálogos semelhantes, dada a natureza do objeto, da história cultural das pessoas”.

O entrevistado ensina mais sobre o direito ao diálogo:

O direito está dado, caso contrário, eu terei que implacavelmente acreditar que essas pessoas não são sujeitos de processo algum. São objetos exclusivamente. Por isso o império assumido por todos nós de uma metodologia dialogal é o único que pode construir sujeito. E isto tem implicações no ambiente interno de qualquer uma e tem implicações de mudança e melhoria, melhoria inclusive dos materiais, dos produtos, dos resultados dos produtos se por ventura for um espaço capitalista, tudo poderá ser melhor com o processo dialogal, assim como poderá ser uma boa escola, uma escola produtiva igual a organização (*Luiz Alves*).

A questão de duvidar da possibilidade do diálogo freireano nas organizações em espaços capitalistas é justamente a questão da relação capital-trabalho, tratado no Capítulo 2, e abordado pela Professora *Ivone de Oliveira*. Em entrevista, ela diz que na comunicação interna não “se pode esquecer a relação capital trabalho, que é dialética. Um necessita do outro”.

Especificamente sobre a questão da possibilidade de uma comunicação interna e uma gestão de pessoas dialógica e transformadora, a professora declarou que:

Dialógica sim, transformadora no sentido do Paulo Freire eu tenho dúvidas. Por quê? Porque o Paulo Freire, toda a teoria dele foi num contexto específico, num contexto de, primeiro de efervescência política. [...] Paulo Freire tinha um objetivo de vida que era realmente aumentar o nível da compreensão da população, tanto é que o trabalho dele deu muito certo. [...] Na transformação do ser humano, nesse sentido de transformação eu acredito. Mas transformadora no sentido de que vai mudar a perspectiva da gestão, vai mudar a sociedade e tal, eu acho que dentro das organizações, não. [...] Hoje, o que eu acho é que nós estamos tão envolvidos com a sociedade de consumo, com as mídias digitais, com a globalização, que são para mim as grandes transformações da sociedade no mundo atual, e que mudou a forma de pensar, mudou a relação, mudou a relação tempo e espaço, mudou tudo (*Ivone de Oliveira*).

O professor *João José Curvello* também acredita na possibilidade da comunicação dialógica e transformadora, “ainda que veja como improvável em alguns contextos”. Para exemplificar os contextos improváveis para a comunicação dialógica, ele cita as organizações militares, cuja história e cultura é de tradição hierárquica, com uma comunicação verticalizada.

Eu acredito na perspectiva dialógica da comunicação. Dialógica e dialética também. Até porque eu também acho que existe comunicação que não se volta apenas para o consenso e para o resultado. Existe uma comunicação que também acontece dentro dos espaços organizacionais e sociais, em geral, em que a intencionalidade é do dissenso (*João José Curvello*).

Compreende-se que a “intencionalidade do dissenso” citada pelo professor pode ser explicada também pelo paradigma da complexidade. O professor, para explicá-la, comenta sobre as contradições vividas pelas organizações. Como, por exemplo, a necessidade de maior cooperação interna para uma maior competição externa.

A professora *Marlene Marchiori* considera o diálogo essencial. Para ela, a comunicação, a fala, a conversação é o que permite a humanização dos ambientes. Quanto à visão transformadora, ela argumenta que “depende do que é realidade nesse ambiente”. E destaca que cada ambiente será único. “Não existe um modelo, não existe um padrão”. Ela comenta que “seja na opinião de Freire, seja na opinião, por exemplo, de Bakhtin, o autor da dialogicidade, eu acredito que a fala nas organizações hoje é prioritária”. A professora ressalta que as mudanças nas

organizações acontecem a todo o momento e que são muitos os desafios e o diálogo é importante. “Os sujeitos não podem ser ‘espremidos’, eles precisam ter espaço para o diálogo”.

A dialogicidade proposta por Bakhtin também foi citada pelo professor *Rudimar Baldissera*, quando disse que a comunicação dialógica não é somente a proposta por Paulo Freire. “Bakhtin também trabalha com o dialogismo, que é outra compreensão do diálogo”. O professor lembra ainda o princípio dialógico do paradigma da complexidade criado por Edgar Morin. “O princípio dialógico do Edgar Morin também é diferente, é um diálogo que pressupõe do duo no uno, da morte na vida e da vida na morte”.

O professor esclarece que o diálogo no sentido do Freire perde as chances em organizações com gestão autoritária. E nos ensina que:

Outra forma de compreender a comunicação está dentro da semiótica, que a conceitua como produtora de sentido e como um processo de disputa de sentido. Pensa-se em um nível ideal de comunicação e se esquece de que outras coisas também são comunicação. Por exemplo, a informação é comunicação, mas sempre há um processo de transformação, de disputa de sentidos. Não se sai de um diálogo da mesma maneira que se entrou. Há sempre um nível de transformação, mesmo que seja mínimo (*Rudimar Baldissera*).

O professor *Cláudio Paixão* acredita que a comunicação dialógica proposta por Paulo Freire seria fundamental para as organizações. Ele comenta que talvez uma das barreiras seja o fato de as pessoas individualizarem o seu trabalho. Ou seja, não pensarem na organização, mas somente no seu trabalho ou “no que elas têm que fazer e nas tarefas que estão pendentes, mas elas não pensam na organização e não pensam no trabalho delas enquanto processo”. Para ele, quando se conhece o lugar do seu trabalho dentro de um grande processo que é a organização, quando se consegue fazer este tipo de reflexão envolvendo os empregados, os gestores e todas as demais pessoas envolvidas, é possível “estabelecer um processo, criativo, produtivo, transformador, muito melhor”. E isto pode ser também por meio do relato das experiências vividas para “elaborar o conhecimento” a partir da experiência de cada um.

Mais especificamente sobre o diálogo, o professor comenta que muitas vezes investe-se em tecnologia imaginando que será suficiente para implantar o diálogo. “As empresas investem em tecnologia, criam uma rede social interna, um portal, e outros veículos de comunicação, mas não permitem que as pessoas deem contribuições, façam sugestões, ou que falem francamente sobre problemas”. *Claudio Paixão* comenta ainda que muitas vezes há um

interesse grande “nas chefias mais altas da hierarquia” de que prevaleça o diálogo. Ele confirma que:

Às vezes tem até o desejo da chefia mais alta, mas os níveis intermediários, o tal do gerente, que é um personagem muito complicado, o gerente é extremamente frágil emocionalmente. Tem consultores que brincam que o problema do gerente é que ele está deixando de existir hoje em dia, quando se cria o agente econômico reflexivo, onde cada trabalhador é responsável por gerir a qualidade do seu desempenho, o gerente fica meio sem função, então eles ficam muito preocupados com isso, ele fica frágil emocionalmente e então essa fragilidade dele se revela muitas vezes numa censura indireta, uma dificuldade de aceitar que essa comunicação flua (*Claudio Paixão*).

Para *Moisés Silveira*, as novas gerações contratadas pelas organizações estão exigindo mais diálogo e transparência por parte da organização. Para o entrevistado, estas novas gerações não permanecem em organizações com gestão autoritária. Ele esclarece que as novas gerações “tendem a ser cada vez mais exigentes nos processos de comunicação. Não gostam de receber informações prontas, sem que haja uma justificativa, com definições de objetivos e com as explicações de porque as coisas são feitas”. Dessa forma, ele considera que as organizações terão que superar as barreiras do diálogo, mesmo que seja por pressão das novas gerações e da sociedade como um todo.

Dificuldades e oportunidades de integração entre comunicação e gestão de pessoas:

Considerou-se muito importante identificar as principais dificuldades e oportunidades de parcerias entre as áreas de Comunicação e de Gestão de Pessoas com os especialistas entrevistados e compartilhá-las para criar oportunidades de novas pesquisas ou até mesmo para orientar práticas nas organizações.

Com relação às dificuldades de integração entre as áreas, alguns pontos foram mencionados por mais de um especialista, e era possível até pensar em uma priorização. Mas compreende-se que todas as informações têm a mesma importância e não seria adequado classificá-las. Não se pode garantir que uma dificuldade é maior que outra, pois a sua dimensão estará totalmente relacionada com o contexto e o cenário de atuação das organizações. Como

estas questões são variáveis, uma dificuldade pode ser muito importante para uma determinada organização, mas pode não ser para outra.

Dessa forma, não houve classificação das dificuldades levantadas pelos entrevistados. Elas foram agrupadas e descritas conforme as declarações dos especialistas. Serão apresentadas primeiramente as dificuldades e, em seguida, as oportunidades.

Dificuldades:

Para a professora *Marlene Marchiori*, as organizações estão mais preocupadas com o ambiente externo, esquecendo-se que são as pessoas que ali trabalham que viabilizarão os negócios e o relacionamento da organização com os outros segmentos de públicos. “Ainda não há uma percepção de que é necessário olhar primeiro para o ambiente interno nas organizações. O discurso das organizações é muito mais voltado para o mercado”.

Outra dificuldade apontada pela entrevistada é a “existência de um olhar mais voltado para uma área específica, do que para a organização como um todo”. Ou seja, as áreas preocupam-se mais com as suas próprias atividades do que todos os processos da organização, com o cumprimento da missão, com o alcance dos objetivos estratégicos. As pessoas prendem-se nos seus respectivos quadrados e não conseguem olhar de forma ampla. Esta situação pode ser estimulada também pela cultura de não haver abertura, troca e diálogo na constituição dos processos organizacionais.

O professor *Cláudio Paixão* também cita a excessiva departamentalização das áreas dificultando a comunicação entre elas. “As pessoas não pensam nas organizações, elas pensam o tempo todo no trabalho delas, no que elas têm que fazer e nas tarefas que estão pendentes, mas elas não pensam na organização e não pensam no trabalho delas enquanto processo”.

Outra dificuldade, segundo o entrevistado, é o desconhecimento do papel e das funções das áreas por parte dos públicos internos.

Muitas vezes as pessoas veem a área de recursos humanos ou de gestão de pessoas, como uma área que dá despesa e não receita. Muitas vezes, as pessoas tendem a ver a área de comunicação como uma área que manipula; que mascara; que enfeita as coisas e que serve como um pelego³⁴, para acalmar o trabalhador, ou como alguém que vai transmitir as verdades da direção (*Claudio Paixão*).

O professor aponta ainda como dificuldade o excesso de trabalho entre as áreas. “As duas áreas estão muitas vezes, atarefadas. Elas ficam mergulhadas em atividades”.

Esta também é a opinião da professora *Ivone de Oliveira*. Ela também considera que o excesso de tarefas e de metas dificulta o diálogo e a integração entre as áreas. Outra dificuldade destacada pela professora são as relações de poder estabelecidas no ambiente de trabalho. O fato de a comunicação ainda estar muito voltada para a perspectiva informacional, e isto é mais uma dificuldade, a informação se transforma em objeto de poder. E isto impede que as informações sejam amplamente compartilhadas.

Além disso, a professora destacou como dificuldade a formação, os campos de saber. “As formações são diferentes. São campos de conhecimentos diferentes, com características diferentes, apesar de pertencerem à mesma área maior que é as Ciências Sociais”. E, por fim, a entrevistada destacou a dificuldade das pessoas em compartilhar. Isso sem dúvida dificulta o relacionamento e a integração.

As relações de poder também foram apontadas como dificuldades pelo professor *João José Cuvello*.

Essa disputa de hegemonia, vamos dizer assim, dentro das organizações, essa de quem tem poder, ela era mais nociva para a organização do que positiva. É porque os gestores tendiam a gastar mais energia tentando defender os seus espaços e negociar as suas questões do que necessariamente estavam dedicados a resolver os problemas da organização (*João José Cuvello*).

Ademais, a falta de uma estrutura que possibilite a integração é uma dificuldade. O professor nos esclarece que poderia haver um comitê, onde as áreas estivessem incluídas, com a função de discutir e definir grandes decisões e a partir daí planejar as respectivas funções de cada uma. Há também falha no compartilhamento de informações pelos gestores, dificultando o

³⁴Significado de Pelego s.m. Bras. Pele de carneiro a que se deixa ainda aderente a lã. (Serve para tapete, ornamentação etc.) (RS) Passo errado nas danças gaúchas. Pop. e Pej. Denominação dada a membros de sindicatos que agiam sob inspiração do Ministério do Trabalho ou de políticos ditos trabalhistas. Fig. Pessoa servil, dominada por outra; capacho. (DICIONÁRIO..., 2013).

envolvimento dos empregados no cumprimento das grandes estratégias de negócio, comprometendo a inovação.

Para o professor *Luiz Alves*, as dificuldades podem ser compreendidas como um problema de cultura, que envolve “as cargas acumuladas de valores, rituais, leituras da vida, leituras parciais da realidade, relações de poder auferidas nas relações pessoais”. As áreas de Comunicação e de Gestão de Pessoas nas organizações são permeadas pela cultura. Talvez falte cada área “compreender a natureza, a história e os sentidos dos processos culturais que os dois lugares que tentam dialogar acumularam”.

Esse diálogo entre as duas áreas é importante para a professora *Simone Nunes*, pois é por meio dele que uma área irá compreender as necessidades da outra. Segundo a professora, a dificuldade é que muitas vezes há distância entre os setores e entre eles e os empregados, o que possibilita uma tendência a distorções. “Se falta informação para as pessoas, elas começam a imaginar e aí as conversas geram distorções”. Segundo ela, há outro fator de dificuldade, que é a “empresa não comunicar muito bem os seus rumos”.

A professora *Margarida Kunsch* comenta uma primeira dificuldade: atribuir à comunicação interna uma visão meramente instrumental, de produção do boletim, da intranet e dos eventos internos, entre outros.

Ainda existem organizações que mantêm a comunicação interna sob a responsabilidade do setor de Recursos Humanos. Em outras, a área de Comunicação conquistou uma posição estratégica no organograma e coordena a comunicação com os públicos internos. Estas questões trazem algumas dificuldades, como ensina a professora:

A gente sabe que na prática você lida com pessoas, com status. Então, normalmente, a comunicação ela dá uma visibilidade. E, normalmente, a área de recursos humanos ela quer pegar para si. Então há um certo, um certo conflito aí, de interesses de projeção (*Margarida Kunsch*).

Nas organizações onde o planejamento estratégico não é construído de forma coletiva e principalmente sem o envolvimento das duas áreas surgem conflitos também em outros aspectos. A professora cita um exemplo de conflito que serve de base para que as duas áreas reflitam:

Eu já vi casos até de alunos meus que chega e coloca: “a área de recursos humanos quer que eu faça uma campanha, que eu faça uma comunicação de uma ação que o público não quer. Como é que eu faço? É muito complicado isso”. Quer dizer, você de antemão já sabe que não há uma expectativa, não há uma aceitação daquela ação que o RH quer implantar. E você vai divulgar aquela ação? Então eu acho que é um trabalho de negociação entre as partes também, não é? (*Margarida Kunsch*).

O entrevistado *Moisés Silveira* destaca a dificuldade de definir bem os canais de comunicação com os diversos níveis hierárquicos da organização. É preciso fazer que o planejamento organizacional seja compreendido por todos, e nem sempre os melhores meios para alcançar este propósito estão bem definidos.

O professor *Fábio França* enumera algumas dificuldades: o desconhecimento do perfil dos empregados por parte da área de Comunicação; a estrutura heterogênea e ampla, por isso complexa, da organização; o grupo de comunicação não participar da administração e não “falar a língua dos negócios” e o fato de que, nas administrações tradicionais, “as áreas de RH (Gestão de Pessoas/Capital Humano) e Comunicação pouco se falam. Houve épocas até de conflitos. RH sempre se constituiu como setor prioritário e iniciador da comunicação com os colaboradores”.

Oportunidades:

Por se tratar de uma entrevista semiestruturada, havia um roteiro básico, mas o entrevistado ficava livre para destacar as questões que considerasse mais importantes. Muitas das oportunidades citadas por alguns dos entrevistados foram inseridas no próximo tema norteador, que lista algumas sugestões de atividades para integração das áreas. Dessa forma, nem todos os entrevistados estarão com contribuições neste item. A seguir, estão relatadas algumas oportunidades de integração entre as áreas na visão dos entrevistados.

Para o professor *Luiz Alves*, são oportunidades de integração “todas as ações listadas pelos estudiosos no campo da cultura e da comunicação”. Que são os rituais, os eventos e todas as oportunidades de aprendizado no ambiente organizacional. E como destaca o professor, “com o diálogo como instituinte contínuo do trabalho”.

Como oportunidade de integração, o professor *Fábio França* comenta que o diálogo, o contato direto ou a comunicação face a face são boas formas de interação entre área e pessoas.

A utilização das mídias sociais dentro das organizações também é uma oportunidade de revitalização, principalmente da área de Comunicação.

O especialista *Moisés Silveira* considera como oportunidade o sucesso que algumas organizações alcançaram por trabalhar com transparência, “com comunicação horizontal e vertical”, privilegiando o compartilhamento de informações. Isto poderá ser um fator de estímulo para as outras organizações que ainda não superaram estes desafios.

A professora *Simone Nunes* visualiza como oportunidade de integração entre a Gestão de Pessoas e a Comunicação o novo papel que é demandado do o setor de Recursos Humanos. “É um papel de agente de mudanças, de dar voz ao empregado, de ouvir, de captar as suas demandas, de dar resposta às expectativas das pessoas”. Papel que claramente permite (e necessita) da participação da comunicação interna.

A professora *Marlene Marchiori* reforça como oportunidade, a constatação por meio de pesquisas de que o que mais influencia o empregado na tomada de decisões é a pessoa que está mais próxima. “Em função disso, fala-se muito em liderança discursiva ou liderança de relacionamento, que é aquela que se aproxima e dialoga com os sujeitos e os tornam ativos no processo”. Outra oportunidade apontada pela entrevistada é que a “fala nas organizações hoje é prioritária. Estamos saindo de uma esfera informacional para outra, relacional ou interacional”.

O professor *Rudimar Baldissera* lista algumas oportunidades. Uma delas é o desenvolvimento de ações simples, como pesquisa de clima ou “um processo de conhecimento dos sujeitos” que poderão permitir uma migração das áreas de uma “estratégia de confronto para um processo colaborativo”. Mas o professor alerta que a comunicação precisa “se enxergar no processo”.

Outra oportunidade é que “os sujeitos começam a ser vistos como fonte de inovação e de criatividade”. Antigamente, não havia liberdade de expressão, os sujeitos se anulavam e se calavam para manter o emprego. “Hoje este quadro modifica-se. Os sujeitos querem se expressar e participar”. O entrevistado destaca também o avanço no uso das tecnologias nas organizações como uma oportunidade de “redimensionar todo o papel da comunicação e da gestão de pessoas”.

É possível compreender ainda como oportunidade o comentário do professor sobre novos estudos da comunicação:

A perspectiva no campo teórico para esta nova realidade dos sujeitos nas organizações é grande. Muitos estudos serão realizados e a fase atual é inicial. E tudo está se redimensionando. Os conceitos de comunicação interna, já estabelecidos, estão perdendo validade. O conhecimento produzido respondia a um antigo paradigma. O paradigma da simplicidade não dará conta desta nova realidade (*Rudimar Baldissera*).

Constata-se que existem dificuldades maiores para serem superadas em curto prazo, mas é possível iniciar um trabalho, mesmo que mais demorado, para buscar a integração e o diálogo entre as áreas.

Há questões que não dependem somente das áreas envolvidas e por isso será necessário envolver novos atores para romper os obstáculos. Porém, o primeiro passo poderá ser dado pela Comunicação, que é possibilitar que todos compreendam o papel e a importância da comunicação dentro das organizações. Um trabalho poderá ser feito com os comunicadores para que eles sejam os primeiros a lutar contra os jogos de poder, os conflitos e a desinformação.

Sugestões de ações para maior integração e diálogo entre as áreas:

Foram solicitadas aos entrevistados sugestões de medidas que pudessem melhorar a parceria, a integração e o diálogo entre as áreas de Comunicação e de Gestão de Pessoas, visando uma comunicação interna integrada e estratégica. Algumas sugestões foram dadas também durante outros momentos da entrevista. Certamente não será possível abordar todas, mas, como já informado anteriormente, o conteúdo completo das entrevistas encontra-se no Anexo 2 deste trabalho.

Para organizar as sugestões apresentadas, procurou-se agrupá-las também em temas norteadores, alguns coincidentes com os utilizados para a apresentação dos demais dados das entrevistas.

As ações sugeridas foram agrupadas nos seguintes sete temas: 1 – Gestão; 2- Planejamento; 3-Colegiado; 4-Diálogo e Participação; 5-Complexidade e Transdisciplinaridade; 6-Cultura e 7-Educação. Estes temas foram escolhidos por terem sido abordados por mais de um entrevistado. Certamente não se trata de quantificar os temas, mas de destacar os que pareceram mais relevantes e organizá-los para facilitar a leitura e a compreensão.

No tema Gestão, foram apresentadas duas sugestões bem organizadas, detalhadas quanto ao desenvolvimento, pelo professor *Fábio França*. A gestão da comunicação interna tem sido discutida, e, segundo pesquisa da Aberje, já citada nesse trabalho, as áreas de Comunicação e

de Recursos Humanos são as que mais se encarregam de assumi-la. Essa situação foi citada por mais de um entrevistado, e pode provocar disputa de poder e conflitos entre as áreas.

1. Os profissionais da Comunicação deverão insistir com argumentação segura que a organização deve ser a principal responsável pela comunicação; precisa criar o cargo de *Chief Communication Officer* – CCO, que será responsável pelo Plano Diretor/Plataforma de Comunicação – comprometimento corporativo com a comunicação (*Fábio França*).
2. A empresa necessita criar um Agência/Central de Comunicação capaz de desenvolver com a diretoria o Plano Diretor e executá-lo, definindo as diversas editorias. Esta agência deverá ter uma equipe capaz de planejar e desenvolver o processo de comunicação em suas diferentes modalidades: site, intranet, redes sociais, comunicação móvel – comunicação impressa e *on line* e resposta aos públicos de interesse. Precisa contar com editores e redatores de conteúdos de acordo com as pautas estabelecidas e as mensagens programadas segundo as diretrizes e políticas de comunicação da empresa para os públicos a serem atingidos pela sua informação. A comunicação deverá levar em conta os princípios éticos e operacionais da empresa, diretrizes e políticas de relacionamento com os públicos (*Fábio França*).

No tema Planejamento foram agrupadas sugestões que tratam de planos de comunicação e de gestão, de estruturas para integração e de ações estratégicas.

1. Elaborar projeto documentado de comunicação, respaldado tecnicamente, para ser apresentado e discutido com a presidência da empresa e demonstrar que, se ela estiver comprometida com a comunicação, deve também responsabilizar-se pela sua implantação, incluindo-a nos seus objetivos estratégicos de relacionamento com sua rede de públicos (*Fábio França*).
2. Convencer a diretoria que o setor de Comunicação deve ser estruturado e empoderado de maneira a ter condições de implantar em sua plenitude o Plano Diretor de Comunicação Corporativa aprovado por ela (*Fábio França*).
3. Fazer parceria com RH para ter subsídios na elaboração do Plano Diretor de Comunicação Corporativa (PDCC) e apoio permanente na execução de seus objetivos e no trabalho conjunto dessas áreas (*Fábio França*).
4. A área de Recursos Humanos deverá, junto com a Comunicação, ampliar o conhecimento do perfil dos trabalhadores (*Margarida Kunsch*).
5. Buscar a visão estratégica para as diversas áreas da organização e não somente a Comunicação e a Gestão de Pessoas. (*Margarida Kunsch*).
6. Comunicação e Recursos Humanos deverão trabalhar juntos na tradução dos objetivos estratégicos da organização (*Rudimar Baldissera*).

O tema Colegiado poderia fazer parte dos temas anteriores, mas considerou-se importante destacá-lo, já que foi citado com frequência e as sugestões comportam ações bem definidas, que poderão ser programadas em diversos contextos.

1. Formar comitês não só para opinar sobre a matéria do jornal, mas para pensar a comunicação, detectar lideranças. (*Margarida Kunsch*).
2. É preciso pensar em alternativas para alimentar o processo e preparar as pessoas. É preciso destinar um grupo, formado também por pessoas da Comunicação e dos Recursos Humanos, para que se tenha uma frente de inteligência organizacional. É preciso ter um “núcleo que pudesse ver a organização de forma sistêmica” (*Claudio Paixão*).
3. Formar um comitê com a participação das áreas de Comunicação e de Gestão de Pessoas para a tomada de grandes decisões (*João José Curvello*).
4. Construir um processo para formação de gestão colegiada (*João José Curvello*).

O diálogo com os públicos internos foi muito valorizado pelos entrevistados. Nem todos acreditam que seja viável uma cultura de diálogo nas organizações, mas a maioria não só aposta na possibilidade como o considera um caminho necessário para a solução de muitos conflitos no ambiente interno. No tema Diálogo e Participação foram agrupadas sugestões que também se referiram à voz dos empregados, à gestão participativa e democrática e à liberdade de expressão.

1. É preciso atentar-se para os demais discursos presentes no ambiente interno, que poderão interagir e integrar-se. Não se trata de buscar o consenso, mas de conquistar a comunicação colaborativa, que poderá proporcionar a construção de um novo pensamento, a partir da exposição de dois ou mais pensamentos diferentes (*Marlene Marchiori*).
2. É preciso pessoas com disponibilidade para agir e não pessoas que somente cumpram ordens e executem tarefas (*Marlene Marchiori*).
3. Envolver os sujeitos no planejamento e nos processos de decisão e não somente na operacionalização das tarefas (*Marlene Marchiori*).
4. Buscar o diálogo e o entendimento visando desarmar um pouco os espíritos (*Margarida Kunsch*).
5. A área de Recursos Humanos não pode olhar somente o lado do patrão, ou do proprietário. É preciso olhar também o lado de quem está dando o seu trabalho e pensar que em primeiro lugar são pessoas e precisam ser respeitadas (*Margarida Kunsch*).
6. É preciso descentralizar os processos de comunicação e buscar maior envolvimento dos sujeitos para conquistar relações internas fortalecidas (*Marlene Marchiori*).
7. Valorizar a rede informal, a comunicação face a face e o diálogo. (*Margarida Kunsch*).
8. Abrir canais para que os empregados sejam ouvidos e buscar meios de atender as sugestões. Caso não seja possível, deve-se esclarecer com transparência. (*Simone Nunes*)
9. Permitir a liberdade de expressão para que a criatividade dos sujeitos se transforme em inovação (*Rudimar Baldissera*).

10. Informar o que a organização quer dizer, mas informar também o que os sujeitos querem saber (*Rudimar Baldissera*).
11. Fazer com que toda a organização se sinta como um agente de comunicação (*João José Curvello*).

As sugestões apresentadas no tema Complexidade e Transdisciplinaridade são aquelas que para realizá-las as organizações precisam lidar com mudança de paradigmas e de comportamento. Para isso, certamente necessita-se do Pensamento Complexo e de uma visão transdisciplinar. Incluímos uma sugestão que se referiu ao uso de tecnologias, que é fator de complexidade nas organizações.

1. A comunicação deverá ir além do informacional para o relacional (*Marlene Marchiori*).
2. Ter consciência que as pessoas buscam também o crescimento pessoal e não somente profissional (*Marlene Marchiori*).
3. Não trabalhar de forma isolada. É preciso tornar os processos coletivos. É preciso sair dos organogramas e visualizar o valor dos conhecimentos e das habilidades para a organização e não para uma determinada área (*Marlene Marchiori*).
4. Lembrar sempre que não existe um modelo padrão ou receita (*Marlene Marchiori*).
5. Levar em consideração que as mídias impressas tendem a desaparecer rapidamente na organização diante dos inúmeros recursos das mídias virtuais acessíveis a todos, o que exige inovação das mídias e mudança do foco tradicional da comunicação com os colaboradores (relatos e crônicas), levando-a a pautar o mundo corporativo e o mundo dos negócios (*Fábio França*).

Algumas sugestões envolvendo a cultura das organizações e suas peculiaridades foram dadas pelos entrevistados. O tema Cultura inclui também o tema Diversidade.

1. Buscar conhecer melhor a cultura da organização, o pensamento fundador e aprender a lidar com as diferenças. (*Margarida Kunsch*).
2. Promover o conhecimento e a compreensão da natureza, da história e dos sentidos dos processos culturais das duas áreas (*Luiz Alves*).
3. A relação entre gestão e comunicação poderia ser estabelecida em duas etapas, para serem desenvolvidas conjuntamente: 1- Os comunicadores deveriam, ao elaborar o plano de comunicação, considerar os valores culturais da empresa. 2 – Acertar, em seguida, com o setor de RH a forma de explicitá-los nos programas de treinamento. É preciso diante da diversidade dos colaboradores provenientes de culturas diferentes (inclusive estrangeiras) que fosse trabalhada também a interculturalidade (*Fábio França*).

Finalizando a seleção das sugestões, o tema Educação refere-se a ações de desenvolvimento de pessoas, de aprendizagem organizacional e do desenvolvimento de competências e de habilidades.

1. Realizar um trabalho para esclarecer o papel real dessas áreas e as próprias áreas. Fazer com que as áreas se conheçam para aumentar a capacidade de trabalho integrado (*Claudio Paixão*).
2. Habilitar os sujeitos para serem comunicadores (*Marlene Marchiori*).
3. É preciso encontrar uma forma de aumentar a capacidade comunicativa das pessoas (*Claudio Paixão*).
4. O que se pode investir em desenvolvimento humano é tentar trabalhar profundamente com medidas diárias, não se atendo a programas de integração ou de capacitações para as pessoas aprenderem a se comunicar. É preciso um processo de ressocialização, de integrar pessoas, de um novo programa de comportamento (*Claudio Paixão*).
5. Capacitar os gestores para desenvolver habilidades, competências e atitudes na direção de um processo de comunicação que privilegie o compartilhamento das informações (*Moisés Silveira*).
6. Promover, nas ações de treinamento, a possibilidade de uma “troca de cadeiras” para que uma pessoa consiga se colocar no lugar da outra (*Moisés Silveira*).
7. Promover *media training* para os gestores sobre a comunicação interna, sobre como conversar e se relacionar com o seu funcionário (*João José Curvello*).
8. Realizar ações presenciais e de convivência: debates, discussões e outros eventos que criem espaços para a fala e para a escuta (*Ivone Lourdes de Oliveira*).

Para mais informações sobre todos os temas tratados neste capítulo, sugere-se a leitura completa das entrevistas, disponibilizadas no Anexo 2 deste trabalho. Espera-se que as informações aqui compartilhadas possam colaborar com a melhoria dos processos comunicacionais das organizações, principalmente com a conquista da comunicação integrada e estratégica. Que possam colaborar também com o desenvolvimento de novas pesquisas e estudos e contribuir com o fortalecimento da comunicação organizacional.

CONCLUSÃO:

Esta dissertação teve como objetivo discutir as interfaces entre as áreas de Comunicação Organizacional e de Gestão de Pessoas para o planejamento e desenvolvimento da comunicação interna nas organizações. Buscou-se também identificar as principais dificuldades e oportunidades de integração entre as áreas, além de compreender o papel da gestão de pessoas nos processos comunicacionais e discutir a importância do diálogo e da participação na melhoria da comunicação com os públicos internos.

A escolha pelo tema da pesquisa foi motivada por experiências profissionais da autora, vividas no desenvolvimento de atividades que exigiram uma maior parceria entre as duas áreas. Nestas vivências, ficou clara a importância de ambas para os processos de comunicação interna e evidenciou-se a necessidade de um maior conhecimento sobre suas interfaces e imbricações.

Foi possível perceber que a produção acadêmica sobre comunicação interna ainda é pequena se comparada com outros temas relacionados à Comunicação Organizacional. Mais incipientes ainda são os estudos que relacionam a comunicação interna com a Gestão de Pessoas, ou Recursos Humanos. Em função disso, para o desenvolvimento desta dissertação, além de buscar literatura que trata do tema, foram feitas entrevistas com especialistas e profissionais da Comunicação Organizacional e da Administração, com enfoque na Gestão de Pessoas, buscando conhecer as tendências e as perspectivas de integração entre as áreas para os processos comunicacionais internos.

Por meio de publicações organizadas pela Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial), com relatos, reflexões e discussões de diretores e profissionais da comunicação em organizações brasileiras ou com atuação no Brasil, procurou-se identificar práticas de integração e de relacionamento entre as áreas de Comunicação e de Gestão de Pessoas na comunicação interna das organizações citadas.

Buscou-se conhecer, por intermédio de estudos organizacionais desenvolvidos por autores da Administração e da Comunicação, o ambiente de trabalho, suas origens, características e implicações no relacionamento entre os atores envolvidos e suas relações com as grandes transformações vividas pelas organizações ao longo do tempo.

As bases teóricas e históricas dos Estudos Organizacionais e da Comunicação mostraram a forte tendência instrumental e linear da Gestão e da Comunicação. Havia a predominância do controle, da quantidade, da fragmentação e da mecanização no ambiente e nas relações de trabalho. A visão do *homo economicus* pautava a gestão, e ela foi fundada em culturas de vigilância, de controle e de punição.

A comunicação era considerada uma ferramenta, utilizada para aumentar a eficiência na tarefa e para informar sobre normas e procedimentos. Relações de poder eram estabelecidas pela constituição de hierarquias e comunicadas por organogramas e ordens de serviço.

Os sujeitos eram partes das máquinas e não eram estimulados a conhecer as verdadeiras razões e os reflexos do seu trabalho. Ao trabalhador não era dado o direito de se expressar, de participar ou de interferir no funcionamento da organização.

No entanto, as transformações ocorridas no ambiente externo provocaram mudanças também no ambiente interno das organizações. Havia necessidade de superar a visão linear-cartesiana para outra mais sistêmica e aberta. Assim, o início do século XXI indica importantes transformações nos estudos organizacionais. O trabalhador passa a ser visto de forma mais abrangente e sua motivação e suas necessidades começam a pautar as novas teorias da organização. Novos conhecimentos das ciências humanas são incluídos e reforçam a importância da interdisciplinaridade para o desenvolvimento das organizações e das pessoas. Na Comunicação, transpõe-se a visão funcionalista, em que há um emissor que controla a emissão da mensagem para um receptor passivo, que aguarda e só participa quando lhe é permitido.

Para alguns autores consultados, por trás de todas estas transformações ocorridas nos modelos de gestão e na compreensão dos sujeitos dentro do ambiente interno das organizações, ainda estão fortemente presentes a intenção do controle, a busca pelo poder e o esforço para o fortalecimento do capital. No entanto, há autores que ressaltam a força de influências decisivas, permanentes e mutantes, trazidas pela pós-modernidade, nos processos das organizações. Em uma sociedade globalizada, fluida e líquida, será preciso buscar proporção entre a perspectiva técnico-gerencial e outra que considera as questões socioculturais, éticas e humanas.

Dentro desta discussão, compreende-se que, muitas vezes, em organizações que adotam condutas visualizando o novo contexto e apresentam-se como inovadoras, ainda existam atitudes que remetam aos antigos modelos de gestão. Mas compreende-se também que exista, em

muitas organizações que ainda enfrentam as gestões autoritárias e manipuladoras, grande empenho e esforço para a transformação desses modelos.

Entende-se que novas condutas e medidas serão muito importantes para todo esse processo de transição. Nos estudos organizacionais envolvendo as ciências da Administração e da Comunicação, será necessário superar o antigo hábito de quantificar e criar valor para relações, ações, sentimentos, culturas e criações. Isso poderá possibilitar a superação da dificuldade de visualizar o contexto e poderá estimular práticas inovadoras.

Será necessário desenvolver maior capacidade de identificar, compreender e interligar ações e atores nos processos organizacionais. Esse recurso, se contínuo, poderá ajudar a superar a cultura da separação, da fragmentação, dos organogramas e, quem sabe até, reduzir a competição interna e promover maior integração.

Muitas vezes, a cultura organizacional está fundada na linearidade e na lógica binária. Mas é urgente superar o hábito de simplificar os processos, adotando a lógica dualista, maniqueísta e fragmentária. Por isso a necessidade da visão transdisciplinar, do conhecimento e da compreensão das culturas presentes na organização, e da incorporação do diálogo e da participação nos processos organizacionais. Sobre esta questão, os professores entrevistados mencionaram que, nas organizações, procura-se planejar de forma ampliada, às vezes aceitando-se a complexidade. No entanto, no momento da prática, atua-se de forma linear, simplista e redutora.

Compreende-se que o Pensamento Complexo deverá ser a base teórica para novos estudos organizacionais, para a Comunicação e para a Gestão de Pessoas. Será necessário investir na visão transdisciplinar, para que as interfaces e imbricações entre as áreas e os campos de estudo se destaquem e possam desenvolver-se de forma equivalente. E envidar esforços para levar o Pensamento Complexo também para as práticas.

Como ensinou Edgar Morin, o Pensamento Complexo tem origens no termo *complexus*, que significa “o que tece em conjunto” e, por isso, baseia-se no compartilhamento, no fazer coletivo e na solidariedade. A visão de que a solidariedade é necessária para lidar com a complexidade nas organizações poderá atribuir à Comunicação e à Gestão de Pessoas um papel estratégico e ambas poderão atuar de forma democrática, prevalecendo a negociação de interesses, a prática do compartilhamento e principalmente a adoção do diálogo na condução dos inúmeros processos organizacionais. Dessa forma, a comunicação interna nas organizações

deverá assumir a perspectiva relacional e dialógica. Deverá colaborar também com o aumento da compreensão dos sujeitos dentro delas, atuando além das práticas, superando o instrumental e tornando-se estratégica.

Deverá haver esforços para o desenvolvimento dos sujeitos de maneira ampliada, ou seja, não bastará o desenvolvimento técnico. É preciso investir no desenvolvimento coletivo e individual, de forma igualitária, caso contrário, não haverá aprendizado ou desenvolvimento.

Será importante investir em educação (dialógica e transformadora) para a participação e para o diálogo no ambiente de trabalho, lembrando que o diálogo só será verdadeiro se for superada a cultura dos julgamentos ou das pressuposições. Será preciso dar voz e ouvidos a todos os públicos internos, sem distinções.

Nas questões para pesquisa e reflexão, apresentadas por esta dissertação, a primeira indaga como integrar as políticas de Comunicação e de Recursos Humanos. Compreende-se que é fundamental observar as questões apresentadas acima, especificamente sobre a superação da visão instrumental, fragmentária e departamental, além da introdução do Pensamento Complexo como alicerce para a construção de conhecimentos e para as práticas de comunicação interna nas organizações. Outra conduta que poderá ser adotada foi citada na literatura e por professores em entrevista. Trata-se da formação de uma comissão (pode também ser grupo, comitê, equipe ou núcleo) ou de atribuir a empregados das duas áreas o compromisso de cuidar especialmente dos processos de comunicação interna.

A segunda questão trata da clareza e compreensão sobre as atribuições de cada área nos processos de comunicação interna. Entende-se que, pelo fato de a produção acadêmica sobre o tema ainda ser pequena, os profissionais também têm poucas informações sobre o assunto. Com isso, entende-se que será relevante investir em pesquisas e estudos sobre o tema desta dissertação, com a possibilidade de contribuir com os profissionais envolvidos na comunicação interna.

Na terceira e na quarta questões, procurou-se conhecer como os estudos da Gestão de Pessoas abordam a Comunicação e como a Comunicação percebe a participação da Gestão de Pessoas nos processos comunicacionais. Para estas indagações, o terceiro capítulo traz autores da Comunicação e da Administração que relacionam as duas áreas em processos organizacionais. Entendeu-se que as duas áreas tratam desta relação dentro de uma mesma proporção. Embora, para alguns autores e professores entrevistados, a Comunicação seja percebida mais na sua forma

ferramental, empenhada na divulgação das informações provindas da presidência, diretoria ou chefia, muitas vezes preservando a transmissão de um discurso hegemônico e unilateral.

Como já observado na introdução desta dissertação, compreende-se que, se a área de Gestão de Pessoas incluir a Comunicação nos processos voltados para os públicos internos somente para divulgar as suas ações, ou seja, para atuar como uma ferramenta, e deixá-la fora das ações de planejamento e diagnóstico, por exemplo, a parceria entre as duas áreas não será eficiente e a Comunicação deixará de contribuir da maneira que poderia. Do mesmo modo, se a área de Comunicação considerar a área de Gestão de Pessoas somente como fonte de pautas para os veículos internos, esta postura também será um impeditivo para um trabalho integrado e estratégico. E, conforme citado nas entrevistas, a Comunicação precisa se enxergar nos processos junto com a Gestão de Pessoas. Acredita-se que a Gestão de Pessoas também poderá visualizar a sua participação nos processos da Comunicação. As áreas poderão enxergar-se nos diversos processos, a partir do momento em que a visão de suas próprias atribuições seja ampliada.

A quinta questão busca discutir as tendências e as perspectivas de um trabalho mais integrado entre as duas áreas. Tendo em vista o estudo bibliográfico e as entrevistas, acredita-se que há uma forte tendência de elas ampliarem os conceitos, as visões e as compreensões que uma tem da outra.

Outro fator que demonstra possibilidade de integração são alguns pontos comuns entre as áreas: elas estão diretamente ligadas à cultura organizacional; têm a função de compor e informar os valores, a visão e a missão da organização; atuam conforme os modelos de gestão adotados nas organizações; buscam uma atuação mais estratégica dentro das organizações e devem ser consideradas como responsabilidade de todos.

Considera-se, também, que um caminho para maior integração será, de forma compartilhada e não linear, construir os processos comunicacionais internos, negociando a participação das áreas de forma transdisciplinar, e destacando as especificidades de cada uma, além de buscar sempre uma relação mais estreita, harmônica e fundamentada no diálogo.

Será preciso, sobretudo, adotar o pensamento complexo e superar a fragmentação e departamentalização do trabalho. Será importante também reduzir a competição interna, que faz com que as áreas não se integrem para não dividirem resultados, recursos, prêmios e reconhecimentos. Alguns professores entrevistados reforçaram esta dificuldade. Muitas vezes, há uma disputa entre a área de Comunicação e a de Gestão de Pessoas, ou Recursos Humanos, para

assumir a responsabilidade pela ideia ou ação de sucesso. Dessa forma, reforça-se a necessidade de superar a gestão coronelista ou paternalista, como mencionado no primeiro capítulo desta dissertação. Importante reforçar o depoimento de professores entrevistados afirmando que, infelizmente, muitas vezes, as equipes de Comunicação ou de Gestão de Pessoas estão muito mais preocupadas e empenhadas em cumprir suas tarefas ou ações específicas, e com isso conquistar a manutenção de cargos, comissões e aplausos, do que garantir que a organização cumpra sua missão e seus objetivos. Neste aspecto, compreende-se a importância de promover, nas organizações, o desenvolvimento da pessoa (e não do empregado ou do receptor) de forma ampla e humanizada e não apenas técnica e profissional.

Nas experiências apresentadas, por meio das publicações da Aberje, foi possível constatar que ainda em algumas empresas a comunicação interna está sob a coordenação da área de Recursos Humanos. Considera-se importante conhecer a realidade das organizações quanto à coordenação da comunicação interna; no entanto, acredita-se ser fundamental ultrapassar estas perspectivas. Seria importante ir além da coordenação e buscar experiências e reflexões que poderão melhorar a compreensão sobre a integração das duas áreas nos processos da comunicação interna.

Percebeu-se também que algumas organizações ainda denominam a comunicação interna como endomarketing e conceituam os públicos internos e as áreas parceiras como clientes. Este ponto, já discutido pela literatura e citado principalmente pelos professores da Comunicação, traz prejuízos especialmente para a conquista de uma visão mais ampla da comunicação interna, que deverá ir além do ferramental e do informacional, entre outras questões. Este assunto merece ser discutido, até mesmo porque ainda é possível encontrar autores e profissionais que compreendem a Comunicação como endomarketing.

Foi possível perceber que as ações de integração entre Comunicação e Recursos Humanos, que receberam maior destaque dos profissionais nas publicações da Aberje, foram as de capacitação de lideranças, principalmente aquelas usando a comunicação face a face. Estas observações também foram feitas pelos professores entrevistados, que destacaram a importância de as duas áreas se unirem para aumentar a capacidade comunicativa das lideranças.

Constatou-se que no volume cinco da coleção pesquisada não houve *case* algum que se referisse de forma clara e direta à participação da área de Recursos Humanos nas ações de

comunicação interna. Pelo fato de o tema ter sido abordado nos dois volumes seguintes, compreende-se que isso talvez possa representar um aumento nas discussões sobre o tópico.

Nas entrevistas realizadas para esta dissertação, constatou-se que os professores da Comunicação foram unânimes em considerar a necessidade de superar o modelo funcionalista, utilitarista e unidirecional. Para eles, a comunicação interna está muito além dos jornais, dos eventos e das campanhas internas. Já entre os especialistas da área de Administração, alguns ainda consideram a comunicação interna uma ferramenta de divulgação e de transmissão de informação. Consideram, também, a Comunicação uma porta voz da direção da empresa, e que operacionaliza as decisões da diretoria ou presidência.

Importante destacar ainda a discussão sobre a diferenciação entre comunicação interna e externa. Este tema esteve presente nas entrevistas e na literatura, e é justificável, tendo em vista o atual contexto vivido pelas organizações. O advento da internet e o avanço das mídias sociais no ambiente de trabalho transformaram as fronteiras entre o interno e o externo. Um exemplo é a constatação de que os públicos internos recebem informações sobre a organização não só pelos veículos oficiais. E em se tratando das mídias digitais, estas informações chegarão até os públicos em uma velocidade muito maior, inclusive sobre fatos negativos.

Outro desafio é que nos tempos atuais o limite entre o empregado e a pessoa está cada vez menor. Ou seja, há também uma transformação no que é pessoal e profissional. Estas questões também foram abordadas nas entrevistas. O empregado é um novo sujeito que não quer se limitar apenas às suas tarefas e aos comandos. Há também uma busca para o atendimento de necessidades internas.

Mais um desafio que precisa ser destacado trata-se da transdisciplinaridade. Todos os entrevistados consideraram que agindo de forma transdisciplinar obtém-se melhores resultados nos processos organizacionais. No entanto, alguns apontaram dificuldades para tornar esta questão uma realidade. É importante notar também que o conceito do que seja transdisciplinaridade varia entre os entrevistados e na literatura. Nesse aspecto, o caminho será conquistar a interdisciplinaridade, para só depois alcançar a transdisciplinaridade.

Não se pretende esgotar o assunto ou muito menos torná-lo conclusivo ou dedutivo, nem mesmo considerar a realidade como única. É preciso superar a linearidade e buscar a visão do Pensamento Complexo.

Espera-se que as informações trazidas possam contribuir de alguma forma com a comunicação interna nas organizações, especialmente para uma maior valorização das pessoas e humanização das relações. Espera-se também que novos estudos sobre o tema sejam desenvolvidos, principalmente considerando a importância do diálogo e da participação dos públicos internos nos processos comunicacionais. Que possam contribuir para a conquista de uma relação mais estreita e harmônica entre a Comunicação e a Gestão de Pessoas visando o desenvolvimento dos públicos internos e da organização.

REFERÊNCIAS:

AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

ALMEIDA, Maria da Conceição de. Complexidade, do casulo à borboleta. In: CASTRO, Gustavo de (Coord.). **Ensaio de complexidade**. 4. ed. Porto Alegre: Sulina, 2006. p.21- 41.

ALMEIDA, Ana Luísa de Castro; PAULA, Carine Fonseca Caetano; BASTOS, Fernanda de Oliveira Silva. Identidade, imagem e reputação: processo de construção de sentido no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábria Pereira (Org.). **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão; Rio de Janeiro: Senac Rio, 2012. p. 79-93.

AMADOR, Betânia Moreira Maria. O pensamento de Edgar Morin e a geografia da complexidade. **Revista Científica “ANAP Brasil”**, v. 2, n. 2, p. 60-76, 2009.

AMANTINO-DE-ANDRADE, Jackeline. Actor-network theory (ANT): uma tradução para compreender o relacional e o estrutural nas redes interorganizacionais? **Cadernos EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, p. 1-14, 2004.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Tradução de Adriana Rieche. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ATLAN, Henri. A intuição do complexo e suas teorizações. In: CARVALHO, Edgard de Assis; MENDONÇA, Terezinha (Org.). **Ensaio de complexidade 2**. Porto Alegre: Sulina, 2003. p. 159-190.

AZAMBUJA, Germano Augusto. O sistema e o mundo da vida no contexto da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009. v. 1, p. 165-192.

BAITELLO, Tânia Câmara. Governança corporativa e comunicação organizacional: interfaces possíveis em relações públicas. In: FARIAS, Luiz Alberto de (Org.). **Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos**. São Paulo: Summus, 2011. p. 165-178.

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem**. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2000. 114p.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: SOARES, Ivone de Lourdes; NOGUEIRA, Ana Thereza (Org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 149-177.

BALDISSERA, Rudimar. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009. v. 1, p. 135-164.

BALDISSERA, Rudimar. Organizações como *complexus* de diálogos, subjetividades e significação. In: KUNSCH Margarida Maria Krohling (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.p.61-76.

BARICHELLO, Eugenia Mariano da Rocha; POZZOBON, Camille de Medeiros; RIBEIRO, Michelle Braga. Comunicação informal e cultura organizacional. **Comunicação Organizacional**, v. 1, n. 1, p. 1-10, 2002.

BARROS, Simone. Comunicação integrada: o real e o virtual. In: LOPES, Boanerges (Org.). **Comunicação empresarial: transformações e tendências**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2010.p.145-149.

BASTOS, Edu Álvaro Manso. O que fazemos quando fazemos psicologia do trabalho. In: CHIUZI, Rafael Marcus (Org.). **Recursos humanos ou gestão de pessoas?: reflexões críticas sobre o trabalho contemporâneo**. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2011. p. 41-64.

BATISTTI, Roselaine Bencke; BAVARESCO, Angela Maria. Estudo bibliográfico sobre aspectos geradores de estresse que afetam o ser humano no ambiente de trabalho. **Unoesc & Ciência - ACHS**, Joaçaba, v. 1, n. 2, p. 139-148, jul./dez. 2010.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed.rev.atual. Caxias do Sul: Educus, 2010.

BERNARDES, Marco Aurélio. Reaprendendo a enxergar pessoas no século 21: o papel da gestão de pessoas versus recursos humanos. In: CHIUZI, Rafael Marcus (Org.). **Recursos humanos ou gestão de pessoas?: reflexões críticas sobre o trabalho contemporâneo**. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2011. p. 149-160.

BEUREN, Ilse Maria; SCHLINDWEIN, Antônio Carlos; PASQUAL, Dino Luiz. Abordagem da Controladoria em trabalhos publicados no ENANPAD e no congresso USP de Controladoria e Contabilidade de 2001 a 2006. **Revista de Contabilidades e Finanças**, São Paulo, v. 18, n. 45, p. 22-37, 2007.

BLIKSTEIN, Izidoro. O discurso Kafkiano: análise semiótica das estratégias discursivas nas corporações. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação, discurso, organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2013. p.217-226.

BOFF, Leonardo. Identidade e complexidade. In: CASTRO, Gustavo de (Coord.). **Ensaio de complexidade**. 4. ed.Porto Alegre: Sulina, 2006.p.55- 67.

BORDENAVE, Juan Diaz. **O que é comunicação**. São Paulo: Brasiliense, 1982. (Coleção Primeiros Passos, 67).

BORDENAVE, Juan Diaz. **O que é participação**. 2. ed.São Paulo: Brasiliense, 1985.

BORDENAVE, Juan Diaz. **Além dos meios e mensagens:** introdução à comunicação como processo, tecnologia, sistema e ciência. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

BUENO, Silveira. **Minidicionário da língua portuguesa.** São Paulo: FTD, 2007.

BUENO, Wilson da Costa. Articulação da teoria e prática na pesquisa em comunicação organizacional: o Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Umesp. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Relações públicas e comunicação organizacional:** campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas. São Caetano do Sul: Difusão, 2009a.p. 249-261.

BUENO, Wilson da Costa. As transgressões conceituais em comunicação empresarial. **Organicom:** Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, São Paulo, ano 6, n. 10/11, p. 121-127, 2009b. Edição especial. Disponível em: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/195/295>>. Acesso em: 02 jan. 2012.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial:** políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva, 2009c.

BUENO, Wilson da Costa. Governando a comunicação corporativa. In: LOPES, Boanerges (Org.). **Comunicação empresarial: transformações e tendências.** Rio de Janeiro: Mauad X, 2010. p 163-173.

BUENO, Wilson da Costa. Rádio Peão, redes sociais e a democracia na comunicação interna. In: _____.(Org.). **Comunicação empresarial:** planejamento e gestão. São Paulo: All Print Editora, 2011. p.93-103.

BUENO, Wilson da Costa. Pela comunicação interna dialógica: construindo pontes em vez de levantar muros. In: GALINDO, Daniel (Org.). **Comunicação institucional e mercadológica:** expansões conceituais e imbricações temáticas. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2012. p.101-116.

BUENO, Wilson da Costa. Assessoria de imprensa e complexidade: superando os equívocos da teoria e da prática tradicionais. In: **ENCONTRO ANUAL DA COMPÓS**, 22, 2013, Salvador. Anais. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2013. Disponível em: <http://compos.org.br/data/biblioteca_2038.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2014.

BULGACOV, Sergio; MARCHIORI, Marlene. O ser e a comunicação dos saberes. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p.105-119.

BURNHAM, Douglas; BUCKINGHAM, Will. **O livro da filosofia.** Tradução Rosemaire Siegelmaier. São Paulo: Globo 2011. p. 201.

CABRAL, Valéria. Um ensaio sobre a comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia discurso e prática. **Revista Organicom**, v. 1, n. 1, p. 55-71, 2004. Disponível em: <<http://revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/6/114>>. Acesso em: 5 out. 2011.

CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas**. Tradução de Marcelo Brandão Cipolla. São Paulo: Pensamento-Cultrix, 2002.

CASALI, Adriana Machado. **Comunicação organizacional em fusões e aquisições internacionais**. 204f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial *versus* comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, p. 1123-1144, nov./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/10.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2013.

CARNIELLO, Monica Franchi. Relações de poder na comunicação interna: entre o legal, o real e o ideal. In: BUENO, Wilson da Costa (Org.). **Comunicação empresarial: tendências e perspectivas**. São Paulo: All Print, 2012. p.147-158.

CARTA da transdisciplinaridade. 1994. Adotada no Primeiro Congresso Mundial da Transdisciplinaridade, Convento de Arrábida, Portugal, nov. 1994. Disponível em: <http://www.ufrj.br/leprtrans/arquivos/Arquivo_14_Carta_Transdisciplinaridade_I_CONGRES_MUNDIAL.pdf>. Acesso em: 11 fev. 2013.

CASADO, Tânia. O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 235-246.

CASTRO, Gustavo de (Coord.). **Ensaio de complexidade**. 4. ed. Porto Alegre: Sulina, 2006. 246p.

CASTRO, Mônica Aparecida de. Comunicação dialógica para participação na gestão estratégica. In: BUENO, Wilson da Costa (Org.). **Comunicação empresarial: tendências e perspectivas**. São Paulo: All Print, 2012. p. 159-167.

CAVALCANTE, Ricardo Caribé. **Os estudos organizacionais e a sua contribuição para a comunicação de organizações**. 2007.

Disponível em: <http://www.abrapcorp.org.br/anais2007/trabalhos/gt1/gt1_cavalcante.pdf>. Acesso em: 18 set. 2013.

CERUTI, Mauro. Unidade e diversidade da espécie humana; Unidade e diversidade da cultura humana. In: CARVALHO, Edgard de Assis; MENDONÇA, Terezinha (Org.). **Ensaio de complexidade2**. Porto Alegre: Sulina, 2003. p. 64-75.

CÉSAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho. Comunicação e cultura organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2009. p. 125-137.

CIURANA, Emilio Roger. Complexidade: elementos para uma definição. In: CARVALHO, Edgard de Assis; MENDONÇA, Terezinha (Org.). **Ensaio de complexidade 2**. Porto Alegre: Sulina, 2003. p. 48-63.

CLEMEM, Paulo. **Como implantar uma área de comunicação interna**: nós, as pessoas, fazemos a diferença: guia prático e reflexões. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

CLEMENTE, Fabiane Aparecida Santos. **Pesquisa qualitativa, exploratória e fenomenológica**: alguns conceitos básicos. 2007.

Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/pesquisa-qualitativa-exploratoria-e-fenomenologica-alguns-conceitos-basicos/14316>>. Acesso em: 20 set. 2013.

COLNAGO, Camila Krohling. Comunicação diálogo, agir comunicativo e as relações da comunicação organizacional com o trabalho e o trabalhador. In: BUENO, Wilson da Costa (Org.). **Comunicação empresarial**: planejamento e gestão. São Paulo: All Print, 2011. p. 13-26.

CORRÊA, Elizabeth Saad. Gestão da comunicação nas organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2009. p. 105.

CORRÊA, Vera Elisabeth Damasceno. **Comunicação interna na gestão do relacionamento com os funcionários**. 2008. Disponível em:

<http://www.abrapcorp.org.br/anais2008/gt2_damasceno.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2013.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. São Paulo: Scorecci, 2002.

CURVELLO, João José Azevedo. Relações públicas e comunicação organizacional no Núcleo de Pesquisa da Intercom. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Relações públicas e comunicação organizacional**: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas. São Caetano do Sul: Difusão, 2009. p. 305-318.

CURVELLO, João José Azevedo. Uma revisão crítica dos paradigmas clássicos da comunicação e de seus impactos nas organizações. **Comunicologia. Revista de Comunicação e Epistemologia da Universidade Católica de Brasília**, Brasília, v. 1, n.1, p. 10-28, 2008.

Disponível em: <<http://portalrevistas.ucb.br/index.php/RCEUCB/article/view/861/798>>.

Acesso em: 06 jan. 2013.

DICIONÁRIO online de português. Disponível em: <<http://www.dicio.com.br/pelego/>>. Acesso em: 08 set. 2013.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2011. p. 62-83.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, Joel Souza. A utopia da mudança das relações de poder na gestão de recursos humanos. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2012. p.155-168.

EBOLI, Marisa. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: FLEURY, Maria Tereza Leme(Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 185-231.

EGGER-MOELLWALD, Lícia. **Comunicação corporativa**: a disputa entre a ficção e a realidade. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

ESTRELLA, Chaberlly; FERNANDEZ, Rosane. A importância do público interno na comunicação institucional: a produção de evento como recurso estratégico. In: ESTRELLA, Charbelly; BENEVIDES, Ricardo; FREITAS, Ricardo (Org.). **Por dentro da comunicação interna**: tendências, reflexões e ferramentas. Curitiba: Champagnat, 2009. p. 125-141.

ESTUDOS ABERJE: **a comunicação interna sobvários ângulos organizacionais**. 2012. Disponível em:
<http://www.aberje.com.br/acervo_not_ver.asp?ID_NOTICIA=7820&EDITORIA=Pesquisas>.
Acesso em: 10 jan. 2014.

FÁBIA, Pereira Lima; BASTOS, Fernanda de Oliveira Silva. Reflexões sobre o objeto da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábria Pereira (Org.). **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão; Rio de Janeiro: Senac Rio, 2012.p.25-48.

FACHIN, Roberto Costa; FISCHER, Tânia. Apresentação da edição brasileira. In: AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996a.p.9-11.

FACHIN, Roberto Costa; FISCHER, Tânia. Introdução geral. In: AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996b. p. 13-22.

FARIAS, Luiz Alberto de. Planejamento e estratégia: bases do trabalho em relações públicas. In: _____. (Org.). **Relações públicas estratégicas**: técnicas, conceitos e instrumentos. São Paulo: Summus, 2011. p. 52-60.

FERRARI, Maria Aparecida. Teorias e estratégias de relações públicas. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2009. p. 77-90.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria TerezaLeme(Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.p.11-34.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: _____.(Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p.51- 61.

FLEURY, Maria Tereza Leme.O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: _____.(Org.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012a. p.15-27.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O simbólico nas relações do trabalho. In: _____. (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. 2.ed.São Paulo: Atlas, 2012b. p. 113-127.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 147-163.

FORT, Mônica Cristine et al. Comunicação face a face: o que se vê e o que não se vê no relacionamento interpessoal nas organizações. In: ESTRELA, Charbelly; BENEVIDES, Ricardo; FREITAS, Ricardo (Org.). **Por dentro da comunicação interna: tendências, reflexões e ferramentas**. Curitiba: Champagnat, 2009. p. 85-108.

FOSSATI, Nelson Costa. Comunicação em Ambientes Participativos-CAP. In: MOURA, Cláudia Peixoto de; FOSSATI, Nelson Costa (Org.). **Práticas acadêmicas em relações públicas: processos, pesquisas e aplicações**. Porto Alegre: Sulina, 2011. p 169-198.

FOUCAULT, Michael. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. Tradução de Raquel Ramallete. 29. ed. Petrópolis: Vozes, 1987.

FRANÇA, Fábio; LEITE, José Gutemberg. **A comunicação como estratégia de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. 208 p.

FREIRE, Paulo. **Extensão ou comunicação?** Tradução de Rosisca Darcy de Oliveira. 7. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

FREITAG, Bárbara. **A teoria crítica**. São Paulo: Brasiliense, 1986.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

FREITAS, Ricardo Ferreira. O trabalho na contemporaneidade: da precariedade à inovação na comunicação organizacional. In: ESTRELA, Charbelly; BENEVIDES, Ricardo; FREITAS, Ricardo (Org.). **Por dentro da comunicação interna: tendências, reflexões e ferramentas**. Curitiba: Champagnat, 2009a.p. 29-48.

FREITAS, Sidinéia Gomes. Comunicação interna e o diálogo nas organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2009b. p. 139-153.

GARCIA, Paulo Roberto Salles; GARCIA, Edilene de Oliveira Pereira. Relacionamentos no marketing das instituições de ensino superior. In: BUENO, Wilson da Costa (Org.). **Comunicação empresarial: tendências e perspectivas**. São Paulo: All Print, 2012. p. 181-195.

GATTAI, Silvia. Um olhar crítico sobre aprendizagem e educação dos indivíduos nas empresas. In: CHIUZI, Rafael Marcus (Org.). **Recursos humanos ou gestão de pessoas?** Reflexões críticas sobre o trabalho contemporâneo. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2011. p. 121-148.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Elizabeth; SILVA, Marcelo da. Estereotipia, discurso e cotidiano: observações sobre as relações públicas. In: GALINDO, Daniel (Org.). **Comunicação institucional e mercadológica: expansões conceituais e imbricações temáticas**. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2012. p. 157-179.

GUIMARÃES, Euclides. Notas sobre a complexidade nas organizações e nas ciências sociais. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (Org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 131-148.

HABERMAS, Jürgen. **Consciência moral e agir comunicativo**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na Sociologia**. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

HOCK, Dee. **Nascimento da era caórdica**. São Paulo: Cultrix, 2009.

HUE, Jean François. A alma dos resultados. In: NASSAR, Paulo (Org.). **Comunicação interna: a força das empresas**. São Paulo: ABERJE, 2006.v. 3, p. 35-42

JANTSCH, Ari Paulo. In: THEOPHILO, Roque. **A transdisciplinaridade e a modernidade**. Disponível em: <<http://www.sociologia.org.br/tex/ap40.htm>>. Acesso em: 11 fev. 2013.

KNYAZEVA, Helena, O pensamento complexo não linear e sua aplicação nas atividades de gestão. In: CARVALHO, Edgard de Assis; MENDONÇA, Terezinha (Org.). **Ensaio de complexidade 2**. Porto Alegre: Sulina, 2003. p.95-116.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed.rev. atual. ampl. São Paulo: Summus, 2003. (Novas buscas em comunicação, v.69).

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Dimensões e perspectivas das relações públicas comunitárias. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling; KUNSCH, Waldemar Luiz (Org.). **Relações públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora**. São Paulo: Summus, 2007. p. 165-180.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento estratégico da comunicação. In: _____. (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.p. 107-123.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. A dimensão humana da comunicação organizacional. In: _____. (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 41-60.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Prefácio. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábila Pereira (Org.). **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão; Rio de Janeiro: Senac Rio, 2012.p. 17-20.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; TONELLI, Maria José. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n.2, Aug. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000200008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 04 nov. 2013.

LASSWELL, Harold. A estrutura e a função da comunicação na sociedade. In: COHN, Gabriel (Org.). **Comunicação e indústria cultural**. São Paulo: EDUSP, 1987. p. 105-117.

LEMOS,Else. Comunicação interna como diferencial em relações públicas. In: FARIAS, Luiz Alberto de (Org.). **Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos**. São Paulo: Summus, 2011.p.151-164.

LÉVY, Pierre. A revolução contemporânea em matéria de comunicação. In: MARTINS, Francisco Menezes; SILVA, Juremir M. (Org.). **Para navegar no século XXI: tecnologias do imaginário e cibercultura**. Porto Alegre: Sulina: Edi PUCRS, 1999. p. 195-216.

LIMA, Fábila Pereira; BASTOS, Fernanda de Oliveira Silva. Reflexões sobre o objeto da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, Ivone Lourdes de; LIMA, Fábila Pereira (Org.). **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão; Rio de Janeiro: SenacRio, 2012.p. 25-48

MACARENCO, Isabel. **Gestão com pessoas - gestão, comunicação e pessoas: comunicação como competência de apoio para a gestão alcançar resultados humanos**. 2006. 233 p. Tese (Doutorado)- Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

MACHADO, M. N. da M. **Cultura e imaginário organizacionais**: análise psicossociológica de algumas imagens típicas brasileiras. *Pesquisas e Práticas Psicossociais*, São João del-Rei, v. 3, n. 1, p. 44-50, ago. 2008.

MAFFESOLI, Michel. O imaginário é uma realidade. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, n. 15, p. 74-82, ago. 2001. Entrevista.

MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. 2. ed.rev.ampl. São Caetano: Difusão, 2008a.

MARCHIORI, Marlene Os desafios da comunicação interna nas organizações. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 31., 2008. Natal. **Anais...** Natal: INTERCOM, 2008b.

MARCHIORI, Marlene Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Conexão - comunicação e Cultura**, Caxias do Sul, v. 9, n. 17, jan./jun. 2010.
Disponível em: <<http://www.ucs.br/portais/cecc/documentos/13230/download/>>. Acesso em: 06 jan. 2013.

MARIETTO, Marcio Luiz; SANCHES, Cida; MEIRELES, Manuel. Teoria do caos: uma contribuição para a formação de estratégias. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 10, n. 3, p. 66-93, 2011.

MARIOTTI, Humberto. **Pensamento complexo**: suas aplicações à liderança, à aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável. São Paulo: Atlas, 2007.

MARIOTTI, Humberto. **Os cinco saberes do pensamento complexo**: pontos de encontro entre as obras de Edgar Morin, Fernando Pessoa e outros escritores. 2001. Disponível em: <<<http://www.comitepaz.org.br/download/OS%20CINCO%20SABERES%20DO%20PENSAMENTO%20COMPLEXO.pdf>>>. Acesso em: 18 dez. 2013.

MATOS, Gustavo Gomes de. Diálogo: uma iniciativa empreendedora para superar crises. In: LOPES, Boanerges (Org.). **Comunicação empresarial**: transformações e tendências. Rio de Janeiro: Mauad X, 2010. p 63-71.

MATTELART, Armand. **História das teorias da comunicação**. 15. ed. São Paulo: Loyola, 2012.

MATTOS, Maria Ângela. Interfaces do saber comunicacional e da comunicação organizacional com outras áreas do conhecimento. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (Org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p.17- 37.

MATURANA, Humberto R.; VARELA, Francisco J. **A árvore do conhecimento**. São Paulo: Palas Athenas, 2001.

- MELLO, Rachel. **Mapa da comunicação brasileira**. Brasília, DF: FSB Comunicações, 2011. 100 p.
- MELO, José Marques de. **Teoria da comunicação: paradigmas latino-americanos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Tradução Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Tradução de Dulce Matos. Paris: ESF Editora, 1990.
- MORIN, Edgar. **O problema epistemológico da complexidade**. 3. ed. Lisboa: Europa-América, 2002.
- MORIN, Edgar. Para além da globalização e do desenvolvimento: sociedade mundo ou império mundo? In: CARVALHO, Edgard de Assis; MENDONÇA, Terezinha (Org.). **Ensaio de complexidade 2**. Porto Alegre: Sulina, 2003. p. 7-20.
- MORIN, Edgar. Complexidade e ética da solidariedade. In: CASTRO, Gustavo de (Coord.). **Ensaio de complexidade**. 4. ed. Porto Alegre: Sulina, 2006. p. 11-20.
- MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. Tradução Ângelo Soares. **Revista de Administração de Empresas-RAE**. São Paulo, v.41, n. 3, p. 8-19, 2001.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. Cultura nacional e cultura organizacional. In: DAVEL, Eduardo Paes Barreto; VASCONCELLOS, João Gualberto Moreira de (Org.). **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.
- MUMBY, Dennis K. Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 19-39.
- MURADE, José Felício Goussain. Relações públicas na construção da cidadania dos grupos populares. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling; KUNSCH, Waldemar Luiz (Org.). **Relações públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora**. São Paulo: Summus, 2007. p. 150-164.
- NASCIMENTO, Iara Marques do; LOPES FILHO, Boanerges B. O pensamento complexo e a comunicação organizacional: reflexões em torno de uma aproximação possível. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 35., 2012, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: Intercom, 2012. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2012/index.htm>>. Acesso em: 02 jan. 2014.
- NASSAR, Paulo (Org.). **Cadernos de comunicação estratégica**. São Paulo: ABERJE, 2013. v. 2.

NASSAR, Paulo (Org.). **Comunicação interna: a força das empresas**. São Paulo: ABERJE, 2012a.v.6, v.7.

NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.p. 61-75.

NASSAR, Paulo. **Relações públicas: a construção da responsabilidade histórica e o resgate da memória institucional das organizações**. 3. ed. São Caetano do Sul: Difusão; Rio de Janeiro, RJ: Senac Rio, 2012b.

NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, Suzel (Coord.). **Pesquisa comunicação interna 2007: dados comparativos 2002, 2005 e 2007**. São Paulo: ABERJE, 2007.

NAVEIRA, Ruben Bauer. Caos e complexidade nas organizações. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 69-80, set./out.1998.

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 2, 1996.
Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c03-art06.pdf>>. Acesso em: 22 dez. 2013.

OLIVEIRA, Jair Antônio de. A linguagem performativa na comunicação organizacional. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação, discurso, organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2013. p. 53-69.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **Dimensão estratégica da comunicação no contexto organizacional contemporâneo: um paradigma de interação comunicacional dialógica**. 2002. Tese (Doutorado) - Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2002.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Reflexividade e interação entre academia e mercado profissional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2009. p. 331-338.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. Interações no ambiente interno das organizações: implicações da complexidade. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.p. 223-235.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. Desafios da comunicação interna: interferências da contemporaneidade. In: ESTRELA, Charbelly; BENEVIDES, Ricardo; FREITAS, Ricardo (Org.). **Por dentro da comunicação interna: tendências, reflexões e ferramentas**. Curitiba: Champagnat, 2009. p. 13-28.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. Processos e estratégias de comunicação no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábila Pereira (Org.). **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, Rio de Janeiro: Senac Rio, 2012. p. 67-77.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (Org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

PAIVA, Wagner Peixoto de. **A teoria do caos e as organizações**. 2001. Disponível em: <<http://www.mettodo.com.br/pdf/A%20Teoria%20dos%20Caos%20e%20as%20Organizacoes.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2014.

PALLARES-BURKE, Maria Lúcia Garcia. Entrevista com Zigmunt Bauman. **Tempo Social**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 301-325, jun. 2004. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20702004000100015&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 02 jan. 2014.

PANÓPTICO. 1 fotografia, p&b. Disponível em:

<http://www.vitruvius.com.br/media/images/magazines/grid_9/5330ffb343b0_panopticon.jpg>. Acesso em: 18 fev. 2013.

PARAVENTI, Agatha Camargo. Uso estratégico das publicações na gestão dos relacionamentos organizacionais. In: FARIAS, Luiz Alberto de (Org.). **Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos**. São Paulo: Summus, 2011. p 195-234.

PEREIRA, Ethel Shiraishi. Eventos em relações públicas: ferramenta ou estratégia? In: FARIAS, Luiz Alberto de (Org.). **Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos**. São Paulo: Summus, 2011. p 137-150.

PERUZZO, Cicilia Krohling. **Relações públicas no modo de produção capitalista**. 2. ed. São Paulo: Summus, 1986.

PERUZZO, Cicilia M. Krohling. Da aparência à essência das relações públicas: abordagem na perspectiva da teoria crítica e do modo de produção capitalista. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 157-183.

PINHO NETO, Júlio Afonso Sá de. Ética, cultura organizacional e responsabilidade social como fundamentos dos programas de relações públicas com o público interno. In: ESTRELA, Charbelly; BENEVIDES, Ricardo; FREITAS, Ricardo (Org.). **Por dentro da comunicação interna: tendências, reflexões e ferramentas**. Curitiba: Champagnat, 2009. p.49-62.

PINTO, Julio. Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações? In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p.81-89.

PIZA, Suze de Oliveira. Trabalho e subjetividade: a formação do sujeito no espaço de trabalho a partir da filosofia de Michel Foucault. In: CHIUZI, Rafael Marcus (Org.). **Recursos humanos ou gestão de pessoas?: reflexões críticas sobre o trabalho contemporâneo**. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2011. p. 31-39.

PONCHIROLI, Osmar. A teoria da complexidade e as organizações. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 7, n. 22, p. 81-100, 2007.

PROGRAMA pró-equidade de gênero e raça. 5. ed. Brasília: Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial, 2013. Disponível em: <<http://www.spm.gov.br/programa-pro-equidade-de-genero-e-raca-5a-edicao/programa-pro-equidade-de-genero-e-raca-5a-edicao>>. Acesso em: 22 set. 2013.

PUTNAM, Linda L. Metáforas da comunicação organizacional e o papel das relações públicas. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.p. 43-67.

RAMOS, Juliana Aparecida. **Comunicação interna dialógica: uma perspectiva estratégica**. 2012. 342 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) - Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2012.

REGIS, Fátima; GONÇALVES, Fernando. Paradigmas de relações públicas: contribuições da teoria da complexidade para se pensar a comunicação interna nas organizações. In: ESTRELA, Charbelly; BENEVIDES, Ricardo; FREITAS, Ricardo (Org.). **Por dentro da comunicação interna: tendências, reflexões e ferramentas**. Curitiba: Champagnat, 2009. p.63-82.

ROVER, Aires José; CARVALHO, Maria Araújo. **O sujeito do conhecimento na sociedade em rede**. Florianópolis: Fundação José Arthur Boiteux, 2010.

REIS, Maria do Carmo. A construção de uma identidade disciplinar e de um corpus teórico para os estudos de comunicação organizacional e relações públicas. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2009. p. 137-163.

SANTOS, Akiko. **O que é transdisciplinaridade?**2005. Disponível em: <http://www.ufrj.br/leprans/arquivos/O_QUE_e_TRANSDISCIPLINARIDADE.pdf>. Acesso em: 11 fev. 2013.

SANTOS, André Laizo dos. **A geração y nas organizações complexas: um estudo exploratório sobre a gestão de jovens nas empresas**. 2011. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

SANTOS, Luis Miguel Luzio dos; PELOSI, Edna Marta; OLIVEIRA, Bernardo Carlos SpaulonciChiachia Matos de. Teoria da complexidade e as múltiplas abordagens para compreender a realidade social. **Serviço Social em Revista**, Londrina, v. 14, n. 2, p. 47-72, 2012.

SANTOS, Milton. **A natureza do espaço: técnica e tempo, razão e emoção.** 4. ed. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2006. (Coleção Milton Santos, 1).

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Trajetórias teórico-conceituais da comunicação organizacional. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, n. 31, p. 47-53, dez. 2006. Disponível em: <<http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/famecos/article/viewArticle/1110>>. Acesso em: 05 jan. 2013.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

SCHULER, Maria. Comunicação e transdisciplinaridade na era da complexidade. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas.** São Caetano do Sul: Difusão, 2009. p. 183-202.

SERVA, Maurício; DIAS, Taisa; ALPERSTEDT, Graziela Dias. Paradigma da complexidade e teoria das organizações: uma reflexão epistemológica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.50, n. 3, p. 276-287, 2010.

SILVA, Anielson Barbosa da; RABELO, Luiza M. Bessa. A emergência do pensamento complexo nas organizações. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 4, p. 777-796, 2004.

SILVA, Carla Pollake. Estudos de audiência e recepção: mais do que números do Ibope: aspectos históricos. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 29., 2006, Brasília. **Anais....**Brasília: Intercom, 2006.

Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2006/resumos%5CR0926-1.pdf>>. Acesso em: 06 jan. 2013.

SILVA, Marcia Batista. Comunicação interna e qualidade de vida em um contexto de insegurança organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações.** São Caetano do Sul: Difusão, 2010a.p. 219-235.

SILVA, Patrícia dos S. Caldas. **Desafios e potencialidades do desenvolvimento humano na gestão das organizações públicas: um olhar sobre a comunicação e o autoconhecimento.** 2009.

Disponível em: <http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/GT6_Patricia.pdf>. Acesso em: 03 dez. 2013.

SILVA, Patrícia dos Santos Caldas. Desafios do desenvolvimento humano na gestão das organizações públicas. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações.** São Caetano do Sul: Difusão, 2010b. p. 203-217.

SILVEIRA, Moisés Lemes. Políticas de comunicação interna com foco na administração de recursos humanos nas organizações. In: BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: planejamento e gestão.** São Paulo: All Print, 2011. p. 55-67.

SOARES, Paulo Henrique Leal. Comunicação com o público interno no contexto das organizações internacionais: a experiência da Vale. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação, discurso, organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2013. p. 245-258.

SOARES, Ana Thereza Nogueira; MONTEIRO, Luisa da Silva. O Contexto das organizações: uma leitura sobre suas configurações e seus processos comunicacionais. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábria Pereira (Org.). **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão; Rio de Janeiro: Senac Rio, 2012. p. 49-66.

SOMMERMAN, Américo. **Pedagogia da alternância e transdisciplinaridade**. 1999. Disponível em: <<http://www.territoriosdacidadania.gov.br/o/887039>>. Acesso em: 11 fev. 2013.

SOMMERMAN, Américo. **Complexidade e transdisciplinaridade**. 2005. Disponível em: <<http://www.ufrj.br/leprans/arquivos/complex.pdf>>. Acesso em: 11 fev. 2013.

SORIO, Washington. **O que é Benchmarking**. Disponível em: <<http://www.rafaoliveira.com.br/ateneu/OqueeBenchmarkingartigo.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2013.

TAURION, Cezar. Convivendo com a geração digital. In: NASSAR, Paulo (Org.). **Comunicação interna: a força das empresas**. São Paulo: ABERJE, 2012.v.6, p. 21-28.

TROCMÉ-FABRE, Hélène. Reaprender a complexidade. In: CARVALHO, Edgard de Assis; MENDONÇA, Terezinha (Org.). **Ensaio de complexidade 2**. Porto Alegre: Sulina, 2003. p. 133-139.

TORRES, César Augusto Bernal. **Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales**. 2. ed. México: Pearson Educación, 2006.

TORRES, Cláudio Váz; PÉREZ-NEBRA, Amália Raquel. Diversidade cultural no contexto organizacional. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. cap. 14, p. 443-463.

VASCONCELLOS, João Gualberto Moreira. O coronelismo nas organizações: a gênese da gerência autoritária brasileira. In: DAVEL, Eduardo Paes Barreto; VASCONCELLOS, João Gualberto Moreira de (Org.). **Recursos Humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1995. p. 220-231.

VILAÇA, Wilma Pereira Tinoco. Análise da intencionalidade discursiva do mundo Fiat por meio de sua comunicação interna. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação, discurso, organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2013. p. 299-314.

VILAÇA, Wilma Pereira Tinoco. **A comunicação interna na gestão da sustentabilidade: um estudo fenomenológico**. 2012. 290f. Tese (Doutorado) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

ANEXO 1:

Abaixo, a relação dos títulos dos trabalhos associados ao tema comunicação interna, apresentados nas edições do Congresso Brasileiro de Pesquisadores em Comunicação Organizacional e Relações Públicas – Abrapcorp, realizadas no período de 2007 a 2012, apresentados nos Congressos da Abrapcorp.

Para o levantamento de dados adotou-se os seguintes critérios: a) foi realizada a separação dos anais eletrônicos dos eventos de 2007 a 2012; b) a seleção dos trabalhos foi dos que constassem as palavras “comunicação interna”, “gestão de pessoas” e “recursos humanos” no título, no resumo ou nas palavras-chave. Foram selecionados também os trabalhos que apresentassem as palavras: “empregado”, “funcionário”, “trabalhador” e “colaborador”, por compreender que se tratando da Comunicação Organizacional como tema macro, era provável que os trabalhos que abordassem estas palavras poderiam de alguma forma se referir à comunicação relacionada aos públicos internos das organizações.

Dos trezentos e oitenta e sete trabalhos apresentados nas seis edições do congresso, vinte e seis apresentavam a palavra “comunicação interna”. De 2007 a 2009 a abordagem do tema, embora pequena, manteve-se em equilíbrio. Houve uma redução na edição de 2011, com apenas dois trabalhos, mas cresceu novamente em 2012. No período pesquisado (2007 a 2012), o termo “empregado” foi utilizado em seis artigos. “Trabalhadores” em quatro, “funcionários” em treze e “colaboradores” em seis. Identificou-se o termo “gestão de pessoas” em dois trabalhos, um em 2008 e outro em 2009. Já o termo “recursos humanos” foi abordado uma vez em 2008.

Ano: 2007

Título do Trabalho	Termos identificados nos títulos, resumos e palavras-chave
Desenvolvimento de uma escala de mensuração e análise estratégica da comunicação interna orientada para o alinhamento organizacional	Comunicação interna e empregados
Globalização e consumo: vantagens e desvantagens para uma melhor comunicação nas organizações	Comunicação interna, empregados e funcionários
Alinhamento estratégico: a comunicação interna e os objetivos organizacionais. O caso Companhia Vale do Rio Doce	Comunicação interna

Condicionamentos de gênero nos processos de comunicação interna entre os funcionários de atendimento em balcão no aeroporto Mariscal Sucre de Quito

Comunicação interna e funcionários

Relações Públicas no capitalismo cognitivo

Colaboradores

Ano: 2008

Título do Trabalho	Termos identificados nos títulos, resumos e palavras-chave
Comunicação Interna: interferências da contemporaneidade	Comunicação interna e empregados
Comunicação interna na gestão do relacionamento com os funcionários	Comunicação interna e funcionários
Pistas para o entendimento da construção do conceito de comunicação interna no campo de estudos brasileiros de comunicação organizacional.	Comunicação interna e funcionários
Já não bastam mídias, campanhas e eventos: a comunicação interna precisa construir sentido	Comunicação interna
Estratégias de relações públicas no processo de fortalecimento da marca ímpar – inteligência de marketing	Comunicação interna
Imagem em projetos de investimento social privado: percepções sobre o espaço Criança Esperança de Belo Horizonte	Funcionários
Práticas organizacionais: responsabilidade social ou marketing para causas sociais	Funcionários
Gestão com pessoas - gestão, comunicação e pessoas - um modelo para construção do tripé: realidade, afinidade e comunicação	Gestão de pessoas e recursos humanos

Ano: 2009

Título do Trabalho	Termos identificados nos títulos, resumos e palavras-chave
Qualidade de vida no trabalho em um contexto de insegurança organizacional: percepções da comunicação interna	Comunicação interna

Intranet 2.0: proposição de jornalismo participativo na Embrapa	Comunicação interna e empregados
A Comunicação Interna construindo a imagem da empresa: um estudo da comunicação face a face	Comunicação interna
Comunicação nas relações internas das instituições estatais	Comunicação interna
Comunicação Interna em Processos de Mudança Organizacional: aspectos teóricos e percepção de profissionais de comunicação na aquisição da MBR pela Vale	Comunicação interna
Projeto experimental de Relações Públicas	Comunicação interna e colaboradores
Pesquisa qualitativa como caminho para uma análise complexa da comunicação organizacional	Empregados
Organização, comunicação organizacional, pesquisa qualitativa, pesquisa quantitativa	Trabalhadores
Hotel Fazenda Quatro Estações	Funcionários
Um exercício para comunicação autêntica	Colaboradores
Comunicação organizacional on-line: perfil do Centro Universitário Franciscano	Colaboradores
O papel da Comunicação para a promoção da mudança de cultura organizacional e engajamento dos colaboradores	Colaboradores
Desafios e potencialidades do desenvolvimento humano na gestão das organizações públicas: um olhar sobre a comunicação e o autoconhecimento	Gestão de pessoas

Ano: 2010

Título do Trabalho	Termos identificados nos títulos, resumos e palavras-chave
O Sistema de Comunicação Educativa Organizacional – uma ferramenta conceitual para ser usada na gestão da comunicação interna de organizações públicas.	Comunicação interna

Fusões empresariais e Comunicação Interna: uma estratégia a planejar	Comunicação interna
A Oralidade Absorvida pela Comunicação Interna: elemento de integração com funcionários e clientes externos	Comunicação interna e funcionários
Impacto de recursos mnemônicos na retenção de mensagens corporativas	Comunicação interna e funcionários
Uma Reflexão do Processo de Comunicação Interna Aplicado em uma Indústria Paranaense	Comunicação interna
Comunicação e psicanálise em uma abordagem complexa sobre as organizações e seus sujeitos	Empregados
As percepções de trabalhadores quanto ao seu mundo do trabalho	Trabalhadores
Um estudo sobre liderança e poder como face da cultura e comunicação de uma gráfica paranaense	Funcionários
Como organizar e / ou transformar as organizações?	Funcionários

Ano: 2011

Título do Trabalho	Termos identificados nos títulos, resumos e palavras-chave
Comunicação Interna Organizacional: tramas, tessituras e mediações tecnológicas	Comunicação interna
Discurso e persuasão no mundo do trabalho: o profissional da comunicação e suas práticas profissionais no âmbito do discurso	Comunicação interna
A Comunicação Social no Embate das Práticas de Responsabilidade Socioambiental	Trabalhadores
Da Identidade Corporativa à Imagem Institucional: Um Desafio Organizacional	Colaboradores

Ano: 2012

Título do Trabalho	Termos identificados nos títulos, resumos e palavras-chave
Estruturação de Assessoria de Comunicação para empresa Fundação Altivo S.A	Comunicação interna e funcionários
Análise da intencionalidade do mundo Fiat por meio de sua comunicação interna	Comunicação interna e funcionários
A Comunicação Interna e a construção da reputação em empresas globais: Abordagens teóricas e práticas complexas	Comunicação interna
Mapeamento da comunicação nas organizações Bauruenses: Uma proposta para sistematizar reflexões a partir do fazer cotidiano das organizações	Comunicação interna

ANEXO 2:

Abaixo, o conteúdo completo das entrevistas realizadas para esta dissertação. Elas estão inseridas por ordem cronológica de realização. Procurou-se registrar de forma mais fiel possível, considerando-se, no entanto, as limitações naturais, inerentes ao processo de transcrição de entrevistas gravadas.

Entrevista com o gerente de recursos humanos da Universidade Metodista de São Paulo, Moisés Silveira.

Dia: 13 de agosto de 2013

Local: Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo - SP.

Sobre o entrevistado: Possui graduação em Administração de Empresas pela Faculdade de Administração e Estatística Pais de Barros (1978), especialização em Recursos Humanos pela Fundação Getúlio Vargas (1982), pós graduação em Administração da Produção pela Fundação Getúlio Vargas com o CEAG - Curso de Especialização em Administração para Graduados (1993), mestrado em Administração e Planejamento de Recursos Humanos pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (2004) e doutorado no Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Universidade Metodista de São Paulo, com Linha de Pesquisa em Processos de Comunicação Institucional e Mercadológica, com tese sobre a Rede Metodista de Educação (2012). Disponível em: <http://lattes.cnpq.br/5270716638231359>, acesso em 19 de janeiro de 2014

Eu queria que você falasse um pouco sobre as principais dificuldades e oportunidades para integrar as áreas de Comunicação e de Gestão de Pessoas no planejamento e no desenvolvimento da comunicação com os empregados.

Moisés Silveira: Então, a comunicação tem como fator principal a divulgação do planejamento da instituição para um determinado período. A partir dessas definições que normalmente estão nos planejamentos estratégicos de cada instituição, a função recursos humanos abrange toda essa infraestrutura para dar suporte à instituição na parte de gestão de pessoas.

A maior dificuldade é você fazer com que esse planejamento, ao longo da sua elaboração, execução e apuração dos resultados seja transferido para toda a instituição nos diversos segmentos das hierarquias e dos níveis hierárquicos, para que todas as pessoas possam ter informação sobre o que a instituição está planejando, como que ela pretende desenvolver suas atividades, quais os recursos que ela vai utilizar, quais são os resultados esperados e de que forma ela espera que cada um dos seus integrantes participe desse planejamento. Evidentemente, as responsabilidades maiores são decorrentes de quem tem maior nível hierárquico, maior responsabilidade nos cargos das instituições. Como se fosse assim algo que vem do topo da pirâmide para a base da pirâmide. A maior dificuldade é justamente integrar a comunicação em todos esses níveis hierárquicos, onde nem sempre os canais de comunicação estão bem definidos, onde as ferramentas de comunicação e de divulgação de informações estão todas assim integradas. Então, a maior dificuldade é que a instituição possa garantir que esse planejamento aconteça de forma organizada e que ela consiga atingir todos os seus públicos, respeitando inclusive as diferenças de segmentação de cada público que participa desse processo. Então, desta forma, a comunicação para o corpo gerencial é diferente de uma comunicação para o corpo de chefias, de coordenadores, dos funcionários que não tem funções de liderança. É importante pensar também na parte das pessoas que tem serviços de natureza

operacional onde nem sempre os recursos de informática são extensivos a eles também. Há que se pensar também numa rede Metodista como é o nosso caso, nós temos sete instituições de ensino que estão localizadas em Estados diferentes, que os planejamentos possam alcançar essa amplitude corporativa de forma que todas as políticas que forem definidas aconteçam de uma forma que tenha amplitude nacional e garanta também que os procedimentos aconteçam respeitando as realidades locais. Então, essas são as grandes dificuldades é fazer com que todas essas variáveis sejam respeitadas e que elas consigam atingir o resultado adequado.

E você vê alguma oportunidade, alguma situação que favoreça essa integração?

Moisés Silveira: Olha, o processo ele normalmente é conseguido um resultado mais adequado à medida que os canais de comunicação são desenvolvidos com incentivo maior, com maior agilidade. Para que isso aconteça, a transparência nos processos de gestão é fundamental. Não só na metodista, mas uma das grandes características das empresas que estão sendo bem sucedidas nos seus negócios é trabalhar com transparência, com comunicação horizontal e vertical, onde nós podemos usar todas as ferramentas disponíveis na instituição de maneira que nós possamos ser proativos para que nós consigamos obter o máximo de resultado para cada canal de comunicação, para cada recurso que é utilizado dentro da instituição. Para isso é importante que também a área de Recursos Humanos capacite os gestores a desenvolver essas suas competências, habilidades e atitudes, na direção de um processo de comunicação que privilegie o compartilhamento das informações. Na prática, aquela forma de trabalhar onde as pessoas guardavam para si as informações como se fosse um segredo guardado a sete chaves hoje já é tratado de forma diferente por que as pessoas precisam saber quais os rumos que a instituição está planejando para ser desenvolvido as suas ações e essas informações tem que ser compartilhadas com o máximo de transparência para que as pessoas possam participar e contribuir para o atingimento dos objetivos da instituição. Eu penso que o grande segredo para conseguir superar essas barreiras de comunicação é desenvolver uma capacitação junto aos principais gestores o sentido de desenvolver esta tendência, de transparência da comunicação na amplitude do seu limite.

Além dessa ação de capacitação dos gestores, você citaria outras ações que poderiam aumentar a parceria entre esses dois departamentos?

Moisés Silveira: Olha, nas instituições, nas organizações de uma maneira geral é muito comum trabalhar com a figura do cliente e do fornecedor interno. Então, sempre que você presta serviços dentro de uma empresa, ou dentro de uma instituição no caso da Metodista para um determinado departamento é sempre importante enfatizar que da mesma maneira que você está prestando um serviço para um cliente e que você quer que ele tenha satisfação e esteja realmente satisfeito com o serviço que é prestado você também tem que se colocar no lugar dele para saber como ele está recebendo esse serviço. Então, nos treinamentos que nós fazemos, nós sempre enfatizamos que essa troca de cadeiras é fundamental para que você num determinado momento que está prestado um serviço, se você se coloca no lugar do cliente interno que está recebendo o serviço você percebe muitas vezes que o serviço que está sendo recebido não está adequado aos resultados e às expectativas esperadas. Então, esse diálogo constante interno entre o que se presta de serviços e o que se recebe de serviços, tem que ter o compromisso de que os resultados são aqueles que se esperam e se desejam para atingir os resultados que a instituição exige e que as pessoas tenham o comprometimento de que, da mesma maneira que elas gostam de ser bem atendidas elas também prestem serviços de qualidade, respeitando prazos, qualidade e compromisso com o resultado da área que ela está sendo seu cliente interno. Isso é fundamental nos processos de treinamento onde nos enfatizamos que estas informações são fundamentais para que os planejamentos possam ser feitos de forma organizada e que nós possamos atingir os objetivos que forma definidos pela instituição.

Você acredita que se atuar de forma transdisciplinar traria mais eficiência para a comunicação interna?

Moisés Silveira: É fundamental. Uma das preocupações que nos temos com o processo de comunicação é que ela deve ser dirigida para os seus públicos alvos. Desta forma a comunicação que nós fazemos para o corpo de funcionários administrativos tem características específicas, onde o público alvo tem um determinado padrão de envolvimento de informações diferente do corpo docente. Mas, quando nós pensamos na interdisciplinaridade no processo de comunicação, essa barreira tem que ser superada porque dentro da instituição a contribuição dos públicos da área administrativa e docente são fundamentais para atingir os objetivos que a instituição se propõe a desenvolver. De forma que quanto mais nós conseguimos fazer, por exemplo, trabalhos que são desenvolvidos nos recursos humanos pra atingir a área acadêmica, devem ser fundamentais para que possam estar sempre integrados de forma conjunta para que a área administrativa saiba das necessidades da área acadêmica, ela por sua vez consiga superar essas barreiras de integração com a área administrativa e não achar que são públicos diferentes e você pensar que os professores precisam lidar somente o ensino com o atendimento dos alunos e pensar que os funcionários outros deverão cuidar somente da parte administrativa. O grande desafio nosso é fazer que pensem que todos fazem parte de uma mesma instituição que numa última análise pretende ter ensino de qualidade, que possa ter reconhecimento do mercado no programa de trabalho que a instituição presta na comunidade que ela está inserida e que para isso funcionar tem que ter a participação ativa tanto dos docentes como dos funcionários todos eles contribuindo para o alcance do planejamento que foi feito ao longo do ano. O segredo é fazer que essas barreiras sejam superadas e que as pessoas possam entender que todas estão numa mesma instituição contribuindo com os mesmos objetivos e que o aluno, curiosamente é o nosso principal cliente, ele não tem a noção da estrutura de organização que existe internamente na instituição. Então quando ele está sendo atendido em sala de aula, ele está sendo atendido pelo corpo docente que é especializado na parte de ensino, mas, quando ele está sendo atendido pela parte de secretaria, ele espera que esta parte tenha conhecimento adequado para dar conta das dificuldades ou das questões relacionadas da parte administrativa no contato com a instituição, então para ele, ele vê a instituição como único prestador de serviços, independente de ser da área administrativa ou da área acadêmica. Aí que está o segredo, você fazer com que a organização consiga integrar todas as áreas de forma que o seu cliente principal não perceba estas divisões internas que é o nosso grande desafio.

Paulo Freire, na sua obra Extensão ou Comunicação, traz o conceito de comunicação dialógica. Para o autor, a comunicação se dá com a co-participação dos sujeitos no ato de pensar e o que caracteriza a comunicação é o diálogo. Você acredita que seja possível, dentro de organizações, desenvolver uma comunicação organizacional e uma gestão de pessoas que assuma essa perspectiva dialógica e transformadora, e que priorize a interação, a participação e a valorização dos empregados?

Moisés Silveira: Acho fundamental, eu estava comentando que os diversos públicos que nós temos são públicos que são determinados em função da sua área de atuação, áreas administrativas, área de negócios, área de ensino, que possuem pessoas com formações diferentes. Agora, a forma como se integra essas áreas passa pelo principal fator que é o fator de comunicação que pressupõe a integração de informações que em última análise vão contribuir para o atingimento dos resultados. Quando você reúne um diretor de faculdade, um coordenador de curso com um gerente da área administrativa, voltada, por exemplo, para área de controladoria, definição de custos, é fundamental que eles consigam dialogar e ter a compreensão de que os resultados administrativos estão complementando os interesses da área pedagógica e da área de ensino e essa integração só é possível por intermédio do processo de comunicação, porque é interessante que cada um desses profissionais tem a sua forma de lidar com informações com um discurso previamente construído a partir das suas formações. Se cada um ficar preso às suas limitações de formação, o processo de comunicação acaba ficando prejudicado. E é isso que nós temos incentivado na instituição, de que as áreas conversem e compreendam as suas necessidades ao limite dos detalhes que cada uma precise para poder desenvolver o seu trabalho. Isso passa por você compreender a necessidade do outro, na sua linguagem, na sua necessidade, na sua forma de trabalhar, dentro da realidade de formação de cada um. Eu, particularmente sou administrador de empresa por formação e eu noto, eu sempre valorizei o processo de comunicação como sendo uma área de conhecimento que complementava a função administrativa.

Hoje eu penso que a área de comunicação trabalha ao lado da área de administração como parceiras para atingimento dos seus objetivos maiores institucionais. A área de comunicação é tão importante, que ela pode fazer com que os planos estratégicos na área administrativa sejam comprometidos se o processo de comunicação não acontecer de maneira adequada. Portanto, concordo plenamente com Paulo Freire quando ele coloca a importância do diálogo no estabelecimento dos trabalhos, dos objetivos, do planejamento de ações de gestão para atingir resultados, passa por uma forma de comunicação que seja dialógica, que ela seja participativa, que ela seja capaz de superar as barreiras que impedem que as pessoas compreendam seus objetivos, as suas limitações no processo de comunicação. Para mim é fundamental mesmo.

Mas, você acha que as organizações estão abertas e preparadas para isso, para essa comunicação dialógica e para assumir esse pensamento de Paulo Freire?

Moisés Silveira: Olha, a experiência que eu tenho tido é que as gerações que estão vindo para o mercado de trabalho nos últimos anos, passa por uma exigência maior nesse processo. Até um tempo atrás, a forma de gestão dos processos de planejamento e até a maneira como a comunicação acontecia nas organizações passava por algo que não tinha assim a preocupação com a transparência, com o diálogo, com a comunicação democrática nas instituições, que privilegiavam o diálogo, a tentativa de obter os resultados pela compreensão das necessidades de cada público interno das organizações. Estas novas gerações que estão indo para o mercado de trabalho, não trabalham mais com essas condições de ações de gestão, elas tendem a ser cada vez mais exigentes nos processos de comunicação, onde eles não gostam de receber informações prontas, sem que haja uma justificativa, definições de objetivos, as explicações de porque as coisas são feitas e como as coisas são feitas. Então, elas vêm como uma forma de desestruturar aquela mentalidade de que a informação é restrita, a transparência não é importante, a forma de gerenciar pessoas e o processo de comunicação deve ser limitado e essas barreiras tem sido cada vez mais superadas nas organizações até pela pressão que essas novas gerações colocam nas instituições. E eu noto que os gestores que têm uma idade maior no seu tempo de trabalho têm a necessidade de se adequar, se adaptar à nova forma de trabalhar dessa geração que chega ao mercado de trabalho, para que elas possam ter as suas lideranças aceitas e consideradas adequadas a essas novas situações organizacionais. Então eu penso que hoje, pessoas que não têm essa preocupação de trabalhar de maneira mais transparente, dialógica, onde a comunicação privilegie a maneira como as pessoas trabalham nas organizações, elas vão ficar sendo contestadas completamente na sua forma de trabalhar por não ter mais uma liderança aceita nessa nova realidade organizacional.

O Edgar Morin, um dos autores da Teoria da Complexidade, ele refere-se às organizações como sistemas extremamente complexos. Ele fala que é preciso conviver com a ordem e com a desordem. Dentro desse contexto, você acredita que a comunicação interna, tal como é praticada nas organizações, pode incorporar esta perspectiva da complexidade?

Moisés Silveira: Eu entendo que sim. Recentemente eu estava analisando esta colocação do Morin e eu fiquei impressionado que isso se repete diariamente. Quando nós trabalhamos questões de natureza estratégica, planejamento organizacional, nesse desafio que nós estamos hoje de integração de toda a rede Metodista de educação no ambiente corporativo, que é bastante complexo, nós percebemos como a teoria tem uma validade impressionante, porque nós trabalhamos com realidades extremamente diferentes, quando eu falo, por exemplo, da Metodista da Rudge Ramos ela tem toda, além do campus Rudge Ramos ela tem o planalto, o vergueiro, ela é formada no seu principal negócio de universidades, mas tem também a rede de colégios em Bertoga e Itapeva, portanto já seriam duas áreas distintas: uma de educação de nível médio e outra de nível superior, onde ela é organizada para ter sistemas administrativos que privilegiam a área de contabilidade, a área de recursos humanos, a área de ensino, a área de pesquisa, extensão, a área de divulgação de informações ao público externo e toda essa ferramenta que hoje é utilizada para atender O IMES, não é necessariamente o utilizado para atender a Metodista de Piracicaba,

muito menos lá no Rio Grande do Sul. Ou seja, cada uma das grandes instituições que nós temos tem realidades extremamente diferentes, usam recursos extremamente distintos, trabalham com pessoas com culturas diferentes, com estratégias de trabalho diferentes, com públicos internos e externos completamente diferentes, em ambientes diversos, e que estão sendo integrados no mesmo momento a uma rede que tenha amplitude nacional e quer que todas estejam debaixo de um mesmo patamar de planejamento. Gerenciar essa mudança muitas vezes ela é caótica, exige a constatação de que os recursos disponíveis para fazer a implementação desse trabalho, não são compatíveis em um determinado momento e vão exigir com que as pessoas reúnam as suas maiores competências para superar os desafios que estão acontecendo no desenvolvimento da rede Metodista. E muitas vezes, o caos estabelecido mostra que é a forma de solução é identificar alternativas de trabalho diferentes e é interessante que é a partir da constatação do caos estabelecido, que a instituição percebe a necessidade de superar esses limites e identificações organizadas para superar os desafios que estão pela sua frente. Então essa convivência da ordem e da desordem, ela é constante nas organizações e ela exige que a comunicação seja uma ferramenta importantíssima para a superação das barreiras, porque sem ela nenhum processo de gestão tem sucesso. É ela que faz com que as barreiras sejam superadas, elas que fazem com que as pessoas consigam conversar e identificar soluções para superação dos seus desafios e é interessante que é quase sempre com a convivência dessa ordem e da desordem que nós encontramos os caminhos para superar os desafios e identificar as soluções que são mais interessantes para as instituições. É muito interessante isso.

Você acha que o pensamento do Morin também pode ser aplicado na gestão de pessoas? Você acha possível Políticas de Gestão de Pessoas com consciência da necessidade dessa ordem e dessa desordem?

Moisés Silveira: Sim, quando nós analisamos como é a gestão de pessoas numa instituição como é a Metodista, nós vamos constatar que as realidades são extremamente diferentes. No momento nos estamos trabalhando com pessoas que são ou da área administrativa ou da área de ensino, da área acadêmica aqui em São Bernardo do Campo, com uma cultura determinada para quem cresceu, desenvolveu suas atividades profissionais, teve sua educação acadêmica na cidade de São Bernardo do Campo e que dialoga diariamente através das ferramentas de comunicação, e-mail, telefones, *skype*, outros recursos de comunicação, que permite a comunicação online, com pessoas que estão lá no Rio Grande do Sul, com pessoas que estão lá em Minas Gerais, em Lins, em Piracicaba, no Rio de Janeiro, com realidades totalmente diferentes e onde os instrumentos de gestão de pessoal obedecem a legislações diferentes das que são utilizadas aqui em São Bernardo. E essa complexidade ela exige um perfil profissional muito mais competente para superar esses desafios e superar esse caos que se estabelece nas organizações. Pensar que uma solução que eu esteja considerando adequada para a realidade de São Bernardo ser a mesma que vai ser utilizada para o Rio de Janeiro, para o Rio Grande do Sul é uma inocência, uma ilusão porque as soluções elas tem que ser consideradas baseadas nas regiões em que as pessoas trabalham, com as culturas locais, com os seus valores, com a forma como as pessoas lidam com seus desafios, a maneira como eles gerenciam os seus processos de gestão para identificação de soluções de cada área e quando você trabalha em uma área corporativa, como a Metodista, é fundamental que haja um respeito entre o que você entende correto e o que as pessoas consideram correto para a solução dos seus próprios problemas. E essa complexidade que exige um perfil diferenciado hoje dos profissionais de recursos humanos, principalmente na área de comunicação interna. Porque, é por intermédio da comunicação que esses processos acontecem, se desenvolvem, atingem resultados positivos ou negativos na medida em que essas questões são respeitadas. Por isso é fundamental.

Ainda sob a ótica da complexidade, como é que você pensa que seja possível alinhar a comunicação interna com a cultura das organizações, tendo em vista a existência de vários públicos internos, com perfis, culturas e demandas distintas. Mais ou menos o que você estava colocando, mas como você vê a possibilidade de alinhar a comunicação interna e a cultura tendo em vista esta diversidade de pessoas, de culturas, de crenças, de expectativas, dentro de uma organização?

Moisés Silveira: Olha, a experiência que nós temos tido para gerenciar esses processos é privilegiar cada vez mais a integração de públicos diferentes, em mesmos eventos. Quanto mais nós lidamos com pessoas com culturas diferentes, com formações diferentes, com áreas de atividades diferentes, mais o processo de comunicação se complementa e atinge uma amplitude e um resultado mais adequado. Quando nós fazemos uma reunião com a participação de diversos profissionais de instituições diferentes, espalhadas pelo Brasil, as pessoas aprendem muito e respeitam muito a formação das pessoas que trabalham em ambientes diferentes.

E é a partir do conhecimento, da vivência, da compreensão de como funcionam essas realidades diferentes, é que a comunicação exerce assim um papel fundamental no desenvolvimento organizacional, no sucesso dos planejamentos, no respeito das limitações das pessoas para com determinadas questões, no respeito aos processos que são diferentes e aí, é fundamental que, como eu coloquei no início, que quando você faz um trabalho de planejamento, você privilegie realmente, políticas que devem ser adotadas no Brasil todo, como o nosso caso, mas que exista espaço para procedimentos diferenciados para atingir aquelas especificidades de cada região. Quando a gente coloca estas questões, é evidente que para cada região tem exigências legais, normas e procedimentos diferenciados que devem ser respeitados. E é a partir da integração das pessoas nesses ambientes coletivos que elas conseguem sair do seu espaço atual e projetar o trabalho dela para outros espaços que elas não estão acostumadas a trabalhar. A partir da compreensão do que as pessoas precisam em outras regiões, em outros ambientes, que o processo de comunicação se potencializa e alcança uma amplitude muito mais importante para atingir as metas que a instituição pretende. Então, a nossa experiência tem sempre demonstrado que a integração tem um papel fundamental na confecção desses objetivos para fazer que esta questão seja superada.

Com relação às Mídias sociais, para finalizar aqui, como você vê o advento da internet, o fortalecimento cada vez maior das mídias sociais dentro das organizações? Você vê isso tudo com uma perspectiva boa, como uma oportunidade ou como uma dificuldade?

Moisés Silveira: Olha, eu particularmente acho que só vejo vantagem nas mídias sociais, porque elas estão cada vez mais, fazendo parte da vida das pessoas no ambiente corporativo e no ambiente pessoal. De uma certa forma, ela atinge o processo de comunicação numa amplitude que jamais se conseguiu no passado. Hoje você usando por exemplo uma rede de Facebook você tem uma integração com pessoas que estão espalhadas pelo mundo todo, em tempo real, e você consegue desenvolver um processo de comunicação numa amplitude jamais permitida no passado. Quando essas mídias sócias são incorporadas nos ambientes organizacionais, elas trazem também uma vantagem enorme, na medida em que elas conseguem divulgar as práticas, as políticas, os procedimentos que são adotados na instituição para todo o seu público alvo e, principalmente, no Facebook, a agente fala a geração Facebook, não é?

Se você considerar que o maior cliente dessa instituição (metodista) são os alunos, são justamente esse perfil de pessoas que convivem diariamente com ferramentas como a mídia social do facebook, twitter, por exemplo, elas conseguem conversar com a instituição usando essas mídias sociais, e é fundamental também entender de que a avaliação dessas instituições passa pelas mídias sociais também. É comum nós encontrarmos decisões que são tomadas nas empresas, a partir de questões que são levantadas nas mídias sociais. À medida que as pessoas se organizam e colocam algo a ser discutido no twitter, no Facebook por exemplo, que começam a ter uma amplitude cada vez maior, com maior força de decisão para as organizações, elas vão respeitando mais a interação com essas mídias sociais. E elas (as organizações) começam a se organizar internamente para desenvolver os seus processos, respeitando a interação com essas mídias sociais também. E elas começam a usar esse canal de comunicação de uma maneira produtiva para atingir um público alvo que hoje é fundamentalmente alcançado por intermédio das mídias sociais. Então, o gerenciamento desse processo de comunicação, hoje faz toda a diferença, porque ela consegue conversar com as pessoas que tem interesse no desenvolvimento de suas atividades, na linguagem que elas estão acostumadas e privilegiam, elas gostam de utilizar essas mídias sociais, elas vencem as barreiras do espaço físico, do horário, do tempo, da localização e tem a vantagem de todas as pessoas que estão interagindo com a instituição servirem também como eventuais divulgadores dos trabalhos que você

desenvolve na instituição também. Pessoas que são bem atendidas pela Metodista e expressam esta satisfação nas redes sociais acabam sendo um processo de formação de opinião favorável para a instituição nesse processo de comunicação. O contrário também é verdadeiro, as empresas elas percebem que o atendimento ao aluno, o desenvolvimento de uma qualidade de ensino adequada, se não for atendido o grau de expectativa do cliente em potencial, o aluno, isso também vai ser colocado nas mídias sociais, num processo justamente o contrário do que se espera, não é? As pessoas vão começar a dar referências negativas da instituição e isso vai se alastrando numa velocidade jamais alcançada no passado também. Então, eu noto que as instituições elas passam por um respeito cada vez maior, de que as mídias sociais são ferramentas que vieram para ficar, que elas têm que ser gerenciadas e que os resultados passam também por intermédio dessas ferramentas. Isso é fundamental também.

Mas, especificamente em gestão de pessoas, você vê aí uma oportunidade de utilizar essas mídias sociais para gerenciar as pessoas dentro de uma organização? Você vê as mídias sociais como uma aliada desta gestão de pessoas? Porque você colocou muito com relação ao relacionamento com o público interno e externo, mas, externo também, não é? Nesse caso aí, os alunos, mas, eu digo os empregados mesmo. Você acha que a área de gestão de pessoas pode utilizar as mídias sociais para fazer o seu trabalho, desenvolver suas funções?

Moisés Silveira: Olha, nós temos interesse em utilizar cada vez mais as mídias sociais para a gestão de pessoas. É muito comum utilizar isso hoje para recrutamento e seleção de pessoal, na medida em que nós divulgamos nossas vagas em mídias sociais que tenham assim uma penetração exatamente no perfil de público que nos interessa. Nossos planejamentos de gestão de pessoal passam por um grau de utilização cada vez maior, utilizando mídias sociais e também empresas que tenham assim uma sofisticação na divulgação de informações utilizando as mídias sociais. Algumas empresas que prestam serviços para nós utilizam a divulgação das nossas vagas pelas mídias sociais, como o LinkedIn, por exemplo, onde nós temos hoje capacidade de fazer o gerenciamento das vagas no contexto da base de dados do LinkedIn, onde é possível dar um detalhamento cada vez maior de que perfil nos interessa para poder recrutar e selecionar candidatas para as vagas que estão em aberto na instituição e essa penetração, por exemplo, pelo LinkedIn, faz com que a instituição também seja reconhecida como uma instituição que tem essa ferramenta sendo utilizada de uma forma moderna para a gestão de pessoas e que ela acaba sendo um modelo também para que a gestão de pessoas tenha resultados adequados, num planejamento estratégico pré-definido, com objetivos bem sucedidos no trabalho que ela realiza. Então, eu não vejo mais como a gente ignorar a utilização das mídias sociais, das redes sociais, nesse contexto de que ela veio para ficar no nosso ambiente de trabalho. Ela é importante para que as colaborações que nós precisamos sejam incentivadas pela internet na sua utilização e a intenção é de ser utilizada cada vez mais com maior frequência e com maior amplitude na gestão de pessoas.

Você gostaria de colocar mais alguma questão ou fazer mais algum comentário?

Moisés Silveira: Olha, eu só queria registrar a minha satisfação de ver o seu trabalho sendo dirigido por uma área de comunicação interna que eu valorizo muito e que para mim hoje é uma das ferramentas principais na gestão de recursos humanos, na gestão de pessoas. A comunicação interna hoje, ela para mim faz toda a diferença na maneira como as organizações tratam o processo de comunicação com os seus funcionários e faz com que as pessoas consigam perceber as ações que as organizações tomam para a gestão de pessoas, para a gestão do planejamento estratégico, e eu percebo que quanto mais bem sucedida a comunicação interna acontece, mais os processos são bem sucedidos também. E é pela comunicação que eu percebo que as pessoas se sentem parte das instituições, elas adquirem o status de estar participando dos processos na medida em que elas se sentem respeitadas cada vez mais conforme a comunicação que acontece no dia a dia. Essa comunicação faz com que elas se sintam parte da instituição e levem para suas famílias as informações que elas recebem com o orgulho de quem faz parte da família Metodista, em um ambiente de trabalho onde as condições são extremamente interessantes no respeito ao professor, ao

funcionário, e esse orgulho de participar da Metodista, passa pelo respeito ao processo de comunicação, que é fundamental para que haja assim uma forma de que tudo que é percebido na cúpula da metodista, chegue em todos os públicos internos que fazem parte dos processos de trabalho da instituição. Então sem ele hoje eu não vejo mais como a instituição ser bem sucedida. Para mim é fundamental.

Entrevista com o professor Luiz Alves

Dia: 14 de agosto de 2013

Local: Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo - SP.

Sobre o entrevistado: Possui graduação em Letras (Português, Lingüística e Oriental) pela Universidade de São Paulo (1972), graduação em Pedagogia pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de São Bernardo do Campo (1980) e doutorado em Letras (Teoria Literária e Literatura Comparada) pela Universidade de São Paulo (1981). Atualmente é membro do Conselho Nacional de Educação, líder de pesquisa junto à Cátedra de Gestão de Cidades e professor titular na Universidade Metodista de São Paulo. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Organizações Públicas, atuando principalmente nos seguintes temas: cultura, administração e gestão, cidadania, políticas públicas e comunicação social. Disponível em: <http://lattes.cnpq.br/4505968273643745>, acesso em 19 de janeiro de 2014.

Eu queria saber qual a sua opinião sobre a comunicação interna integrada e estratégica nas organizações.

Luiz Alves: Talvez eu seja mais teórico um pouco do que tão prático, como demonstra a sua reflexão. Mas, eu entendo que uma comunicação, a comunicação contemporânea só poderá mesmo ser integrada. O coração da comunicação é que se possa tornar comum o processo de informações que leve à análise, análise essa que terá de ser fundamentada em valores, dados, levantamentos, projetos e visão de futuro. Em seguida as tomadas de decisão, porque a tomada de decisão só tem sentido dentro de qualquer organização, e eu tenho preferência por analisar organizações de terceiro setor, organizações sociais, organizações até do movimento social, mais até do que empresas ligadas ao capital, isso por causa da minha linha, embora conheça também outras organizações. Mas, então como a ideia de comunicação na sua origem terá de ser como tornar comum os processos a fim de que as tomadas de decisão sejam palatáveis, sejam socializadas, sejam recebidas de modo a produzir valores. Se toda organização pretende agregar valores, então é indispensável que uma visão que não é costumeira dentro de muitas organizações, essa visão de conseguir tornar comum a informação, porque a informação só agrega valor comunicativo quando ela se torna comum. E não é da natureza da informação tornar-se comum. Ela pode ser um instrumento de poder mais que nunca, mas, os processos de comunicação internos a qualquer organização, ao tornar comum o processo informativo, produziu comunicação e essa produção de comunicação é que leva a uma forma de tomada de decisão que interfere na vida de muitas pessoas, em vários níveis, que seja capaz de agregar um valor social à organização. Portanto, eu considero que o fulcro da questão é da co – mu – ni – ca – ação no processo informativo, transformando-o, por que você está alterando o sentido da informação. A informação pode ser muito variável no seu uso e no exercício do poder sobre ela. Então, a gente não poderá confundir as informações no ambiente interno com o processo comunicacional. Essa confusão é comum, banaliza as relações e agente precisara mesmo é dar um passo de valor e pensar em como tornar comum este processo. Por que aí eu estou me baseando na origem da palavra: comunica a ação.

Dentro das organizações, nesse relacionamento entre os setores de Gestão de Pessoas e os setores de Comunicação Organizacional, como o senhor vê quais seriam as principais dificuldades e oportunidades para integrar essas equipes, para que se tenha uma comunicação interna mais eficiente?

Luiz Alves: Não tenho nenhuma dúvida, estou aí lidando com um problema de cultura. Bom, porque que eu estou lidando com um problema e cultura? Porque as cargas acumuladas de valores, rituais, leituras da vida, leituras parcializadas da realidade, relações de poder auferidas nas relações pessoas, elas constroem certa cultura na unidade, no espaço A e constrói no espaço B. Independentemente de que estou diante de dois nomes: um nome é pessoas, é o lugar, o outro nome é comunicação. São dois lugares, dois espaços. Esses dois espaços, são permeados pela mediação da cultura, plenamente, se são permeados pela mediação da cultura, então eu terei de compreender a natureza, a história e os sentidos dos processos culturais que os dois lugares que tentam dialogar acumularam. E é isso que não se faz no ambiente interno das organizações. Supõe-se que independentemente do acúmulo cultural as pessoas terão de dizer, fazer, organizar, tomar decisões que obedecem a uma lógica de uma suposta identidade daquela organização: empresa, sindicato, terceiro setor, qualquer uma delas. Isso não ocorre, às vezes há uma tentativa de submissão, há uma espécie de código empresarial, código organizacional, ao qual todos os setores ou pretendem ou supostamente obedecem, mas para obedecer e para se submeter, há uma espécie de negação cultural provisória, que no frígir dos ovos, volta a problematizar as relações. E aí então, você vai encontrar o que é uma reunião de gerência, de diretoria, de tomada de decisão, você vai encontrar todos os problemas outra vez. E por quê? Porque os processos culturais, eles só se realizam por intensa participação e envolvimento das pessoas. Porque tem que ter uma apreensão do processo histórico, que acumula culturas, e depois da apreensão disto tem que ter um aprendizado, um aprendizado cultural. Então eu pergunto: no ambiente organizacional, quem é que provê aprendizados de cultura para que haja de fato o tornar comum? Eu estou ligando à anterior. O tornar comum já é aprendizado cultural. Já está dada a cultura aí. A cultura já está levada a sério. A cultura, claro que a cultura normalmente não é levada a sério, porque ela é, ela seria a essência as relações humanas. Você teria que não ter uma lista de obrigações as quais você é obrigada a seguir. Ao contrário, a história cultural das pessoas que compõem organizações, elas podem até vir a ajudar a construir esses 10 mandamentos de certas organizações. Terá que ser construído. Não pode ser imposto. É comum a imposição, então a pessoa por causa do trabalho, das suas necessidades, submete-se por um tempo, parece que ela está falando a linguagem codificada da organização. Mas não está. Dalí a pouco haverá uma espécie de traição desta linguagem. A linguagem nos trai. Ela é traidora de nós mesmos. Eu me submeto, mas me submeto até certo ponto. Por isso mesmo os conflitos. Aí vem todo o debate sobre os conflitos. Os conflitos são lugares das tensões da cultura não bem trabalhadas. Conseqüentemente, se, se quer diálogo entre setores, analise-se, crie-se uma espécie de estratégia de compreensão das culturas acumuladas, para que um novo código comunicacional, que aí é um código comum, já comum se instaure. O código que se instaura, que é comunicacional ele já lubrificou as culturas. Isso não é fácil nem é comum, mas é indispensável.

E é demorado, não é?

Luiz Alves: É demorado. Mas não sei quanto. Não sei se demora meses ou se demora anos. Mas é qual é o valor disso depois? Qual é o valor para a organização, se, se conseguir caminhar juntos nessa composição que constrói códigos comuns. Com valor cultural para o grupo. Porque valor cultural significa valor simbólico. Os valores simbólicos são aqueles mais caros a nós, são os que eu passo a acreditar.

Professor que outras ações, além destas que o senhor acabou de colocar, as organizações poderiam promover, para aumentar ainda mais a parceria entre essas duas equipes?

Luiz Alves: Então, são todas as ações listadas nos estudiosos no campo da cultura e da comunicação, na minha cabeça vem vários deles. Isto é, são rituais, o ritual; o diálogo, mas o diálogo entendido como método, o ritual é a ritualização das relações sociais, o diálogo como instituinte contínuo do trabalho; a festa, estou dando nome daquilo que são os grandes valores de toda a história da humanidade que produziram comunicação em consequência. Então, toda a ritualidade, toda o universo dialogal, todo o universo da festa, do entretenimento, da relação prazerosa de doação daqui e dalí, e da criação de oportunidades educacionais no ambiente da organização. Isto é, aí é um outro conjunto enorme de

possibilidades. Porque é necessário que a organização se sinta capaz de aprender e isso é outra coisa. É quase um fetiche na história organizacional, um pouco mais autoritária como a nossa. Autoritária porque a história é autoritária. No caso brasileiro. Então, como você não consegue jogar a carga da história na beira do caminho, você carrega. Todo mundo carrega um pouco, uns carregam mais, outros carregam menos. Por essas razões históricas, do modo de colonização brasileira, etc, há um autoritarismo nas relações organizacionais. Muito bem. Assim como o machismo etc. Então, esses rituais, esse diálogo contínuo, esse universo da festa, não estou dizendo que é só fazer um jogo de futebol, toda a ideia de festa como encontro e a educação. Isto é, eu não estou chamando de treinamento, eu estou chamando de educação. Eu admito que os treinamentos compõe um processo educativo, mas se eu não tiver como alvo, que eu quero produzir mudanças, aí eu não estou no lugar certo. Porque, provavelmente, treinamentos não mudem por causa da linguagem dos treinamentos. A educação muda, que é da natureza da educação. Eu estou assim e depois estarei assado. Estarei outro porque eu aprendi. Aprendi e me eduquei. Tudo isto, colocado no ambiente organizacional vai produzir sem dúvida, a dialogação indispensável, produtora de comunicação, acumuladora de cultura, capaz de facilitar realmente todas as trocas e mais, construir valor, valor econômico mesmo. Às vezes, nas organizações as pessoas esquecem que isto terá valor até econômico, imagina os outros valores. Porque numa economia de escala hoje, quase todo mundo que estuda o mundo empresarial eles dizem para gente assim, olha, o que se quer hoje não é alguém que sabe fazer, que tem uma expertise em A, B, C, D coisas. As pessoas, no ambiente empresarial estão contratando pessoas que sejam solidárias, que tenham vontade de conversar com os outros, que se interesse pela vida dos outros. Estamos começando a mudar, isso é um processo, diria até que é um processo no mundo inteiro, porque já pagamos um pouco caro, a ideia de um conhecimento demasiadamente a serviço da funcionalidade, o conhecimento precisa estar a serviço de fazer a vida mais feliz. E isso, quais são os lugares da vida melhor, da vida mais feliz? São todos, não há lugar que não seja para ele, a não ser o inferno, não sendo no inferno. Nós estamos no mundo da vida, então, pode ser em qualquer lugar. E por isso, é necessário dar um salto, que terminará sendo de grande valor econômico, vai ser de valor político, vai ser de valor organizacional, são vários os valores, recorrentes dessa atitude.

Professor, o Paulo Freire em sua obra “Extensão ou comunicação” traz o conceito de comunicação dialógica. Para o autor, a comunicação se dá com a co-participação dos sujeitos no ato de pensar e que o que caracteriza a comunicação é o diálogo. Você acredita que seja possível, dentro das organizações desenvolver uma comunicação e uma gestão de pessoas que assuma essa perspectiva dialógica e transformadora?

Luiz Alves: Então, ele é meu amigo, meu companheiro, eu trabalhei com ele. Entre 89 e 92 ele era secretário da educação em São Paulo e eu era secretário de educação também em São Bernardo do Campo, aqui no ABC. Portanto, eu sou leitor contínuo, acho que eu conheço todos os livros e trabalho mesmo com essa perspectiva, creio nela. Portanto, eu creio não é? Para não ficar simplesmente na resposta de eu creio o que acontece é que serão necessárias superações de algumas barreiras para pensar em organizações de natureza diferente para colocar o pensamento freireano. Como ele privilegiou educação, onde os meninos e meninas, os homens adultos e mulheres ficavam diferentes depois pelo ato educacional que é de mudança, só tem sentido quem aprende ensina, quem ensina aprende. Pelo simples fato de que ele entendia assim, é sinal que houve diálogo. Não haverá diálogo quem achar que quem ensina só ensina e quem achar que quem aprende só aprende, jamais ensina nada. Com essa visão eu não teria diálogo. Eu tenho sujeitos que dialogam e por isso se ensinam e se aprendem. E os meninos, nossos alunos também nos ensinam uma porção de coisas no diálogo com eles. Daí essa consciência dialógica como valor central, que é o que Paulo Freire... , só que Paulo Freire trabalha isso a partir de duas concepções que ele tenta a vida inteira coordenar: uma é a visão humanística, inclusive católica dele, original, e a segunda as leituras materialistas do Paulo Freire levam a um esforço depois, a vida toda, de tentar ligar, onde é que eu poderei, numa estrutura capitalista de produção, se eu poderei ou não criar a visão dialógica de vida. Eu poderei, mas eu terei de transpor algumas barreiras, provavelmente no universo comunicacional e cultural seja o melhor lugar. Porque eu sei que eu estou numa estrutura do capital, diferentemente talvez

de um clube de mães, que também é uma organização, diferentemente de um sindicato, diferentemente da Volkswagen, eu não estou em lugares iguais, com certeza. Mas, os três merecem ser lugares onde ocorram o diálogo. Não serão diálogos semelhantes dada a natureza do objeto, da história cultural das pessoas etc. E ali, nesse lugar que é a Volkswagen, a Basf ou a Fiat, neste lugar eu tenho uma obediência a um conjunto de formulações dada já às vezes até fora daqui. Portanto ela cai, não quer dizer que nos outros lugares não há dificuldade de dialogar. É que aqui então tem uma força aglutinadora muito maior que deve ser obedecida. Em qualquer um desses lugares, a despeito de tudo, das diferenças, será necessário, volto a dizer, produzir comunicação, tentar tornar comum o processo informativo, organizar um conjunto de ritos e ações em que haja no mínimo uma espécie de acordo de que vamos dialogar, de que esse será o nosso método. Tem que ter um acordo. É como um contrato da existência de que Rousseau tentou nos dizer. Até agora a nossa sociedade foi feita de núcleos, de clãs, com um mundo urbano desenvolvido já com a revolução industrial, nós teremos que fazer algum acordo, se não nós não vamos sobreviver na cidade. Em nenhum lugar nós iremos sobreviver sem acordos. Essa visão rousseaniana tem importância agora. Teremos que dialogar para que possamos sobreviver como grupos que fazem contato entre si, que tem interesses entre si, inclusive no mundo do trabalho, que é um mundo de tensão, que é muito importante. Portanto, será necessário ter uma metodologia do diálogo, caso contrário, diria Paulo Freire, quer na escola, quer no sindicato, quer na Volkswagen, eu estarei tornando, todas as chamadas pessoas tornam-se objetos quando o projeto não é dialogal. É que de fato eu deixo de ser sujeito histórico. Eu só sou sujeito histórico se eu, na linha que nos traz desde três milhões de anos atrás quando éramos hominídeos até agora, eu só de fato poderei ser sujeito da história se eu tiver direito a uma fala em igualdade de condições. E é por isso que o menino ensina o professor entre aspas, na sua fala. É porque a dica que um dá é pega pelo outro e aquilo que um trás, é entendido pelo outro.

A cultura que os meninos trazem, pois Paulo Freire foi até o fim para dizer a mesma coisa: toda cultura que os meninos, os alunos, as alunas trazem é muito importante. É valor de diálogo. Estou dizendo a mesma coisa de todos os lugares,

Os funcionários da Volkswagen, por exemplo...

Luiz Alves: Claro, o direito está dado, caso contrário, eu terei que implacavelmente acreditar que essas pessoas não são sujeitos de processo algum. São objetos exclusivamente. Por isso o império assumido por todos nós de uma metodologia dialogal é a única que pode construir sujeito. E isto tem implicações no ambiente interno de qualquer uma e tem implicações nos processos de mudança, de melhoria, melhoria inclusive dos materiais, dos produtos, dos resultados dos produtos se por ventura for um espaço capitalista comercial, tudo poderá ser melhor com o processo dialogal, assim como poderá ser uma boa escola, uma escola feliz, escola produtiva, igual a organização.

Professor, o Edgar Morin é um dos autores da Teoria da Complexidade e ele se refere às organizações como sistemas extremamente complexos, onde é preciso conviver com a ordem e com a desordem ao mesmo tempo. Dentro desse conceito, de que maneira a comunicação interna e a gestão de pessoas poderão incorporar esta perspectiva da complexidade?

Luiz Alves: Eu até prefiro quando penso no Edgar Morin, e gosto muito, eu quero entender que na tradução do Edgar Morin, não está dado que nós estaremos vivendo num processo caótico, mas sim num processo plural.

Alfredo Bozi faz uma releitura desse pensamento do Edgar Morin que me agrada. Alfredo Bozi? Sim, professor de literatura da USP. Vivemos altas pluralidades, que significa também que vivemos alta complexidade. O complexo atemoriza mais que o plural. Então, numa teoria da complexidade, eu estou com, não é nem entre, com ordem e desordem. A desordem, não é para ser interpretada à maneira da bandeira brasileira, muito ao contrário porque isso aí está tudo errado. É um momento elitista de compreender a sociedade que produz esse discurso. Ordem, heim? Nada disso. Toda a pluralidade cultural significa um burburinho, um murmúrio, uma aparência de caos. Mas não é o caos. Por que o caos, tem até a teoria do caos, que as pessoas estão dizendo que o caos não tão ruim assim. Eu digo, o caos, na

perspectiva judaico cristã que nós aprendemos ele só pode ser ruim, na perspectiva judaico cristã. Nem ela hoje está na base do discurso hoje da teoria do caos, não é, não é judaico cristã. Porque a judaico cristã é de um vazio demasiado, e o vazio não é lugar de diálogo.

O caos é informe. Então, nós somos uma sociedade complexa, porque nós temos formas, ocorre que nós temos formas plurais, amplas e cada dia mais amplas e porque temos tantas formas e formulações, somos muito complexos mesmo e, por isso, não haverá, e aí o que eu quero dizer, o perigo de não ter comunicação é porque as pessoas confundem comunicação, com ordem unida à maneira de obediência. É a ideia errada de comunicação que passa que parece que não tem comunicação na desordem. Quem disse que não? Eu estou falando de tornar comum o possível que permita conversar na complexidade, caso contrário eu só posso conversar na simplicidade das coisas, só na linearidade que eu falaria. Não, nós falamos, nós transmitimos, nós aprendemos, nós desenvolvemos, nós mudamos na complexidade, que não é caótico, que é pluralizante.

Portanto, eu concordo com ele, nós convivemos com ordem e desordem e eu creio que todas as relações políticas, administrativas, qualquer política que você instaure, se você quer mexer com educação, com o transporte, com habitação, assim como se você quer provocar uma mudança dentro da empresa, quer melhorar as relações da diretoria com um grupo como um todo, você vai encontrar problemas similares, nada será simples ali, e quando, se quiser fazer um discurso assim: não assim agente não vai se comunicar nunca, é porque há um apelo contínuo contra a ideia de caos, de desordem, isso é um apelo religioso, isso é um aprendizado de uma tradição judaico cristã que nega o muito difícil, até porque a imagem é essa, que com Deus tudo é fácil, basta acreditar que tudo se realiza. E não há essa facilidade. Um pouco é uma mentira discursiva essa, é querer e aí acreditar-se que não haveria comunicação dentro da desordem, aquilo que não está ordenado.

Porque a desordem é só o que não está ordenado ainda, ou seja, tem um pouco de utopia na desordem de certa maneira, porque nós estamos ainda tendo de discutir muito, mas isso pode ser exatamente a instauração do universo discursivo e até dialogal.

O problema do diálogo, não é que a gente não possa operacionalizar o diálogo no burburinho, um pouco na confusão, porque afinal de contas, é quase o contrário, é lá que a gente precisa mesmo criar uma ordem dialogal, é ali dentro, porque o que você está: tornar comum não é ordenar tudo, é só instaurar possibilidades de dialogar. Então é um conjunto, tem que ter alguns mínimos consensos, não para tornar tudo ordenado, porque isso não existe, é para que se instaure um conjunto de valores fundamentado no diálogo, que se organize dentro do provisório, da dinâmica, das mudanças e mesmo assim operacionalize ali dentro um universo de sentidos compreensíveis, ou seja, em outras palavras, dentro da aparente desordem ou mesmo da desordem, eu preciso construir alguns códigos comunicacionais com as pessoas, mas não é sozinho, eu não crio códigos comunicacionais, porque eu não posso impô-los a ninguém.

Nós criamos, Paulo Freire está sempre ligado a ideia do nós.

Nós criamos alguns códigos e mais, se tem razão de estudiosos da organização que pensam pela ótica simbólica [...], eu no meio de um processo, eu não sou capaz de compreender todo o processo, nem sozinho e nem até mesmo em um grupo. Quem quer compreender o seu próprio processo, todos que quiserem compreender o seu processo, para dar novas soluções, precisa construir um código de compreensão do processo. É como se criar uma segunda língua. Eu crio referências, digo:- pessoal, nós precisamos dar um avanço aqui, no nosso papo, estamos com dificuldades, a situação é complexa, vamos criar algumas referências pelas quais vamos trabalhar. Isso é sair. Isso é sair do universo particular. Aí o outro também sai, o outro também sai, e eu construo outro código. Parece que é só mesmo a construção de um código, outro, que permite compreender o mesmo processo em que me encontro.

Isso é uma coisa interessante, porque parece que as pessoas imaginam que bastou começar a pensar e ela resolve. Não. Eu tenho de ter como auxiliar da compreensão da realidade um código de referências que tem alguma aceitação comum. Se eu estabelecer e se todo o grupo aceitar nós começaremos a trilhar a superação da aparência de incompreensão, desordem e bagunça em que estamos. Que não é outra coisa que não a complexidade. A gente dá o nome de bagunça para tentar resolver, mas isso é autoritário. “Isso aqui está uma bagunça, a gente nunca vai resolver”, isso é autoritário, afinal de contas, não é que está tudo bagunça, é só o complexo, só o difícil.

Não é linear, não é?

Luiz Alves: Não é linear. Nunca é.

Pensando nessa pluralidade que o senhor está falando, como aliar a comunicação interna e a gestão de pessoas com a cultura das organizações?

Luiz Alves: Então, teremos de mudar a cultura das organizações. Porque, veja, os movimentos sindicais dos trabalhadores dos anos 80, ajudaram a mudar. Eu falo com os meus alunos também, eles (os movimentos sindicais) ajudaram a mudar porque você viu depois de uns 15 anos de experiência dura entre trabalhadores das fábricas e patronato, você os viu sentar em torno de mesas, não só para pensar salários, como para pensar a cidade onde todos eles moravam, “afinal de contas nosso problema central é pensar a cidade, não é pensar só na minha fábrica ou no meu sindicato. A minha fábrica e o meu sindicato estão na cidade”.

A cidade é o lugar onde nascer, criar os filhos, viver e de morrer. Ela é mais do que as organizações nominadas, uma, duas, três, vinte e quatro, trinta e duas, cinquenta e cinco. Não, pensar a cidade. Isso já aconteceu. Isso aconteceu muito no anos 80 e pouquíssimo nos anos 70, e por quê? Porque aprendeu-se, houve aprendizado de trabalhadores e de patrões.

Bom se isso é possível, nesse universo, é possível internamente também, é uma questão portanto de ver metodologias, estratégias de trabalho, de dialogação contínua. Porque, eu brinco com os meus alunos, tem alguns bancos, que tem códigos de conduta que às vezes é o primeiro presidente lá colocou e não foi aceito e continua. Esta instituição rege pelo seguinte, tal, tal, tal. Aquele texto feito por um primeiro presidente importante, emérito, que diz que na empresa dele, que ele fundou é assim, assim é que se trata as pessoas, aquilo é um código muito pesado de valores culturais, às vezes. E quem está sentado nas mesas, abandona, esquece muito facilmente aquilo lá.

Porque cai em cima da cabeça como uma espada. Não existe espada na cultura. A cultura é como um sabão, você pega e ela escapa um pouco, porque a cultura tem um dinamismo, que é da natureza dos símbolos. Nós somos seres simbólicos, faz três milhões de anos que nós somos simbólicos, mais do que os gatos, mais do que os outros felinos e os cães etc., porque temos uma capacidade linguística que aumenta a competência simbólica e expressa essa competência simbólica na forma de comunicação.

Então, é possível e necessário que para ter valor no que está lá (nos códigos das empresas) ela seja mudada, mas como não dá para mudar trocando, porque ninguém tem poder de trocar aquele texto (dos códigos das empresas), aquele texto vira memória de valor menor do que o cotidiano, onde as novas relações se dão.

Por isso é impossível imaginar que uma organização sobreviva sem mudanças simbólicas. E elas são as operações culturais, mediadas pelo tornar comum.

Consequentemente, não haveria chance alguma, respondendo a sua pergunta, de dar um passo novo, se houvesse imposições de símbolos. Daí acabou. Terminou, vai ter conflito, uns vão ficar, outros vão sair, outros vão reclamar, outros vão dizer: eu não dou bola para isso, outros vão dizer: eu adoro isso, vai ter conflito para sempre, se houver imposição simbólica.

Se deixar o assunto, todos os grandes temas da empresa, da organização forem tocados com tranquilidade, com diálogo, com esforço de superação das culturas individualizadas, mas valorização delas também, a favor do grupo, haverá mudanças, e são estas mudanças que vão operacionalizar os valores necessários à organização. Portanto, é isto, melhor seria que as organizações não quisessem realizar imposições de valores culturais, caso contrário deve estar assumindo os riscos de um conflito que é contraprodutivo e que pode até, é negativo econômica e politicamente. Termina sendo.

Pode até representar o fim da organização?

Luiz Alves: Sim porque ela esmorece, ela se destrói de certa maneira.

Professor, para finalizar eu queria falar um pouco sobre a transdisciplinaridade. O senhor acha que atuar de forma transdisciplinar traria mais eficiência para a comunicação interna?

Luiz Alves: Muito mais fortemente (traria mais eficiência) do que atuar de forma só interdisciplinar. Eu gosto da ideia do inter, mas acredito muito mais na ideia do trans, porque se no inter, várias coisas eu tenho ainda uma soma de individualidades com alguma operação; no trans eu já reconstruí valores num processo integrativo bem maior do que se eu estivesse só no inter.

No inter, eu começo a tratar de uma questão e no trans nós já avançamos bastante. Então, eu creio que o trans é quando uma postura dialogal, eu vou usar a mesma linguagem que já falamos. No trans, a postura dialogal permitiu a assunção e a difusão de um processo informativo que caminha para tornar comum um conjunto de fenômenos, os quais no processo dialogal contínuo, organizam-se como valores, o que significa que organizam-se como símbolos, que por serem símbolos tem importância para as pessoas.

O símbolo só pode ser importante, não podem existir símbolos sem importância. Por que se for sem importância, primeiro ele não será símbolo. Segundo, ele é perigosíssimo se ele não tiver importância, como por exemplo, se eu entendesse que símbolos de estrada são símbolos assumidos mesmo que pela lei, mas por uma lei associada ao valor da vida, não obedecer aos símbolos cai o precipício.

Portanto, símbolo só pode ser coisa importante.

Então, a operação é esta: é o diálogo construtor, que faz tornar comum, que opera processo simbólico, construtor necessário de valores.

Essa operação, ela é um conjunto de operações no qual a caminhada é para uma operação trans, é uma operação que integrou um processo. Quem chega a este ponto, terá dado vários avanços e terá aprendido no sentido freireano e quem sabe terá se educado.

Entrevista com a professora Ivone Lourdes de Oliveira

Dia: 28 de agosto de 2013

Local: residência da professora em Belo Horizonte - MG.

Sobre a entrevistada: Professora adjunta da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Leciona no mestrado de comunicação social "Interações Midiáticas". Pós-doutora pela Université de Toulouse - Paul Sabatier (2013). Doutora em Comunicação e Cultura pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (2002). Mestre em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (1993). Graduada em Comunicação Social- habilitação Relações Públicas -Puc-Minas (1978). Diretora da Faculdade de Comunicação e Artes da PUC Minas.(2001-2010). Presidente da Associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação Organizacional e Relações Públicas - ABRAPCORP. (2010-2012). Vice-coordenadora do GT "Comunicação em Contextos Organizacionais" da Compós. Pesquisadora da área de Comunicação, com ênfase em Comunicação em contextos organizacionais.

Disponível em :<http://lattes.cnpq.br/1376919983424468>, acesso em 19 de janeiro de 2014.

Querida saber a sua opinião sobre a comunicação interna integrada e estratégica nas organizações

Ivone Lourdes de Oliveira: Eu acho que hoje a comunicação interna é o grande desafio dos profissionais de comunicação, porque a comunicação que se dá no ambiente interno ela deixa muito mais explícita as contradições e os conflitos que são implícitos.

Por que, na comunicação interna, quando você está trabalhando essa comunicação com os empregados, você não pode esquecer-se da questão da relação capital trabalho, que é dialética.

Um necessita do outro. E eu acho que você pode trabalhar isso até na perspectiva do paradigma da complexidade do Edgar Morin. É esse movimento, mas é um movimento contraditório. É um movimento

de necessidade mútua, mas de vontade de cada lado ganhar mais e ter mais poder perante um ao outro, apesar do poder muito estabelecido da organização.

Então, esse é um ponto. O segundo ponto é que você está lidando com pessoas que tem a sua autonomia, que tem a sua subjetividade, que organiza e se reorganiza o tempo todo, se constrói e se reconstrói o tempo todo, e do outro lado a gestão, que é extremamente racional e que quer o controle o tempo todo.

Quer dizer, então você tem de um lado o controle da gestão, a exigência e do outro um grupo que é incontrolável, porque no processo de comunicação, o que se dá é a produção de sentidos o tempo todo e a produção de sentidos se dá através do sujeito que recebe informações, assimila políticas e toda a forma que a organização tem de dar sentido às suas políticas, estratégias e tal. Então, outra vez a contradição entre o controle racional e a subjetividade, o emocional, a pessoa e tal. Então é um lugar da diferença, um lugar da diversidade.

Então, aí a comunicação tem um papel muito importante, de estar ali como articuladora de interesses, como negociadora de interesses, apesar de estar sempre sob o poder da organização.

Então isso é uma situação de fundo que eu acho que para você pensar, você teria que pensar esta situação.

Então porque que se fala então que a comunicação é estratégica?

Eu entendo como estratégico tudo aquilo em que não só a predominância de um mas em que existe realmente a questão da troca entre dois sujeitos, vamos falar assim. Para mim a organização é um sujeito, ela é um ator social, que é uma discussão interessante e do outro lado aquelas pessoas que estão ali que formam um grupo, que tem os interesses comuns em determinados momentos e que vão fazer aquela negociação.

Então ela é estratégica porque ela tem tanto a estratégia da organização como tem também a estratégia do outro lado. Então, estratégico para mim é isso, é você pensar os dois polos de um processo de comunicação.

Então, na comunicação interna isso é muito claro, por quê? Porque a organização ela precisa do envolvimento, do respeito dos empregados e também, de entender o empregado como um divulgador, como um comunicador, como um divulgador de suas políticas.

Por outro lado, o trabalho também dá uma subjetividade ao sujeito. Então é para ele também, um orgulho de estar naquela organização, por mais que você tenha problemas com aquela organização, porque ali ele se identifica, ali ele é um sujeito.

Então, a questão ela é extremamente complexa. Nesse sentido eu acho que é muito importante você pensar na perspectiva mesmo mais crítica, mais dialética e gosto muito de trabalhar com a perspectiva do Edgar Morin que é o paradigma da complexidade. E eu acho que, pode buscar até o Baldissera, que não foi ele que falou isso, mas ele trouxe isso para a comunicação organizacional, quando ele fala que a comunicação é a construção e a disputa de sentidos.

Eu acho que isso é a comunicação interna. É isso, a construção de sentidos e a disputa e sentidos, o tempo todo.

O Edgar Morin refere-se às organizações como sistemas extremamente complexos onde é preciso conviver com a ordem e com a desordem. Dentro desse contexto, de que maneira a comunicação interna e a gestão de pessoas incorporam esta perspectiva da complexidade? Não sei se você falaria um pouco mais sobre a complexidade envolvendo também a gestão de pessoas.

Ivone Lourdes de Oliveira: Eu acho que o que eu falei, eu acho que é interessante porque está dentro desta pergunta. Mas, quando você fala gestão de pessoas, vamos chegar perto da gestão de pessoas.

Primeiro eu queria falar que eu acho essa palavra péssima: gestão de pessoas. Como se pessoas fosse algo que pudesse ser gerido.

Eu bato na tecla que o empregado ele tem a autonomia dele, a subjetividade dele. Ele está ali dentro, por uma necessidade, por um interesse, alguma coisa que é importante para ele.

Então, ele pode inclusive estar submetido a regras e normas, mas ele pode ter uma outra construção, outro sentido daquilo. Aquela política, aquela exigência, aquele controle da gestão pode ter um outro sentido para ele.

Então, quando você vai pensar nas pessoas, vamos falar assim, nessa área de recursos humanos, eu vejo assim uma relação direta, é impossível você trabalhar com essa perspectiva do empregado, se você não tem do seu lado aquele órgão, aquele setor, que judicialmente, ou legalmente ou institucionalmente está compromissado para trabalhar o processo também de relação com essas pessoas.

A comunicação aí, no meu entendimento, ela vai ajudar, vai contribuir para que esse processo seja mais rico. Que não seja simplesmente um processo de dar as coisas, de fornecer um bom plano de saúde. Ele tem que criar junto com a comunicação espaços de relacionamentos, e aí você vai utilizar várias técnicas, que você pode usar, indiferente dessas que são muito tradicionais, que eu acho que nós ainda estamos nesses meios ainda muito tradicionais, que você poderia ter meios, que as pessoas pudessem se colocar com mais facilidade naquilo e não só de receber.

Então, eu vejo, tem muitas empresas que tem a prática de teatro, que tem uma prática de discussão de filme. Um dia vai um, outro dia vão dois, mas tem pessoas que tem necessidade daquilo, naquele momento que você está discutindo um filme, que você está discutindo uma peça, que você está participando de algum exercício dessa forma, naquele momento você está se colocando, se você está se colocando. Se você está colocando, você está colocando também a organização, porque a organização também faz parte de você. Se você está se colocando ali, é uma forma de estar se relacionando com a organização. E ali é um espaço que você pode perceber inclusive as coisas que estão bem e as que não estão bem.

Não é muitas vezes através de um instrumento legal, que é a pesquisa de responder um questionário que a gente sabe que isso aí, muitas vezes, eu falo porque é obrigado. Porque depois ele fala: o chefe vai me marcar.

E eu acho, e aí eu falei em chefe e estou lembrando, eu acho que tanto o setor de recursos humanos como a comunicação, tem que ter um olhar diferenciado para esta questão da gerência, da coordenação, do líder (não importa como se chama ou que nome que é dado).

Porque essa pessoa, em todas as pesquisas, em todas as conversas que você faça, está pessoa é o ponto de referência. Ela é o elo. Ela é na realidade, o grande comunicador entre a organização e os empregados.

Então, a comunicação fica muito vulnerável a partir do momento que ela fica na mão dessas pessoas. Porque um é simpático, o outro não é. Um é bem humorado, o outro não é. Um é autoritário e o outro não é. Quer dizer, você vê que é um espaço só de contradição, o tempo todo.

E muitas vezes, tem, eu sei que tem trabalhos com as lideranças e tal, mas muitas vezes esse trabalho fica muito mais no tipo: como fazer, como lidar, sabe, eu acho que o trabalho tem que ter muito mais a perspectiva da comunicação, que é a perspectiva interacional, a perspectiva do relacionamento e tal.

O que eu acho é que nós estamos ainda muito naquela perspectiva informacional. Tudo é muito centrado no informacional. A gente está falando teoricamente da importância da relação, quando se pergunta para qualquer pessoa o que é comunicação organizacional, vai trabalhar com o relacionamento da sociedade com a organização e tal, mas ainda é abstrato.

Esse conceito ainda não foi para a materialidade, ainda não é materializado, por quê?

Porque isso muda o comportamento dentro das organizações. Isso mexe, obviamente, com as estruturas estabelecidas. Claro as estruturas de poder. E a marca nossa é isso. Se existe poder é porque existem uns que mandam e outros não. Há diferenças aí.

Isso aí é uma coisa que não é para acabar. Acho que continuará. Eu falo muito em sala de aula: tudo isso que a gente discute aqui, eu sei que é muito difícil. Vocês ficam falando: nossa senhora, mas essa realidade, quero ver ela dentro da empresa, como é que ela vai fazer, com o chefe falando isso, com exigência, eu quero desse jeito, eu quero que faz é disso e tal. Eu falo, gente eu sei disso tudo, porque para além da comunicação há uma relação humana, então, seu sei perfeitamente.

O que muda é a postura da pessoa frente ao problema. O que muda é isso. É a postura, é a percepção e você se entende dentro daquele processo.

Porque eu acho que quando você estabelece um processo informacional, você estabeleceu, você fez a sua parte, estou livre, consciência tranquila. Não era para fazer um jornal? Eu fiz o jornal, está lá.

O que eles fizeram com o jornal..

Se está sendo lido, não é?

Ivone Lourdes de Oliveira: isso não é problema meu. É, é um problema porque, comunicação, trabalhar com as pessoas não é só informar. Hoje eu vejo, diretamente uma ligação de recursos humanos e comunicação. Eu acho que recursos humanos trabalhar sem a comunicação é um desastre e a recíproca é verdadeira.

É a área que eu acho da comunicação no contexto das organizações, o mais complicado e o mais difícil. Porque você quando se propõe a relacionar é que você reconhece o outro. Se reconhece o outro, o outro tem que ter fala. Se você reconhece o diálogo, o outro tem participação. Quer dizer, o outro, ele adquire também um poder. Apesar de esse poder que ele adquire, não vai superar nem contrapor a um poder que é estabelecido de chefia, de presidência, mas as pessoas tem medo dessa ameaça de algo que vem de quem é subordinado.

Porque ali dentro, você não pode esquecer que existe ali, a questão da relação, das relações de poder, as relações hierárquicas, que faz parte dos processos.

Eu não estou negando nada disso, o que eu chamo a atenção é o seguinte, você trabalhar aquela realidade, mas percebendo da forma como ela é, e não escamoteando, com coisas que você, em momentos você pode ser na linha mesmo do que é estabelecido pelas normas e regulamentos porque nós vivemos numa sociedade de normas e regulamentos, isso aí é claro, mas isso não impede que uma pessoa que tenha voz, voz no sentido que participe como pessoa que tem subjetividade, que se organiza e que, isto que é a ordem e a desordem que o Morin fala.

Eu não sei se você já viu um texto de comunicação interna em que eu pego os princípios do Morin e vou mostrando na comunicação interna como isso dá.

Você pega os princípios. O dialógico, tudo que eu estou falando aqui é o dialógico. Eles são muito ligados. O hologramático, que é (a parte no todo e o todo na parte). Então, está claramente aí, no meu modelo (Modelo Relacional) dá para você perceber esta questão do hologramático. Só quando você faz um entrando no outro, você já está vendo, aquela parte ali, da comunicação, ela está dentro de um todo, mas ela também tem suas especificidades.

E o recursivo que eu acho que é se você se vê no outro, o outro está dentro. Todos são muito parecidos.

Você constrói a organização, mas ela também te constrói. Foi aquele mesmo princípio que eu falei, se a organização me dá o trabalho, é no trabalho que eu me realizo como ser humano, nessa sociedade que é estabelecida como tal, que o trabalho tem um valor muito grande, então quer dizer, olha um dentro do outro aí.

E a organização, nenhuma organização vive sem o trabalho humano. Então, essas questões, eu acho muito interessante trabalhar com estes princípios dele (do Morin) porque isso que é a complexidade. Nós não podemos pensar a comunicação sem pensar nessa complexidade. Porque nós estamos lidando com pessoas

Principalmente dentro do contexto atual, com estas transformações

Ivone Lourdes de Oliveira: É claro, se você for pegar isso, dentro das transformações, como que o avanço das mídias digitais mudou a relação interna, mudou todas as relações, mas traz esta questão para a relação interna.

Eu lembro que quando eu fiz uma pesquisa na Samarco, na minha tese de doutorado, em 2001, deve ter sido, a grande questão lá, que eles falaram, foi uma pesquisa muito boa porque era um lugar que realmente havia comunicação, porque o presidente acreditava na comunicação, então ele também fazia parte desse processo.

Ele ia semestralmente conversar com os empregados. Falar: a empresa está nessas e nessas condições, ela vai fazer essas, essas e essas. Então, tranquilizava as pessoas.

Nós estamos numa empresa que nesse semestre não vai ter problema e etc. e tal.

Além disso, tem a presença do chefe que dá um outro tipo de relação, de pertencimento. E o cara, além de tudo chamava as pessoas pelo nome. É uma capacidade incrível.

Mas isso fez efeito, porque eu fiz a pesquisa, com vários níveis, a presidência, ele me recebeu, ficou duas horas comigo; o pessoal da comunicação; os gerentes normais; aqueles administrativos e os operacionais. Eu conversei com esse povo todo, fiz grupo focal e eu falava assim, eu contratei uma pessoa para fazer para mim, e eu ia junto. Eu falava assim, tem um trem errado. Porque que as pessoas falam a mesma coisa. Eu queria ver o circo pegar fogo. E na realidade não, as pessoas tinham uma percepção do que era a comunicação e da importância da comunicação. Claro que o presidente saiu, isso muda, vai por água abaixo e tal, tem esse movimento.

Eu lembro que eles falavam para mim assim: principalmente o pessoal do administrativo e do operacional. Minha referência é o chefe, porque quando eu estou em casa e escuto na televisão que está tendo uma crise mundial, eu falo assim: será que isso vai interferir na Samarco? Mas ele está preocupado porque, se interferir na Samarco, vai interferir na participação de lucro dele no final do ano. Então, a vida dele está relacionada e ele, ele não acredita na mídia, ele acredita naquela pessoa que está ali.

E hoje, isso foi em uma época que nem se falava em mídias digitais. E agora com as mídias digitais, essa informação está ali o tempo todo, então eles têm informação de tudo o quanto é lado, e estão com informações controversas.

O chefe ali, o gerente, o líder, ele teria que ter resposta para essas pessoas.

Agora, como é que essa pessoa (o gerente, o líder) vai se preparar para isso, eu acho que aí entra também, um papel da comunicação e do recursos humanos para que você possa discutir com esses líderes, essa questão, discutir, não é impor para ele: você é obrigado a encontrar com sua equipe, toda segunda-feira, às 09 horas da manhã, porque aí você normatizou uma relação. Isso é muito bonito no papel, você trazer isso para a organização é muito difícil, é às vezes conquista de muito tempo.

Outro dia, uma ex aluna minha, foi dar uma palestra para mim, para falar sobre essa questão do planejamento estratégico. Quer dizer, a direção, as pessoas que tem o poder de decisão definem um planejamento estratégico.

Já tem uma diferença, porque reúne muitas pessoas, para falar sobre planejamento estratégico e tal, e tem várias cabeças, dali você tira as diretrizes principais, aí bom.

Mas será que o planejamento estratégico é só definição, são só as decisões, como é que isso chega às pessoas que na realidade são as pessoas que vão estar no cotidiano dessas estratégias que foram estabelecidas.

Então, não tem esse repasse para as pessoas. E ela falou com o chefe dela: nós precisamos repassar isso. (E o chefe): não, não mexe com esse negócio não. Ela abria a porta, e o chefe: lá vem você ... Ela ficou um ano, até conseguir, no ano seguinte apresentar para os empregados. Ela conta todos os processos, a fala, onde é que naquelas estratégias ele (aquele empregado) está e porque que ele está naquele lugar, a importância dele naquele processo. Isso é o que, isso é um diálogo, os princípios (da complexidade) todos estão ali. Então, depois que acabou o chefe falou: Nossa, que maravilha, quer dizer, o cara nem percebia, porque na realidade ele não é da área de comunicação, ele não vê isso, a cabeça dele foi formada para gerir alguma coisa e a gestão, apesar de que já tem pessoas na área de gestão que estão estudando muito esta questão da presença do outro e tal, mas, normalmente a gestão não vai muito nessa linha.

Então, eu acho que a questão passa por aí.

Você falou das relações de poder, quais as outras principais dificuldades para aumentar a parceria entre a equipe de comunicação e a equipe de recursos humanos na comunicação com os empregados?

Ivone Lourdes de Oliveira: Olha, a relação de poder, eu acho que tem uma outra coisa que é a formação

Os campos mesmo de estudo, não é?

Ivone Lourdes de Oliveira: Os campos de saber.

Nessa relação de poder, tem a relação de poder interno, eu vou dar poder, vou empoderar o outro, de um lado e do outro. Eu vou dividir também, o poder de conhecimento, quer dizer, não só do cargo que ocupa, mas de onde aquele setor pertence no organograma, por que isso tudo diz muita coisa.

Tem empresas que a Comunicação está dentro dos Recursos Humanos. Tem lugar que Recursos Humanos é gerência e a Comunicação é uma parte de uma outra gerência, ou sei lá, é um setor, o organograma, ele diz muito essas coisas.

Então, se Recursos Humanos é um setor que tem estabelecido um poder maior, quer dizer, muito complicado para ele também, dividir esse poder da hierarquia, com o outro subalterno, entre aspas, a ele. Não subordinado, mas subordinado no organograma.

As formações são muito diferentes. E aí eu entro, é como se fosse um pé de página, que é o seguinte:

Nós da área de comunicação, diante do desconhecimento desta complexidade, o quê que nós fizemos, aliás, a vida quase toda, nós nos baseamos na administração.

A gente foi buscar fundamentos na administração. Quando você busca fundamentos em outra área, você está esvaziando a sua área de conhecimento. Você está mostrando que você não acredita naquela área.

Então você busca o outro saber para justificar o seu saber. Isso aí é uma coisa péssima. Por quê? Porque nesse momento a comunicação deixa de ser um saber e passa a ser uma especificidade, uma técnica, um instrumento, um ferramental e que muito profissional fala: comunicação é a ferramenta estratégica fundamental para a gestão. Quer dizer, nós estamos cavando a nossa cova.

Então, porque isso, nós buscamos muito na gestão, mesmo assim o diálogo já é difícil, agora imagine você, com a perspectiva de comunicação, porque é diferente, são campos de conhecimentos com características diferentes, apesar de pertencerem à mesma área maior que é as ciências sociais.

Então, isso tudo que eu acho que é o processo, hoje é que se fala nisso. E os cursos de graduação ainda metem administração, quer dizer é um processo muito lento.

Nós estamos no turbilhão dessas discussões, na efervescência dessas discussões.

Eu acho que é uma perspectiva de mudança e passa, sei lá, por dez anos, até essas pessoas começarem a ganhar espaço e etc, etc, porque a questão do poder, do jogo do poder, ali dentro talvez seja a coisa mais séria.

Mas eu acho que tem essa de formação e eu acho que tem também, uma questão que talvez seja, a dificuldade das pessoas de compartilhar, e eu fico pensando, estou pensando aqui agora, uma outra coisa, a falta de tempo,

O excesso de tarefas, de metas?

Ivone Lourdes de Oliveira: O excesso de tarefas e tal, de metas, porque os Recursos Humanos deve trabalhar muito hoje com meta. E você para trabalhar com metas, você tem que, Nossa Senhora, dar a vida para levar a pessoa a acreditar que as metas são importantes. Agora, eu me pergunto, será que precisa dessa motivação para as metas, ou as pessoas já sabem que essas metas são importantes para elas? Ninguém é bobo e sabe que: se eu não cumprir as metas eu não vou ganhar mais, ou vou ser mandado embora. Isso já é o estabelecido, então, essa ideia de vestir a camisa é uma ideia e eu não gosto porque, quando você fala vestir a camisa, você tem que tirar a sua.

Se enquadrar, se tornar igual também?

Ivone Lourdes de Oliveira: Também, fica todo mundo igual, primeiro que nós não somos iguais, segundo que você não tira a sua camisa, porque a sua camisa é sua, eu estou falando: eu tiro a minha alma e ponho a alma da empresa organização dentro de mim. Isso já é uma prática quando eu falo a minha empresa, o meu banco. Que meu banco? Que minha empresa? Ela não é minha. Eu faço parte dessa empresa que não é uma família. Porque se você veste a camisa, você faz parte da família, você está camuflando uma relação conflituosa.

E se você está camuflando uma relação conflituosa, é muito difícil, porque isso não tem, eu não gosto da palavra transparência, mas agora me veio esta palavra, você não está sendo honesto naquela relação, sabe, você esta camuflando.

Eu não estou propondo que se faça uma discussão relação capital, não é esse tipo, não é uma sessão terapêutica, não é nesse sentido.

A minha proposta é que a gente tem que pensar que nós estamos trabalhando com trocas, com compartilhamentos, e relação e obviamente, entre interlocutores e entre sujeitos como você quiser falar aí, quer dizer, eu gosto muito da palavra interlocutor, porque o interlocutor significa que tem uma interlocução, se tem uma interlocução você não fala sozinho, você tem o outro e o outro tem que responder, aí, o quê que vem aí, vem o recursivo (princípio da complexidade do Edgar Morin).

Pensando nas questões práticas, que ações a organização poderia implantar para melhora esse relacionamento, para aproximar Recursos Humanos de Comunicação?

Ivone Lourdes de Oliveira: Para mim, eu acho que são sempre ações presenciais, de relação mesmo, então, eu vejo muito nesse sentido: discussão, debate, eu pensei aqui: a hora da verdade, mas não é isso, a palavra a hora da verdade é muito ruim, mas é uma coisa descontraída, mas séria, no sentido de dar oportunidade das pessoas falarem e a disposição das pessoas para escutar, porque também, se você não tiver disposição, não adianta você mandar as pessoas falarem, mandar não, porque você não manda, você criar espaços para que as pessoas falem, mas os ouvidos estão totalmente fechados.

É uma estratégia para as pessoas colocarem para fora e pronto. Não adianta, porque isso fica desacreditado. Então você tem que ter o ouvido para escutar. Ouvido para escutar significa que você tenha processos de mudança. Processos de mudança estão atrelados a uma decisão superior. Então, volta àquela coisa, estratégico quando eu e a Cida³⁵ colocamos, os componentes, os elementos da dimensão estratégica da comunicação, uma das dimensões é essa, de você estar ligado diretamente ao poder. Ligado no sentido de ter presença ali. De ter também esse espaço de discussão ali. Então, é difícil porque não é o setor de comunicação e o setor de recursos humanos que vão determinar essas coisas.

Eles podem ter uma política, esse tipo de estratégia, mas ela tem que estar sob ou aprovada pela cúpula de poder, pela cúpula administrativa. Mas, praticamente, eu vejo isso.

Eu tenho jogado minhas fichas muito nessa coisa do presencial, da fala, do tempo mesmo, do tempo das pessoas, sabe, do espaço físico, de estar ali presente, junto.

É o cafezinho, porque o cafezinho, que eles falam você encontra ali no cafezinho, e fala de ruído, como se o ruído ou o que as pessoas estiverem falando nos corredores ou no cafezinho fosse a coisa pior do mundo e a comunicação tem que controlar isso, porque tem que acabar com o ruído.

O ruído é comunicação. Isso também não significa que você tendo este espaço, que não vai ter o ruído ou que não terão outras conversas, porque essa comunicação espontânea ou a informal, ela vai existir o tempo todo. Agora, a comunicação, enquanto um setor, com funções dentro da organização, ela vai trabalhar essa comunicação de uma forma científica, de uma forma planejada, pensada e é isso que para mim é estratégico. É você pensar, não é você fazendo coisas e para você pensar você tem que fazer diagnóstico, tem ações que vão mudar.

Atuar de forma transdisciplinar ajudaria a comunicação interna?

Ivone Lourdes de Oliveira: Claro, eu acho que sim, porque quando a gente está falando isso aqui, nós estamos falando de transdisciplinaridade. Que eu chamo de interfaces.

Porque a comunicação social ela já é um campo de conhecimento de interfaces. A história dela já é de diálogo com outras áreas. O Braga³⁶ coloca isso muito bem com relação às interfaces do campo da comunicação social, vamos assim dizer.

Nós dentro deste campo, temos um pedaço que é o nosso pedaço específico, que é o nosso trabalho dentro das organizações, que a gente chama de comunicação organizacional e eu chamo muito de comunicação no contexto das organizações ou no campo das organizações e eu quero reforçar a palavra o campo da comunicação.

³⁵ Maria Aparecida de Paula

³⁶ José Luiz Braga

Então, aí é que eu acho, Nossa Senhora, a interdisciplinaridade ou a interface está presente. Primeira grande interface, a administração, estudos organizacionais, não tem jeito. Isso tudo que eu falei, quando eu estou falando em relações de poder, eu estou falando de política.

Quando eu estou falando de produção de sentido, eu estou falando de linguagem, de discurso. Então, eu vou lá aos estudos da linguagem.

Quando eu estou no ambiente interno, que ali tem todo aquele ritual, tem toda uma cultura que vai formando isso é antropologia, e aí eu vou falar, filosofia.

Porque que hoje as empresas estão contratando, estão trabalhando tanto com semiologista, com antropólogo, com filósofo, eles estão chamando. Porque que filósofo vai dar conferências em grandes empresas? O Clóvis Barros, eu acho que ele nem dá mais aula. Não tem espaço na agenda dele. E o quê que ele fala, ele fala de filosofia. Só que ele tem uma capacidade de trazer questões filosóficas para o cotidiano.

Então as pessoas, ele vai, por exemplo, sei lá, na Unimed. A Unimed muda de um dia para o outro, não muda, mas a presença dele leva as pessoas a pensarem de forma diferente nas relações ali dentro. Então, isso para mim é o tempo todo a interface, não tem como.

Paulo Freire, em sua obra “Extensão ou comunicação”, traz o conceito de comunicação dialógica. Para o autor, a comunicação se dá com a coparticipação dos sujeitos no ato de pensar e o que caracteriza a comunicação é o diálogo. Você acredita que seja possível, dentro das organizações, desenvolver uma comunicação organizacional e uma gestão de pessoas que assumam esta perspectiva dialógica e transformadora?

Ivone Lourdes de Oliveira: Dialógica sim, transformadora no sentido do Paulo Freire eu tenho dúvidas. Por quê? Porque o Paulo Freire, toda a teoria dele foi num contexto específico, num contexto de, primeiro de efervescência política, depois, que calaram a sociedade e tal, o Paulo Freire tinha um objetivo de vida que era realmente aumentar o nível da compreensão da população, tanto é que o trabalho dele deu muito certo. Não foi para frente por questões políticas etc.

Eu, tudo que eu estou fazendo, é muito interessante, Comunicação e extensão, que você está falando e os outros livros deles todos vão falar isso. Se você pegar, quer dizer, tanta gente, da área de teatro, cinema, outras pessoas falam muito, o teatro do oprimido de Augusto Boal. O que o Boal queria na realidade era isso, era a transformação do ser humano, ele acreditar nele mesmo.

Nesse sentido de transformação eu acredito. Mas transformadora no sentido de que vai mudar a perspectiva da gestão, vai mudar a sociedade e tal, eu acho que dentro das organizações não.

É porque eu acredito que as coisas não são cartesianas, que o bem está de um lado e o mal está do outro.

Eu não acredito na linearidade. Eu acredito na complexidade, eu acredito no movimento e eu acredito nas pessoas, então, nesse sentido, eu acho que é possível sim você utilizar a coparticipação, ou o diálogo.

Porque quando você está falando diálogo, você está falando de participação.

E eu acho que comunicação é isso. O sentido da palavra etimologicamente é essa.

Tem a famosa que todo mundo:” tornar comum” a comunicação, o quê que é tornar comum a comunicação. Isso o Pasquali³⁷, lá na década de 70, dentro da comunicação falava isso, há uma tendência da comunicação na América Latina que era muito nessa perspectiva.

Hoje, o que eu acho é que nós estamos tão envolvidos com a sociedade de consumo, com as mídias digitais, com a globalização, que são para mim as grandes transformações da sociedade no mundo atual, e que mudou a forma de pensar, mudou a relação, mudou a relação tempo e espaço, mudou tudo.

Então, fica parecendo que o que estava lá de participação e tal é de uma outra época, mas hoje, eu não sei por que, o que esta acontecendo é uma insatisfação geral, todo mundo querendo repensar, quer dizer, alguma coisa está aí, emergindo. Então eu vejo como um espaço sim, as empresas, as organizações que têm esse espaço para iniciar, que eu acho que é uma experiência nova e diferente, eu acho que é possível. Agora, a empresa tem que bancar.

³⁷ Antonio Pasquali

Para finalizar, como alinhar a comunicação interna e os recursos humanos com a cultura das organizações?

Ivone Lourdes de Oliveira: Nossa, isso daí, eu acho que dá pano para a manga.

Primeiro o alinhar. Essa palavra é uma palavra complicada. Eu fiquei tão feliz uma vez que o Eraldo Carneiro, da Petrobrás, falou que ele dentro, ele já não está mais na comunicação porque ele foi para as relações internacionais. Mas, eu fico muito feliz de ouvir porque eu acho que quando a pessoa fala, normalmente, ela tem a vontade de colocar aquilo em prática.

Então ele falou alinhamento. Alinhamento vem de algo que é do exército. É alinhar um atrás do outro, assim, não pode sair do lugar, alinhamento você não pode.

Como é que nós vamos falar de comunicação interna e alinhamento se nós estamos lidando com pessoas? Você não põe as pessoas alinhadas umas nas outras. É impossível.

O texto do Júlio Pinto “Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações”. Leia este texto com mais atenção depois dessa conversa, para você vê como que aquilo já vai clareando as coisas.

Então eu acho que é muito difícil alinhar, por quê? Porque existem características específicas de um setor e de outro. Alinhar, botar um em cima do outro não vai, um vai querer mandar no outro.

O que você tem que ver e aí eu acho que entraria no modelo (Modelo relacional dialógico) é o quê que poderia ser feito com os dois juntos, mas eu mantenho o meu setor e mantenho a minha área, as áreas de conhecimento elas podem dialogar, conhecimento que é de prática também. Então, primeiro isso, acho muito difícil alinhar.

E com a cultura, eu acho que a comunicação e o setor de recursos humanos está dentro da cultura, não tem que alinhar com a cultura. A cultura é o que está acontecendo dentro das organizações. Eu acho.

Eu sei que vários autores defendem de outra forma. Você não muda a cultura. Cultura é um processo que vai se autotransformando o tempo todo, porque a cultura é constituída das pessoas que estão ali. Se você não alinha e se não muda o modo de pensar dos nossos, nós estamos cansados de saber que a gente não muda os modos de pensar. Você pode mudar nos processos terapêuticos, quem já viveu processos terapêuticos sabe, você não muda, você era de um jeito, passa para o outro, você muda alguns comportamentos, que é de interesse seu, de convivência. Então, alguns comportamentos eles podem ser mudados de interesse mútuo ali.

Isto também não é uma atitude que é 100% de adesão. Não existe nada do mundo que é 100 % de adesão. Então, se há maioria de adesão, eu acho que é algo que está caminhando para um sucesso ou para uma perspectiva positiva de resultados que são interessantes.

Então, alinhar a comunicação, o setor de recursos humanos e a cultura, eu acho isso impossível. Eu acho que é possível haver um diálogo do setor de Comunicação com o setor de Recursos Humanos em uma cultura determinada, porque provavelmente em certas culturas não vão permitir isso. Por que ela é tão hierarquizada, é tão definido: o seu papelzinho é esse, o seu é esse e então eu fico lá no meu papel, uai, não é isso?

Eu não acredito nisso. Eu acredito no diálogo.

Entrevista com a professora Marlene Marchiori.

Dia: 29 de agosto de 2013

Via skype

Sobre a entrevistada: Pós-doutora em Comunicação Organizacional pela Purdue University, dos Estados Unidos. Doutora pela Universidade de São Paulo (USP), com estudos desenvolvidos no Theory, Culture and Society Centre da Nottingham Trent University, do Reino Unido. Tem graduação em Relações Públicas e Administração pela Universidade Estadual de Londrina. Professora Senior da Universidade Estadual de Londrina (UEL), no Paraná, corpo permanente Programa de Mestrado Acadêmico em Administração. Pesquisadora líder dos Grupos de Pesquisa do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq): Comunicação organizacional e relações públicas: perspectivas teóricas e práticas no campo estratégico GECORP e Comunicação e Cultura Organizacional GEFACESCOM. Disponível em [:http://lattes.cnpq.br/7098175418593353](http://lattes.cnpq.br/7098175418593353), acesso em 19 de janeiro de 2014.

Eu queria que você falasse sobre a comunicação interna integrada e estratégica nas organizações. Sua visão, dessa comunicação interna.

Marlene Marchiori: Eu acho que a gente pode em um primeiro momento entender o que é comunicação nas organizações hoje e quando a gente fala de comunicação nas organizações, eu não quero dizer que ela esteja só centrada na perspectiva interna.

Eu acho que é bem prudente, ponderar sobre comunicação, em uma dimensão mais abrangente, olhando a comunicação, vislumbrando essa organização, ou seja, eu saio de dentro dessa organização e olho para como essas esferas de relacionamento acontecem.

Entre essas esferas de relacionamento, eu diria que eu tenho a questão da comunicação interna, que na realidade é a comunicação entre gestores, entre empregados, vamos falar assim, como uma forte corrente e perspectiva, eu diria, de se olhar para a própria emancipação da organização junto a outros grupos.

O que eu entendo como comunicação interna: nem como comunicação interna, como dependência das organizações hoje, eu acho que primeiro tem que questionar as organizações. Então, eu vejo o seguinte, se a fala das organizações é uma fala de se olhar ambiente, se a fala, por exemplo, estratégica de uma organização é a fala de se vislumbrar como é que a gente vai atuar nesse ambiente, não há uma percepção ainda extremamente forte, eu diria, da necessidade de se olhar primeiramente para o ambiente interno.

Eu vejo, por exemplo, assim, que o discurso das organizações é um discurso muito mais voltado para uma perspectiva de mercado, de ambiente, mas, nessa perspectiva a gente tem que entender que quem move isso são esses empregados, esses gestores, essa organização.

Então, nos seus inúmeros movimentos, ela (a organização) interage, ela se relaciona, ela ouve, ela amplia seus conhecimentos, ela traz isso para dentro de novo, isso é um aprendizado que acontece nesse ambiente e retoma esse processo. O que eu estou querendo dizer com isso: quem dá força para as atividades entre aspas, externas da organização; entendido como ambiente de clientes, fornecedores, político, social, econômico, cultural, ambiente sustentável, por exemplo, que todo mundo fala nas organizações, quem dá graça para isso, quem dá vida para isso são as pessoas que compõem esse ambiente.

Então eu acho que essa é uma primeira discussão. Na questão da comunicação das organizações ou nas organizações, a gente tem que chamar a atenção para essa esfera mais ampla, mais ao mesmo tempo essa dependência desse ambiente interno.

Então eu diria que o que constitui uma realidade organizacional hoje, frente aquilo que se deseja de interação com a sociedade, se faz na perspectiva de se olhar para aquilo que a gente tem na organização. E aí, a gente começa a centrar esse discurso numa perspectiva de comunicação presente nesse ambiente organizacional.

E nessa perspectiva de comunicação presente nesse ambiente, eu diria que a gente tem um avanço nesse pensar, cujo avanço centra não mais no olhar da grande gestão, por exemplo, de uma presidência da Embrapa, ou do posicionamento da alta administração frente às questões organizacionais, principalmente, se a gente observar as diferentes formas da comunicação se constituir.

Então, veja que eu estou falando de um movimento mais interacional do que informacional. Então existe uma postura informacional das organizações, que é uma postura aonde eu vou ter a voz da organização, essa voz da organização representa alguma coisa, tem credibilidade porque a organização é coerente nos seus discursos, ela suporta aquilo que ela mesma faz. Diferente de contradizer o que ela faz nos seus discursos institucionais, por exemplo, os próprios discursos que existem no ambiente interno dessa organização.

Uma comunicação interna hoje mais centrada na estruturação? Não, mas, na fala das pessoas que ao interagirem, ao integrarem pensamentos, não necessariamente consenso. Por exemplo, Deetz³⁸ fala de comunicação colaborativa.

O que é a comunicação colaborativa? Não é participativa. É a comunicação aonde a Mônica chega com o pensamento A, a Marlene chega com o pensamento B, e a Mônica e a Marlene, nesse processo de encontrar sentido nessa nossa conversação, se desprende do pensamento da Mônica A e do Pensamento da Marlene B e sai com o pensamento C.

Quer dizer, sai com uma ideia completamente diferente daquela ideia que a gente entrou naquela reunião, por exemplo. Não é? Vamos falar assim.

Então o que eu vejo hoje: uma comunicação interna que não tem início, começo, meio e fim.

Eu vejo uma comunicação que é movimento contínuo, que é transacionada continuamente, aonde de uma nova experiência que emerge, vem um novo conteúdo, esse novo conteúdo, simultaneamente ele entra em outra esfera de processo de produção aonde há o amadurecimento contínuo e pela criatividade que essa relação envolve. Um processo de inovação, naturalmente se faz nessas relações e uma nova organização surge a cada momento e isso é simultâneo, em diferentes campos, em diferentes áreas, em diferentes processos e práticas; não é nada igual você entende?

Então, essa diversidade requer hoje uma disponibilidade do agir das pessoas.

E não do ouvir e obedecer, ouvir não, e não do ditar comportamentos para as pessoas.

Então eu acho que estamos enfrentando um campo novo, que é um campo aonde nós precisamos estudar de uma forma mais intensa, esses, por exemplo, de repente, conforme os autores que você adotar, por exemplo, os ciclos conversacionais, a dialogicidade e a partir daí a gente ter um sujeito mais autêntico. Um sujeito muito mais verdadeiro, um sujeito que amadurece nesses processos e não um sujeito executor de tarefas.

A gente tem que ter um sujeito que se desafie; que cresça com essas experiências e não ser um mero processador de atividades ou de funções que lhe são requisitadas pela descrição de tarefas. Eu acho que há uma mudança do que a gente chama de uma perspectiva funcionalista dessa comunicação, que dita comportamentos, que orienta; que é uma comunicação muito mais de mão única, para uma perspectiva interpretativa, que é a perspectiva que eu trabalho.

Que é aonde emerge das pessoas, é um processo em ebulição contínua, emerge das falas, das conversações, dos processos. Por exemplo:

Esses dias, nós tivemos um trabalho, aonde a gente foi desenvolver a participação em uma feira, uma grande feira de produtos de ingredientes para a indústria alimentícia. A gente podia ter feito isso de uma forma mecânica. A gente poderia ter estruturado a forma de participação, e tomava as decisões sobre a forma de participação e orientaria o que cada sujeito teria como função nesse processo. Mas a gente fez isso de uma forma diferente, a gente fez isso iniciando uma discussão com essas pessoas, de como poderia ser essa participação.

Primeiro: demanda mais tempo? Sim. As organizações têm tempo para isso? Às vezes não. Mas, ao demandar mais tempo, o processo, quando ocorrer lá na frente, ele naturalmente já está nas pessoas. Então não é o produto que chega, que acontece engessado, e que depois termina, e que de repente, na hora que

³⁸ Stanley Deetz.

terminou, eu poderia imaginar outras coisas para fazer. É um produto que, no desenvolvimento daquelas atividades, onde as pessoas estão ali conversando, discutindo, por isso um pouco mais lento, ele já amadurece no processo, ele já torna uma linguagem comum de entendimento de tudo aquilo; ele torna as pessoas preparadas para uma fala que, quer queira quer não, vai ser uma mesma fala dessa organização, na hora em que eu estou nesse estande apresentando essa empresa, porque todos os sujeitos que fizeram parte desse processo estavam representando a empresa naqueles três dias de feira.

Então, eu não preciso: pois é, agora nós vamos fazer um treinamento para saber qual vai ser a fala da organização. E dá esse treinamento para eles. A gente constrói isso, coletivamente.

A gente constrói essa voz da organização.

Então, eu acho que nesse processo de você desenvolver estas atividades de forma coletiva, você tem na questão, estou falando aí de uma feira, mas na questão da comunicação interna, há uma necessidade de ter uma proximidade com aquele que mais perto de você está.

Então, o quê que acontece, uma descentralização entre aspas, dos processos comunicacionais na Embrapa, aonde não é o presidente e o diretor de pesquisa falando, ou o gestor da Embrapa de Londrina, ou da Embrapa de São Carlos, não.

É às vezes aquele pesquisador, que influencia aqueles sujeitos, no desenvolvimento daquela pesquisa, está constituindo ali, uma esfera de relações e um processo que pode desencadear outras atividades.

Então, existem pesquisas que revelam, por exemplo, que é até da IABC (International Association Business Communication), que é uma Aberje nos Estados Unidos, por exemplo, que revelam e a gente já escreveu alguns artigos sobre isso, que a pessoa que está mais próxima de você é aquela que efetivamente influencia aquele sujeito na tomada de decisão.

Então, por que a gente busca hoje, por exemplo, falar de liderança discursiva ou de liderança de relacionamento, que é a definição de liderança discursiva da *Gail Fairhurst*, por exemplo.

É justamente você se aproximar dessas pessoas, você conversar com essas pessoas.

É você tornar esses sujeitos, sujeitos ativos no processo. Então, eu acho que assim, resumindo, eu diria que a questão da comunicação interna num primeiro momento está no seguinte, porque já tem pessoas que não estão mais falando de comunicação interna, estão falando só de comunicação, mas, independente disso, a questão da comunicação, acaba sendo num primeiro momento de, compreender que: para eu ser uma organização, para eu me relacionar com diferentes públicos, para eu passar a ouvir diferentes esferas, toda essa produção depende de um ambiente interno.

Então, eu diria que de 70 a 80 por cento, o movimento da organização se dá quando as pessoas estão processando ela, e não: eu dependo do ambiente para que isso aconteça, percebe? Não é o ambiente, quem faz o ambiente somos nós que estamos aqui dentro. Primeiro ponto que eu acho é esse. Quanto mais a gente fortalecer essas relações, mais forte será a nossa organização.

O segundo ponto é que a comunicação interna hoje, apesar de alguns autores a definirem como comunicação entre gerentes e funcionários, comunicação entre as pessoas na organização, comunicação que faz e que institui uma realidade organizacional, por exemplo, que para mim comunicação significa isso: o quanto que eu tenho dessa cultura e dessa identidade. Acho que a minha definição de comunicação interna ela estaria muito mais centrada nessa perspectiva de formação de cultura e de formação de identidade num primeiro momento, para depois eu ter lá a minha imagem e a minha reputação.

Da mesma forma que eu centro a minha questão da perspectiva da cultura e da identidade, que essa personalidade, essa realidade, esse quem somos instituídos, por exemplo, assim, para nós nesse ambiente da organização, eu diria que isso faz com que a gente tenha que maturar as relações, nos processos interacionais, saindo também de uma centralidade de alto executivo, para a pessoa que está mais próxima de mim; a pessoa que autora esses processos.

A pessoa que numa dimensão de criação conjunta dessas ações, aonde eu sou um sujeito cada vez mais ativo, institui, pelo seu próprio comportamento, esse comportamento nos outros.

Aí sai da liderança discursiva, que é a liderança da fala, dos relacionamentos e passa para uma dimensão, eu diria da própria liderança, como é que eu vou conseguir a liderança transformacional, como é que eu como chefe posso inspirar outros sujeitos.

Como é que eu como chefe olho para sujeito além da mera, entre aspas, atividade que ele desenvolve. Como é que eu como líder, por exemplo, transformacional saio da esfera de crescer apenas profissionalmente aquele sujeito, mas também instigar um crescimento pessoal naquele sujeito. Que é o que o Daft³⁹ fala para gente, ele requer, acho que foi em 2008 ou em 2009, ele fala que as pessoas hoje buscam além do crescimento profissional nas organizações. Elas também buscam o crescimento pessoal. Ele fala, por exemplo, que os gerentes assumem um novo papel nessas organizações. Ele nem fala do CEO, o alto executivo.

No que tange a questão da comunicação integrada eu diria que, eu não posso falar isso porque eu iria contra um vertente que existe de você olhar as diferentes esferas da Professora Kunsch: comunicação interna, comunicação institucional, comunicação mercadológica. Eu iria para a esfera de você olhar para a questão comunicacional muito mais como processos interacionais que tornam esses sujeitos, um sujeito comprometido naquele processo, que significa diferente de ser engajado, um sujeito comprometido é um sujeito que além de engajado, além de comprar entre aspas essa ideia, ele vivencia isso naqueles diferentes contextos, ou seja eu preciso considerar o processo socio-histórico desse sujeito nesse processo, e tem mais alguma coisa que eu não me lembro o quê que era, de falar de um sujeito comprometido na organização. Que é diferente, por exemplo, de ficar enquadrando a comunicação, percebe?

Eu acho que a gente tem que olhar para a comunicação nessa dimensão estratégica e na dimensão estratégica ela tem que causar algum impacto. Ela tem que ser alimentadora dos processos e, uma discussão que eu estava fazendo outro dia com o meu grupo, Mônica, eu estava pensando assim: eu não posso falar de comunicação sem o sujeito, então eu acho que, mais do que falar de interna, do institucional, de mercadológica, que é o campo da comunicação integrada, eu acho que a gente tem que olhar a relação entre comunicação e sujeito. Que sem sujeitos eu não tenho a comunicação.

Como você vê a participação da equipe de recursos humanos nesse processo relacional que você está falando, de comprometer esse sujeito dentro da organização. Como você vê a participação dessas duas equipes, dos recursos humanos e da comunicação.

Marlene Marchiori: Eu diria assim, Mônica, porque eu vou fugir da sua pergunta. Eu diria o seguinte, que essas duas equipes elas têm a função de orientar e inspirar, mas elas não têm a função de organizar.

Ela tem função de orientar gestores, orientar funcionários sobre a importância entre aspas da comunicação. Mas quem faz isso são os sujeitos. Ela não pode querer manipular esses processos, percebe? Ela não pode querer dizer assim: olha, agora vem cá, agora nós vamos querer mostrar como se faz comunicação. Olha orientar aqui, centralizar tudo, não dá mais para isso. Ela (a comunicação) é muito mais educadora desses movimentos, ela inspira, ela demonstra como fazer, ela apresenta novos processos, novas “técnicas”, mas ela também observa que essas novas técnicas, esses novos processos, acontecem de diferentes formas na organização.

Então, quais são as manifestações comunicacionais que esse ambiente cria? Então, por exemplo, vamos supor, ela pode ponderar sobre isso, eu acho que ela está mais no aspecto de inspirar e depois de avaliar esses comportamentos, do que de organizar isso, percebe? Apesar de que do que eu estou falando a gente acaba organizando, mas veja a diferença: organizar no sentido de tornar esses sujeitos ativos, eu não preciso dessa organização, mas o que fazer com essa atividade dos sujeitos, aí eu preciso da comunicação, percebe?

Então, por exemplo, vamos imaginar o seguinte, se eu tenho uma reunião que eu avalio ela como não produtiva porque eu fico patinando nela, eu preciso mostrar para esses sujeitos o que é uma reunião produtiva.

O que faz com que esse processo seja um processo que a gente saia dali e sinta que cresceu. Então às vezes instituir diferentes técnicas não vai dizer que eu vou ter sucesso no desenvolvimento daquele processo, mas às vezes olhar algo que acontece ali naquela realidade, criar um valor naquilo que acontece naquela realidade, isso é ação comunicacional hoje, no meu entendimento.

³⁹ Richard L. Daft

Eu acho que eu consegui explicar bem essa diferença de eu estar ditando aquilo, regrando a comunicação e disso que acontece hoje, eu dizer, olha essa foi uma reunião produtiva. Essa foi uma reunião onde a gente percebe que os sujeitos interagiram. Vocês criaram esses processos. Quer dizer, eu acho que é isso entendeu? E eu acho que a comunicação está junto nisso.

Mesmo a área de recursos humanos, ela estaria junto nisso e aí assim, desses processos, quais são os discursos que precisam estar presentes na organização como um todo, para que essa organização também não fique perdida.

E aí, entra a voz da organização, que é a comunicação formal, percebeu?

E nessa comunicação formal, a gente acaba balizando outros comportamentos. Mas quando a comunicação formal chega, para alguns grupos, eles já criaram aquilo e aquilo está claro para eles. Para outros grupos, aquilo pode ser uma novidade ou uma inspiração, em como de repente estar processando, estar fazendo.

Então assim, eu acho que é extremamente importante e complexa a questão da comunicação relacional. Porque ela sai do onde, quando e porque e vai para um questionamento muito mais amplo e muito mais orientador de comportamentos, e o quanto nós estamos preparados para isso.

Já que você falou em complexidade, o Edgar Morin, um dos autores da Teoria da Complexidade, ele se refere às organizações como sistemas extremamente complexos onde é preciso conviver com a ordem e com a desordem. Dentro desse contexto, de que maneira a comunicação interna e a gestão de pessoas incorporam esta perspectiva da complexidade?

Marlene Marchiori: Para você ver, o exemplo que eu estou te dando, ele é um exemplo de ordem e de desordem. O que eu chamaria de movimento contínuo. Um movimento aonde ao mesmo tempo em que a gente às vezes, a gente estava discutindo no meu grupo também, frente à Habermas e frente à Mead, o George Mead, a gente está estudando no grupo e hoje à tarde a gente encerra o estudo sobre ele. Eu não sou estudiosa do Morin. Mas, falando do que você está falando de ordem e desordem, o que eu poderia, por exemplo, entender nesse processo, quando eu estou ali, discutindo, por exemplo, uma determinada postura daquela organização, provavelmente, seja um movimento de desordem, porque é um movimento aonde a gente ainda não tomou uma decisão. Que é o que eu chamo de comunicação estratégica e não de comunicação tática.

Por exemplo, a comunicação tática é aquela que você vai comunicar os fatos que ocorreram nessa organização. Perfeito, é a comunicação formal, aquela que vai dar a voz da organização naquele momento, mas, passe uma linha divisória, por exemplo, talvez a comunicação tática seja a comunicação da ordem, não sei. Passe uma linha divisória e olha o que antecede aquilo que vai ser comunicado. Nós hoje estamos nessa esfera: o que antecede o que se processa.

Esta é a esfera da desordem, vamos falar assim, essa é a esfera dos questionamentos, essa é a esfera das dúvidas, essa é a esfera do que vai ser essa organização lá na frente. E é nessa esfera que a gente precisa ter um sujeito participante. Eu acho que os sujeitos não estão tentando isso, os sujeitos estão engessados aguardando uma atitude da organização. Quando a atitude da organização se faz pela atitude do sujeito, então eu acho que a gente precisa como comunicação e como gestão de pessoas, não vou dizer na teoria crítica emancipar os sujeitos, dar voz aos sujeitos, mas eu diria acordar os sujeitos.

Acordar no sentido de ter o acordo ou de despertar?

Marlene Marchiori: Não acordar é despertar o sujeito, que ele é o cara. É dele que esse movimento (movimento contínuo) depende, porque ele fica aguardando uma atitude da organização e aí os processos não acontecem, os processos não se concretizam, porque que não se concretizam? Porque está faltando ação do sujeito. Como vou ter comunicação sem sujeito?

Existem autores que já falam da comunicação com, não sujeito com sujeito, mas sujeito com objeto. Sujeito com essa máquina, (computador). O fato de eu estar falando com você aqui hoje e é uma máquina

que está entre a nossa conversação, por exemplo, a Escola de Montreal, ela estuda isso, a relação entre o sujeito e objeto e não entre sujeito e sujeito. Eu estudo sujeito - sujeito.

O que eu vislumbro hoje é entender que nessa linha divisória (comunicação tática e estratégica) o que é constituído aqui, o que antecede a fala formal da organização. A gente só olhava a fala formal da organização, eu não sei se eu estou correta no que eu estou falando, mas eu vejo. Essa fala do o que, como, onde e porque, e aí eu vou comunicar hoje, eu preciso olhar para o momento de concepção dessa ideia, e no momento de concepção dessa ideia, ter sujeitos interagindo e não sujeitos aguardando um comportamento da organização.

Por isso que eu falo que, o processo de comunicação interna, por exemplo, dentro do que você está me chamando de centrado nas áreas de comunicação ou na área de gestão de pessoas, deve permear a organização como um todo.

Todos, todos, independente da função, para se sentir como ser, para se sentir como uma pessoa nesse ambiente, da faxineira ao presidente, vamos falar assim, a gente discute isso naquele capítulo com o Bulgacov⁴⁰, no Faces II (Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional volume 2), o ser e o saber. Quer dizer, esse saber, esse conhecimento, a geração disso, vem de uma experiência e vem de uma experiência que se faz nesse momento aqui (referindo-se ao espaço esquerdo na linha divisória entre tático e estratégico). Então a gente precisa hoje ter um olhar centrado, não naquilo que eu vou comunicar, mas em como se constitui aquele processo que vai ser comunicado lá adiante e que precisa de uma atitude do sujeito para que ele aconteça.

Pensando nesse sujeito mais atuante nesse processo, Paulo Freire, na obra “Extensão ou comunicação”, ele traz o conceito de comunicação dialógica. Para o autor, a comunicação se dá com a coparticipação dos sujeitos no ato de pensar e o que caracteriza a comunicação é o diálogo. Você acredita que seja possível, dentro das organizações, desenvolver essa comunicação assumindo esta perspectiva dialógica e transformadora?

Marlene Marchiori:É, vamos dizer o seguinte, o transformador depende do que aquela realidade é e do que aquela realidade requisita. Então às vezes, Mônica, outro dia eu estava num ambiente, que era um ambiente, a Rede Marista, depois você classifica aí, não vai falar da Rede Marista, mas depois você classifica que tipo de ambiente que é.

A minha fala ali, era sobre a humanização nas organizações. Na minha fala, o que eu vejo, o lugar da comunicação é o lugar da fala, é o lugar da conversação, para que os ambientes sejam humanizados. Esse lugar da fala e esse lugar da conversação, e nessa palestra aí, teve uma senhora que depois veio dar parabéns, tal e aí ela falou assim, Marlene, que coisa incrível, não é, porque com a sua fala eu percebi que eu estava engessando a organização e eu estou percebendo que eu não tenho que centrar nos processos de administrá-la, mas eu tenho que voltar a fazer o que eu fazia antes, que era conversar, que era dialogar, que era tornar esse ambiente, um ambiente mais presente, em termos de espiritualidade, de conversações, de considerar o outro e não de querer administrar esse processo, eu preciso entre aspas, ter mais sentimento, eu preciso voltar a fazer o que eu fazia, porque eu estava perdendo isso, eu estava engessando os processos nessa organização. Então você despertou com a sua fala, essa questão de eu voltar a respirar, voltar a processar. Então eu acho que essa visão transformadora, depende do que é realidade nesse ambiente, eu acho isso muito importante, não existe um modelo, não existe um padrão, existe aquilo que essa realidade requer aquilo que faz bem para essa realidade.

Às vezes, tudo isso que nós estamos falando, não vai fazer bem para uma realidade, por exemplo, extremamente dura, não sei. Só que eu vejo que hoje, a própria organização, nesse processo de flexibilizar, nesse processo talvez de que a dinâmica exige um comportamento menos organizado e mais inovador, por exemplo, talvez essa dinâmica requer um comportamento que necessita uma participação mais ativa do sujeito para que eu possa ter maior inovação.

⁴⁰Sergio Bulgacov

Você vê como é que eu estou racionalizando o meu pensamento? Mas mesmo assim, nessa racionalização, eu entendo que uma organização seja na opinião de Freire, seja na opinião, por exemplo, de Bakhtin, o autor da dialogicidade.

Eu acredito que a fala nas organizações hoje, ela é prioritária. A questão da fala e do sujeito se colocar como sujeito, porque aí há um amadurecimento desses processos e se esses processos maturam, eles vão ser cada vez melhores só que você vê, eu não estou falando em produtividade, em resultado, porque eu acho que isso aí, é natural, até as ONGs hoje se não tiverem condição financeira, não tem como se manter, concorda comigo Mônica, não tem como processar aquilo.

Eu acho que, por exemplo, o agir do sujeito, para que ele seja emancipado nessa realidade, por exemplo, mas o agir do sujeito e eu não vejo o agir dele sem o outro sujeito. [...] Hoje a gente está olhando muito mais o outro, a organização hoje, não está só falando, ela está compreendendo aquele outro grupo, a fala do outro grupo, para, a partir disso, ela saber como ela age. Que é o que a gente vai falar lá na frente de imagem e reputação. Que a Ana ⁴¹fala no volume Um do Faces (livro: Faces da cultura e da comunicação organizacional). Ela fala, por exemplo, que como somos vistos não pode ser diferente do quem somos.

E esse como somos vistos, não é uma única interação da organização com esse público, são inúmeras interações da organização com esse público. Então isso requisita uma proximidade e a proximidade requisita uma interação. Que vai ser uma interação de conhecer mais aquele sujeito, percebe que a conversação está aí?

A fala daquele sujeito, por exemplo, eu não vejo hoje, eu vejo o seguinte. Se fosse três ou quatro anos atrás eualaria para você assim: nós estamos saindo de uma esfera informacional e indo para uma esfera que a Vera França chama de relacional e que eu chamo de interacional. São nas interações entre esses sujeitos, que se dão nas falas, nas conversações, pelos processos de aprendizado que a gente constitui um conhecimento e uma nova realidade, que a cada momento, isso nos desafia a criar outras realidades e outros processos que amadurecem essa organização e que, portanto dão vida e constituem essa nova realidade.

E isso nos dita outra visão da organização, não mais uma visão da organização falar para si ou de si, mas uma organização falar pensando em todas as suas relações, o que significa uma organização amadurecida, no entendimento e na sua responsabilidade do outro.

Então, se eu modifico um produto porque esse produto não dá certo nesse mercado, a organização modifica os seus comportamentos, que são inspirados pelas pessoas que delas participam, e que dão o movimento para essa realidade.

Agora, essa emancipação requer uma habilidade e uma agilidade maior dessa organização. Porque na hora que ela enxerga uma coisa ela já tem outra, que é o que o diretor da Odebrecht, Márcio Polidoro fala, a comunicação é a corrente sanguínea.

Eu adoro isso, inclusive ele escreveu um case, Ele tem um case que ele fala da tecnologia, TCO, não sei, tecnologia da Odebrecht, ele está mostrando que a comunicação é esse vaso pulsante, entendeu, em termos de organização.

Agora, só fechando um pouquinho, que me veio agora quando você falou de comunicação e de gestão de pessoas, eu acho que essas duas áreas, teriam que integrar os seus pensamentos e deixar de pensar como áreas na organização e pensar a organização. Porque veja, a gente tem uma habilidade se trabalhar pelas conversações, pelo diálogo, a construção desse sentido, na organização e a área de recursos humanos, tem a habilidade de movimentar esses sujeitos. Talvez essa aproximação pudesse existir aí, você entendeu?

Você pensa que dificuldades impediriam essa integração entre as duas áreas? Você pode citar algumas dificuldades de integrar essas duas áreas, esses pensamentos?

Marlene Marchiori: Olha, eu não fiz pesquisa nesse campo, mas eu diria e todo mundo abaixa a cabeça quando eu digo isso nos cursos, que uma das questões é você não olhar para a organização. E olhar para a sua área na organização. Essa seria para mim, uma das grandes preocupações, vamos começar a pensar na

⁴¹Ana Luiza de Castro Almeida.

Embrapa e não na área de comunicação da Embrapa ou na área de gestão de pessoas da Embrapa ou na área de tecnologia da Embrapa, ou na área de difusão de informação da Embrapa, porque, veja, o próprio conceito de difusão de informação da Embrapa engessa a organização, a difusão da informação se dá a partir da construção de um processo de pesquisa, que chega a uma conclusão e aí eu vou comunicar.

Ótimo, mas o quê que aconteceu aqui (no espaço estratégico da comunicação, quando inserimos a linha divisória entre tático e estratégico). O que essa experiência, percebeu, traz para gente e o quê que essa experiência pode requisitar de novos comportamentos? Então eu teria uma comunicação estratégica na Embrapa, quando eu não divulgasse somente o resultado daquela pesquisa, mas como eu também falasse daquilo que eu estou pesquisando hoje. E como aquilo que eu estou pesquisando hoje pode pelas diferentes falas das diferentes pessoas nesse ambiente, me redirecionar naquele problema, entende como é diferente?

Então, quando a organização percebe que na constituição daqueles processos, se ela abrisse isso, se ela prepara os grupos para essa abertura, para essa troca, para essas conversações que é o que a comunicação de risco faz. Comunicação de risco traz o sujeito próximo e interage com aquele sujeito.

Quando eu o conscientizo (o sujeito) sobre aquele risco, eu habilito a organização para caso, aquilo venha a emergir em uma crise, eu tomo a decisão coletiva próxima àquele grupo e eu evito a crise. Porque eu estou próxima daquele sujeito. A própria interação entre diferentes pesquisas que a Embrapa faz hoje, entre os diferentes pesquisadores, isso é comunicação.

Eu posso compreender com isso que se eu atuar de forma transdisciplinar eu daria mais eficiência?

Marlene Marchiori: Com certeza, provavelmente existem questões que são discutidas no pé do boi, não sei, qual é a área sua de Embrapa? É milho e sorgo? Muito bem, uma doença no milho e uma doença no sorgo que de repente podem pelos resultados dela trazer sabe, o sorgo falando com o milho, e o milho falando com o sorgo, sabe o que eu quero dizer? Quando o milho fala com o milho e o sorgo fala com o sorgo. E quando eu tenho provavelmente alguns, por exemplo, porque que a soja, daí e não é só isso, daí uma fala do Milho e Sorgo com a Soja, em Londrina; uma fala da Soja com o Leite em Minas sei lá se é Minas, entendeu? Então assim, como é que essas diferentes experiências encontram alguma coisa que as conecte e que dê força e habilidade para um processo de gestão mais integrada.

Mas é diferente de um processo de gestão onde eu estou engessando. Não eu estou, na emancipação dessas pesquisas, na diversidade desses processos, encontrando falas comuns que podem - oh a comunicação estratégica -encontrando falas comuns que podem emergir um artigo, aonde desse artigo eu revele diferentes experiências da Embrapa. Pronto, quer dizer eu estou fazendo certa costura nisso. Eu estou habilitando essa organização para esse olhar mais coletivo de diferentes processos. Não há limite, não é?

E como é que ficaria a cultura, professora, porque nós temos pessoas muito diferentes dentro de um mesmo espaço físico, com culturas diferentes, com demandas diferentes, com valores, como conciliar isso?

Marlene Marchiori: Mas essa é a realidade cultural hoje. Tanto é que a gente não fala em cultura organizacional mais. Se você pegar os novos volumes aí, inclusive o artigo do Carrieri e do Leite da Silva⁴² fala isso desde 2006, culturaS na organização.

No plural mesmo, não é?

Marlene Marchiori: Entendeu? Então a gente não tem uma única cultura, a gente tem diferentes processos, que fazem sentido naquele momento e que são verdades para aquele grupo que vivencia aquela experiência e que tem dinâmica suficiente para mudar a experiência no próximo processo e numa próxima

⁴² Alexandre de Paula Carrieri e Alfredo Rodrigues Leite da Silva

relação. É Martin⁴³ fala, não há mais só cultura integrada, há culturas diferenciadas, há culturas fragmentadas, simultaneamente, num ambiente organizacional. Ela quebra com a visão do Schein⁴⁴, se a gente for entender isso, de consenso a todo o tempo.

Ela diz que num mesmo ambiente, existem culturas diferenciadas, que às vezes, o marketing naquele momento vai ser mais importante que o financeiro, e existe uma ruptura, uma nova descoberta que acontece nessa organização, por exemplo, ou um diretor que é mandado embora, como a mudança, por exemplo, do presidente da Embrapa, que fragmenta aquela realidade, mas que mesmo aquele momento daquela organização estando fragmentado, existiram outros momentos, naquele mesmo instante que existia uma integração ali, uma diferenciação lá, a organização está caminhando e isso é contemporaneidade.

Não é todo mundo pensar igual, a mesma coisa, fazer direito e ponto. É todo mundo pensar diferente, ter criatividade, ter inovação, não é isso?

Então não existe uma única cultura, existem expressões que são validadas por aquele grupo, naquele momento, que encontram sentido naquela ação, e que no momento seguinte pode não encontrar sentido, mas claro que existe uma forma de vislumbrar essa realidade, que pode até estar centrada na perspectiva de visão, missão e valores, pode até estar centrada, mas que não engessa o comportamento do sujeito na prática desses processos, aonde ele encontra sentido, naquele grupo, naquele momento, naquela ação, mas que no momento seguinte com outro grupo pode ser completamente diferente.

E eu tenho que lidar com isso no dia a dia das organizações?

Marlene Marchiori: Certeza absoluta e isso é uma lida natural, é uma lida que você faz conforme a capacidade daqueles sujeitos se desafiarem.

Ou seja, se eu aumento a capacidade desses sujeitos eu melhora essa convivência com a diversidade?

Marlene Marchiori: A organização é isso hoje, a gente não falava antes, Mônica, por exemplo, que a gente tem mudança nas organizações. E hoje a gente fala que mudança é o cotidiano das organizações? A gente não falava assim, que as mudanças emergem. Agora, as mudanças, elas estão acontecendo a todo o momento. E se você, não é correr atrás, não estiver acordado para isso, elas passaram, passaram e você ficou.

Então assim, quais são os inúmeros desafios, por exemplo, hoje, por exemplo, se eu melhorar, estava vendo a DBO outro dia, se eu melhorar o metro quadrado lá, aumentar dez centímetros do espaço do confinamento, o animal ganha xis arrobas, xis quilos por dia, quer dizer, eu não posso espremer aqueles caras no confinamento. Eu não posso espremer os sujeitos na organização, eles tem que ter um espaço, que talvez seja esse espaço de se colocar, de conversação, de diálogo.

Eu costumo falar e não sei se isso está correto, que se eu tivesse realmente a perspectiva interpretativa presente na organização, quer dizer, o sujeito constituindo aquela realidade, que é Berger e Luckman⁴⁵, talvez eu não tivesse que ter essa perspectiva crítica: dar voz ao sujeito. Talvez o sujeito, já fosse um sujeito feliz entre aspas. Agora, o que faz aquele sujeito feliz. Qual é a dimensão de felicidade daquele sujeito e aí, você veja que começa inclusive estudos da comunicação interna centrados numa perspectiva de estresse no trabalho, de produtividade daquele sujeito, claro, de integração daquele sujeito nos processos, de uma organização que liberta esse sujeito, mas na hora que ela liberta esse sujeito ela tem que estar apta a perceber, que ela vai ter um sujeito cada vez mais desengessado, vamos falar assim, um sujeito que vai querer cada vez mais, ela tem que estar preparada para isso, e também não é uma coisa simples assim.

⁴³ Joanne Martin

⁴⁴ Edgar H. Schein

⁴⁵ Peter L. Berger e Thomas Luckman. A Construção Social da Realidade. Editora Vozes.

Eu acho que a gente depende, acaba por depender do entendimento desses líderes, para que os processos ocorram. A gente acaba por perceber, não sei se existem estudos sobre isso, mas, por exemplo, da simplicidade dos sujeitos naquele grau de conhecimento, que você está lidando com um doutor e etc., tal, no ambiente da Embrapa, por exemplo, e entender talvez aquele outro pesquisador tenha um grau de conhecimento, tanto quanto o seu, e que esse grau de conhecimento pode interagir. E eu dizer assim que eu não sou plena de todo o conhecimento. Que às vezes isso num ambiente de faculdade, por exemplo, e na Embrapa deve ser mais ou menos a mesma coisa, e aí, por exemplo, o quanto desse ambiente, também está próximo dos demais ambientes da organização. Então, quer dizer, exemplos de convivência, mas eu também não posso ficar esperando exemplos de convivência nos 100% desse ambiente, então, às vezes, que minúsculos exemplos a gente poderia ter nesses ambientes e que desses minúsculos exemplos, as coisas fossem acontecendo.

Então eu queria organizar a organização com um processo total que vai equilibrar essas relações. Eu não sei até que ponto essas relações vão ser equilibradas.

Então a questão seria dar foco para coisas que estão naturalmente acontecendo, integrações que estão acontecendo naturalmente? Jogar luz nisso para que as pessoas conheçam?

Marlene Marchiori: Eu acho por que, [...] quanto mais você falar positivamente, quanto mais você mostrar para aquele sujeito que aquilo que ele está trazendo é uma contribuição, mais esse sujeito se sente habilitado a dar contribuições e a se expressar e etc.

Compreendendo que organizações hoje são ambientes de diversidade e isso significa de diferenças, pode ser que eu tenha sujeitos que falam, que já trabalham e essa luz já flui, como eu posso ter ambientes que essa luz ainda não flui, essa luz ainda não está presente. E aquele que é o entendimento daquela área. E não necessariamente o que eu penso vai ser o entendimento daquela área, não, aquela área se dá dentro desses processos. E o quê que essa área, às vezes aquele comportamento é o que faz aqueles sujeitos felizes, então eu acho que é legal a gente não querer organizar, mas a gente observar como que essas revelações se dão, e como que elas criam sentido naqueles processos que aqueles sujeitos desenvolvem, e não a dependência de uma fala da organização para que aqueles sujeitos cumpram aquilo.

Professora, se você quiser colocar mais alguma questão ou comentário, sinta-se à vontade.

Marlene Marchiori: [...] Mas eu acho que assim, para essas duas áreas (comunicação e gestão de pessoas) eu diria assim, primeiro vamos nos questionar enquanto áreas, enquanto atividades. Depois vamos nos questionar enquanto processos de trabalho, mas processos de trabalho relacionados à organização, não é, eu acho, para a organização. Eu acho que isso é uma questão que a gente tem que estar desenvolvendo. E entender que esses processos, essas práticas é que vão gerar estrutura, não o contrário. Então essas demandas que nascem dessas experiências é que vão ditar a estrutura necessária para que esses processos e práticas aconteçam. Então eu acho que, por exemplo, seria fundamental essa conversação, esse diálogo entre essas duas áreas, entende, porque na realidade a gente teria que deixar de trabalhar de forma isolada, entendeu, a gente teria que, bom, tudo bem, se a tendência ou se o olhar da área de recursos humanos centra no sujeito e na satisfação do sujeito e no desempenho de suas tarefas; e o olhar da comunicação centra nesse sujeito criando sentido nessas relações e para tal ele precisa de conversações e de diálogo, por exemplo, o quê que a gente pode fazer dentro dessa esfera, como a gente pode melhorar essa organização, e aí, eu acho que trabalhar no sentido de tornar isso um processo mais coletivo, sabe, eu veria assim, e não de profissionais de comunicação ou de recursos humanos questionando se é comunicação ou se é recursos humanos, eu caio dessa esfera.

Seria sair um pouquinho da caixa, dos organogramas?

Marlene Marchiori: É, eu vou para o valor, sabe, desses conhecimentos, que habilidades a gente tem e como essas habilidades podem ser vistas sob o ponto de vista da organização e não das diferentes áreas, e

aí, frente a esses processos, qual estrutura melhor se adéqua e não pensar na estrutura para depois desenvolver os processos.

Então, frente a estas conversações, frente a essas possibilidades, frente a essa situação, que estrutura que demanda agora? Talvez seja até uma estrutura mais enxuta. Eu acho que a nossa função hoje, veja, como a área de recursos humanos quer que o gestor selecione, ela não quer mais selecionar. Ela está requisitando do gestor selecionar as pessoas que vão trabalhar com ele. Então eu acho que a gente tem que habilitar os sujeitos a serem comunicadores. E o que é essa verdade? Essa verdade implica em instituir esse pensamento comunicacional, interacional e relacional nas organizações, com certeza, e para isso você pode demonstrar de diferentes maneiras, que alguns exemplos a gente já deu, mas principalmente pensando que se eu saía do informacional para o relacional, hoje eu preciso dos dois. Eu preciso do interacional para ter a voz da organização. A voz da organização não se constitui pela voz da própria organização e sim pela voz das pessoas.

E eu acho que é essa consciência que falta na organização. É esse acordar, que uma organização se faz pelas pessoas e se ela se faz pelas pessoas precisa do movimento delas e não ficar à espera de um movimento da organização. Porque a organização nada mais é do que as pessoas desenvolvendo ou construindo essa realidade.

Entrevista com o professor João José Azevedo Curvello

Dia: 31 de agosto de 2013

Via skype

Sobre o entrevistado: Doutor em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (2001), Mestre em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo (1993). Realizou estudos de Pós-Doutorado no Centro de Estudos Avanzados da Universidad Nacional de Córdoba (2011). Atualmente é Professor-Adjunto II da Universidade Católica de Brasília, onde dirige o Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Comunicação (Mestrado). Participa do Conselho da COMPÓS (Associação Brasileira dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação), desde junho de 2008. É vice-presidente da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (ABRAPCORP), gestão 2012-2014. Disponível em: <http://lattes.cnpq.br/9619198358975318>, acesso em 19 de janeiro de 2014.

Qual a sua opinião sobre a comunicação interna integrada e estratégica nas organizações?

Curvello: Bom, eu tenho, se você ler os meus artigos, já deve ter feito isso, eu tenho já algum tempo trabalhado com uma perspectiva um pouco diferenciada. Eu parto do pressuposto de que a comunicação é elemento, é a força motriz das organizações. Ela é efetivamente o que cria, viabiliza a manutenção e a renovação das organizações, e é efetivamente o que dá às organizações a sua forma e a sua identidade.

Quando eu passo a pensar, não passei livremente a pensar nisso, quer dizer, certamente muito influenciado pelos autores todos com quem eu trabalho já há algum tempo. Primeiro, um autor que eu trabalhei no doutorado que foi Niklas Luhmann, para quem os sistemas sociais são sistemas de comunicação e as organizações como também sistemas sociais, seriam também, ainda que sistemas sociais voltados para execução de funções, tarefas e coisas do tipo ainda assim eles também seriam formados por comunicação.

Depois eu fui tendo acesso a outros autores e outras referências mesmo até antagônicas ao próprio Luhmann, mas que também se aproximavam um pouco dessa tese. O próprio Norbert Elias que é um sociólogo alemão, que tem também uma referência, porque ele, embora ele não fale abertamente sobre as organizações, ele de alguma forma mostra que na sociedade, os indivíduos e instituições em geral, formam o que eles chamam lá de redes de interdependência, e que necessariamente acabam aproximando, integrando equipes e tal, eu até usei essas referências num artigo publicado naqueles livros da Abrapcorp, sobre as redes de interdependência como um processo de necessidade que tem os indivíduos que de

alguma forma se acoplam nas organizações, se integram nas organizações têm de, para construir sentido, não é? O que quer dizer construir sentido: faz sentido trabalhar nesse lugar? Faz sentido trabalhar com essas pessoas e não com outras? Passa por aí.

Outro autor que também influenciou muito esse meu pensar é o próprio Anthony Giddens, com a sua teoria da estruturação. E, eu fiquei agora, tive mais recentemente contatos mais aprofundados, estou até preparando um artigo, tentando delimitar perspectivas, limites e possibilidades de trabalhar a abordagem do que chamamos hoje na comunicação organizacional de CCO, que vale mais ou menos como a Comunicação como constituinte das organizações, constitutiva das organizações, ou seja, ela é efetivamente o elemento que constitui as organizações.

Essa abordagem, eu acabei chegando até ela por conta de leituras, que vinham lá da área de organizações, e particularmente, os estudos organizacionais têm adotado de forma crescente, até houve um congresso no ano passado e só fiquei sabendo depois da realização, e que a temática central era essa: as organizações são formadas por comunicação.

Bom, nessa visão, a partir do momento que eu me aproximei dessa visão, e que depois eu fiquei sabendo também que, as influências estão lá em Luhmann, em Giddens e também, na Escola de Montreal, aquela escola liderada pelo Prof. James Taylor, que trabalha a questão também da comunicação como construção discursiva e esses discursos que de alguma forma vão criando e formando a identidade das organizações, mais ou menos por aí.

Então, essa abordagem ela tem me dado também um caráter, o seguinte, olha, a comunicação existe, ela é o motor, ela é a fonte energética de toda a organização, se é para a gente usar termos assim nessa área, e ela sim, ela pode e ela acontece independentemente da existência de estruturas, de planejamentos e áreas dentro das organizações, quer dizer ela é um próprio motor da organização, é o *leitmotiv* vamos dizer assim da organização.

Porém, a gente sabe que as organizações e a gestão organizacional, até também para cumprir com sua função, com a sua missão, com sua possibilidade de trabalhar, de realizar seus objetivos, elas sim não podem abrir mão, não só da tentativa de gerenciar mais sobretudo da tentativa de pelos menos coordenar processos, que possam contribuir para que essa comunicação caminhe numa direção e não fique dispersa, seguindo o seu próprio ritmo.

Então as gestões organizacionais podem sim acelerar, podem sim pautar temas e assuntos, podem sim estimular debates e discussões que certamente ajudarão a organização nesse processo constante de renovação, de atualização.

Então a minha visão hoje de comunicação interna passa por aí. É claro que, penso sempre que essa gestão sempre terá um viés estratégico, porque a partir do momento que a gestão olha para o seu futuro, olha para suas necessidades, olha para a necessidade de cumprir com sua função e sua missão, ela acaba de alguma forma construindo, pelo menos idealmente, uma visão e passa a perseguir essa visão. A realização dessa visão de futuro. Seja pela missão, pela viabilização do negócio e é por aí que ela de alguma forma, começa a perceber cada vez mais e a gente já tem dados de pesquisa recentes e tal que comprovam que a comunicação interna, que antes era considerada uma área, se a gente for olhar os estudos de comunicação, como uma espécie de prima pobre de todas as outras áreas da comunicação, hoje ela passa a ter um caráter mais estratégico.

Outro dia, conversando com uma professora que está coordenando uma pesquisa grande aí, sobre estruturas e gestão de comunicação, ela me dizia assim que uma percepção que ela está tendo, é que aquela área tradicional de comunicação, quer dizer, o gestor de comunicação, que antes as ações de comunicação ficavam espalhadas pela organização e depois de todo o movimento da comunicação integrada, da teorização da comunicação integrada e também dos movimentos de consultorias na tentativa de gerar um modelo de comunicação brasileira, o quê que estava acontecendo, elas migraram para estruturas que passaram a ficar muito junto dos polos decisores, do espaço de decisão da organização então, ficavam juntos do presidente, das diretorias dando uma espécie de suporte e a partir da tese de que essa é a fonte, eles são a fonte de informação, do lado deles a gente trabalha para viabilizar o discurso e disseminar informação.

Esse era o modelo, mas, esse modelo está mudando muito e a partir da sensação e do sentimento que, lá na área de gestão e de administração o pessoal já começa a ter, de que prescinde, de que é imprescindível ter uma relação efetiva e produtiva com seus colaboradores, com seus trabalhadores, com seus funcionários, o quê que ela começa a perceber? Ela começa a perceber que é preciso dar mais valor para essa área, que essa área, quer dizer, algumas áreas clássicas da comunicação vem descendo na hierarquia, porque vão ficando mais próximas de quem está descendo, e a área que está mais subindo em termos estratégicos e hierárquicos, é justamente a área de comunicação interna, isso pensando já na percepção que as empresas têm de tentar estabelecer diálogos. Entrar nessa conversa que independentemente da gestão acontece no dia a dia das empresas, mas ela tenta organizar de alguma forma e aí sim, ou monta estruturas profissionais de comunicação para tratar disso ou utiliza as estruturas de profissionais dos Recursos Humanos já existentes para tratar dessas questões.

Sim, eu ia te perguntar como você vê a participação dos Recursos Humanos nesse processo novo, nessa nova posição da comunicação interna.

Curvello: Sim, sim, a área de Recursos Humanos que antes era vista como uma espécie de concorrente, para dizer o mínimo assim do que seria a área de comunicação, sobretudo nessa tentativa, nessa disputa de monopólio, quem tem o dever e a função e a responsabilidade de falar com os funcionários, trabalhar com a motivação dos funcionários e tal, essas áreas todas hoje, a sensação que eu tenho, porque varia muito, não é? O modelo que nós temos hoje no Brasil é muito variado. Nós temos muitas organizações em que essa responsabilidade está cada vez mais definida como de Recursos Humanos mesmo e temos outras organizações que já está definida que fica lá próxima à área de comunicação e de gestão.

Eu particularmente vou te dizer uma coisa, a área de Recursos Humanos também é uma área que tem mudado muito, não é? Ela também, os profissionais dessa área, os estudiosos da área e mesmo os consultores voltados para essa área, têm feito um esforço muito grande, já há mais de vinte anos, pelo menos, no tempo que eu acompanho, não é? Para transformar essa área de uma mera área instrumental, que ficava ali só cuidando de viabilizar o preenchimento da carteira de trabalho, controle de férias, essas coisas todas assim, alocação, quer dizer a estrutura clássica de RH. Envolve seleção de pessoal, alocação desse pessoal nos melhores locais, capacitação, treinamento, que era essa a definição e cuidava também da saída, demissão, processos e tal, ou seja, essa área que tem tradicionalmente essas funções, que eram basicamente funções meio, elas também se transformam em mais estratégicas a partir do momento que as pessoas entenderam que, as empresas e os gestores passaram a entender que ter equipes motivadas, ter equipes mobilizadas, equipes qualificadas, passa a ser um diferencial de organização, sobretudo na área de serviços, talvez mais até que na área industrial e em outras áreas que hoje as máquinas praticamente substituíram as pessoas, mas nessa área de serviços, nessa área que envolve relacionamento, se você não tem equipes capacitadas, treinadas, você tem efetivamente problemas aí.

Então, eu imagino, vejo e entendo que as organizações tendem a valorizar mais esse processo de gestão de pessoas, e também qualificando esse pessoal. Se você olhar, por exemplo, uma área que eu, particularmente, tenho muita resistência até do ponto de vista conceitual e filosófico, e até biológico (risos). É a questão do endomarketing, você já deve ter ouvido falar.

O endomarketing entra nas empresas mais ou menos como o seguinte: bom, as empresas gastavam pequenas fortunas para atrair clientes e muitas vezes o cliente chegava lá no posto de vendas e na loja e encontrava um funcionário desqualificado, ou então desinformado ou então despreparado para atendê-lo plenamente. Então, alguém disse, não, primeiro, antes de fazer o marketing para o cliente, esse marketing sempre entre aspas porque não é só isso, temos que fazer o marketing para o nosso funcionário. Ele tem que ser o nosso primeiro cliente porque quando o cliente entrar ele já tem que estar ciente, motivado, preparado, para vender e concluir. Ela surgiu com esse debate, com essa visão, com essa intenção. É claro que como tudo na área de marketing, vai meio que ganhando outras conotações. E uma das, pelo menos já

vi autores, como Grönroos ⁴⁶, que fala nessa área, usando referência, não tem uma definição, não é recente é dos anos noventa, que dizia o seguinte, o endomarketing é atrair os melhores talentos, dar a eles os melhores desafios, capacitá-lo para se transformar num funcionário diferenciado e tal, e remunerá-lo e motivá-lo pela remuneração e pelo reconhecimento do seu trabalho e por aí vai. Ou seja, as áreas clássicas de RH, praticamente todas elas estão nesse conceito, não é? Atração, que envolve a seleção, dar a ele desafios, ou seja, colocar no lugar certo para trabalhar, para o qual ele está formado e capacitado, estimulá-lo, capacitá-lo, treiná-lo e tudo o mais, e também garantir a ele uma boa remuneração, e também incentivos.

É claro que esse discurso, é uma tentativa de meio que, eu digo assim, de mercantilizar uma relação, que ela não é reduzida a essa relação de mercantilização que o marketing de alguma forma traz. Quando se fala de relação de trabalho, a gente tem que saber que está falando ao mesmo tempo de relação social, de relação política, ela é política, ela envolve poder nessa relação, e disputa de poder e tudo o mais. Envolve relações contratuais, legais, imitadas aí, e sim, os aspectos ligados à motivação e outros aspectos, então é muito mais amplo.

Eu fico um pouco mais tranquilo, hoje em dia, no passado eu ficava meio assustado quando eu chegava em uma organização e sabia que lá, quem cuidava da comunicação interna era o RH. Que aí eu ficava imaginando. Quando o RH cuida, até em determinado momento, quando a comunicação interna ficava sob a coordenação do Recursos Humanos, os assuntos predominantes nas conversas de comunicação interna eram os de RH. Salário, pagamentos, férias, plano de saúde e essas coisas assim.

E os outros assuntos como estratégia da organização, conhecimento sobre produto, serviço, tecnologia, os avanços, essas coisas todas meio que ficavam de fora do repertório, da pauta, tratada com os funcionários. Mas isso mudou muito, e eu não sou capaz de dizer hoje e eu acho até que a gente precisa pesquisar isso, ver a fundo como que está essa realidade, até porque eu vejo pesquisas, eu sei que a Aberje regularmente faz pesquisas sobre o perfil da comunicação interna e no máximo que ela chega é dizer: em tantos por cento das empresas a comunicação interna é responsabilidade de RH, em outras é responsabilidade de relações públicas, em outras é responsabilidade da gestão da comunicação, da assessoria, ou seja, e não se aprofunda muito em tentar ver esses detalhes, eu até acho que é isso que você está querendo pesquisar, não é?

Exatamente.

Pensando nessa comunicação que perpassa todos os departamentos da empresa, que fique a cargo da Comunicação Organizacional, da equipe de comunicação, mas que envolva também as outras equipes. Pensando no envolvimento da equipe de RH, em sua opinião, quais seriam as principais dificuldades para esse relacionamento. E as oportunidades também, o que a gente poderia investir, que ações a gente poderia promover para aumentar a parceria dessas duas equipes na comunicação interna?

Curvello: Bom, você tem razão, eu, há alguns anos escrevi um artigo sobre criatividade nas organizações e eu falava um pouco dessa questão, de que para mim, essa disputa de hegemonia, vamos dizer assim, dentro das organizações, essa de quem tem poder, ela era mais nociva para a organização do que positiva, não é?

É porque os gestores tendiam a gastar mais energia tentando defender os seus espaços e negociar as suas questões do que necessariamente estavam dedicados a resolver os problemas da organização. Então, uma das coisas que eu sempre disse, o seguinte, olha para mim é um processo ao mesmo tempo de gestão, eu estou pensando assim na estrutura que eu tenho a comunicação na área de comunicação e RH com as responsabilidades e provavelmente com a motivação, de cuidar da motivação e das equipes.

Vamos dizer que tendo as duas situações, eu sempre imaginei que a melhor maneira que haveria era talvez na formação de um comitê, de uma estrutura e que essas duas áreas estivessem juntas, para tomar as grandes decisões e dividirem tarefas nessa função.

⁴⁶ Christian Grönroos, autor de "Marketing: Gerenciamento e Serviços"

Uma vez no Banco do Brasil, na época que eu trabalhava aqui no Banco, eu me lembro de um gestor de RH que dizia, que quando defendia lá que os veículos de comunicação interna deveriam estar sob a gestão dele. Isso foi numa época em que a área de comunicação migrou, porque, só para te explicar como era isso no Banco na época para você entender.

Você tinha a parte da comunicação interna na área de comunicação, cuidando dos veículos internos e tal, mas a televisão corporativa que a empresa tinha montado, ela tinha sido montada inicialmente para a comunicação, mas ela ganhou e isso se comprovou efetivamente, um peso muito maior na área de treinamento, ainda que o banco tenha, tem lá até hoje uma TV que transmite da oito as seis da tarde, em *broadcast*, a gente até brinca lá a TV que ninguém vê porque está no horário de expediente, mas já teve pesquisas inclusive dissertações de mestrado e tal, eu me lembro de uma feita por um colega justamente sobre essa questão e ele comprovava lá que quando a empresa lançava um vídeo, por exemplo da área de treinamento, de capacitação, ah, o banco está lançando um novo produto e vai treinar os funcionários para trabalhar com ele, ou coisa do tipo, praticamente paravam as agências, todo mundo para ver e aprender e aí, nesse caso se mostrava muito efetivo, mas ainda assim, quando houve essa integração e a área, a televisão e essa gestão toda migraram para a área de comunicação, para a diretoria de comunicação, eu me lembro muito bem na época desse debate, que o gestor de RH dizia o seguinte: - eu não posso, dizia assim, eu tenho a responsabilidade de motivar os funcionários e os meios para fazer isso não estão comigo. Claro, claro, a gente tem que descontar aí porque ele também não tem a noção, porque o meio, não é o meio de comunicação que vai motivar as pessoas, necessariamente, não é? Mas ele pode contribuir, reforçar discursos que criam as condições ou contribuam para as condições da motivação, não?

Então, eu, na minha visão, o processo é a formação de gestão colegiada, de formação de um comitê, onde há as duas áreas separadas e tal.

Como a área de RH já tem consigo essa responsabilidade, provavelmente com uma estrutura lá, ou com uma terceirizada, que presta o serviço, que seja, eu defendo aí que essa área de RH ela precisa de alguma forma estar em diálogo constante com as outras áreas da organização, que também demandam informação e fornecem informação e demandam um relacionamento com as pessoas, para que a coisa se dê no nível macro, no nível estratégico, não fique apenas naquela conversa do boletim, por exemplo, a intranet por exemplo, só tem lá as coisas de RH não é, que são, a gente sabe que são as mais, é, as que geram maior interesse por parte dos funcionários, mas a organização tem também, os gestores têm o dever de também compartilhar internamente e ter os funcionários como aliados, para cumprir as grandes estratégias de negócios, de vendas e mesmo de produção, e de inovação, que essa é uma palavra chave que agora está, que centraliza o interesse aí.

Você acha que atuar de forma transdisciplinar traz mais eficiência para a comunicação interna?

Curvello: Sim, sim, sim. Eu não tenho a mínima dúvida disso. Eu sempre acreditei, por exemplo, que em comunicação, eu me lembro do, um rápido parêntese, em 1997 eu apresentei um trabalho sobre comunicação e aprendizagem nas organizações, eu apresentei no congresso do Intercom de Santos, se eu não me engano. Foi em Santos, faz tempo isso, em 97, eu estava fazendo meu doutorado,

Mas esse artigo, particularmente, gerou uma polemica lá no congresso, sobretudo com o pessoal de relações públicas, presente lá, porque eu defendi a tese de que o profissional de comunicação, o gestor da comunicação, era antes de tudo, um educador para a comunicação. Não é daquela linha da educomunicação, que lá na USP o pessoal trabalha, não é isso, é o educador da comunicação, ou seja, o grande trabalho de um gestor de comunicação era estimular, espalhar, defender, valorizar o discurso da comunicação como algo extremamente importante e contribuir para fazer com que cada funcionário da empresa, de qualquer lugar onde ele trabalhar, se veja como um agente de comunicação.

Porque se você tem, não adianta você ter belos discursos institucionais, anúncios, vídeos institucionais perfeitos, ações de responsabilidade social e todo aquele leque de ações e tal, se você tem lá um funcionário que não tem essa perspectiva, não tem uma noção e de repente, num contato direto com o cliente, com uma pessoa ou com a imprensa, ele passa, ou ele emita um discurso totalmente contraditório àquilo que a organização está falando.

Ou seja, você tem que capacitar as pessoas para falar, para lidar, era uma época que estava começando a fazer sucesso os tais do *mídia training*, não é? Treinamento de mídia para relacionamento com a imprensa. Eu simplifiquei um pouco olha, o gestor tem que ter mídia training para tudo, para a comunicação interna, como conversar com o seu funcionário, como relacionar com, para que a organização toda se veja como um agente de comunicação.

Quando você tem uma organização que tenha essa consciência, o trabalho de comunicação fica muito mais facilitado, porque ele tem menos crise para administrar e mais possibilidade de criar coisas novas e motivar para assuntos realmente importantes. Essa é minha visão.

Mas eu me lembro que na época eu tive muitas queixas de gente que achava que não, tem gente que acha que sensibilizar para a comunicação é fazer a pessoa o programa de rádio, ou fazer o jornalzinho lá e com isso ele não ia precisar mais de profissionais formados, gabaritados das melhores universidades, eu estou dizendo, não é assim gente, vai ter sempre o espaço do profissional necessário, mas se a organização, toda ela for voltada e tiver consciência do seu papel no contexto geral da comunicação, a gente só tem a ganhar com isso, porque tende a ter menos crise, menos conflito, menos situações.

Isso era a visão que eu tinha um pouco na época. Então falei um pouco disso e na época pensava dessa forma. Depois, com o tempo, também fui começando a fazer críticas ao modelo de comunicação integrada também, aliás, hoje há todo um movimento, não de criticar, de desconstruir, mas eu acho que é um conceito que é essencial, importantíssimo, todos os nossos orientadores praticamente adotam, o Wilson trabalha com esse conceito ainda que de uma forma crítica, a Margarida renovou o conceito, mas para mim eu acho que é um conceito que precisa ser renovado ainda, discutido, porque a organização e a comunicação nas organizações está com mudanças muito grandes, por conta dos acessos cada vez maiores que as pessoas têm à tecnologia, a fazerem eles próprios os seus comunicados e por aí vai. Mas é uma tese, uma sugestão, se você quiser a gente conversa esse tema, então.

Só que do ponto de vista da comunicação interna, eu sempre achei o seguinte: olha, durante muito tempo se imaginou que a comunicação interna poderia ser resolvida assim: cria uma área de comunicação, com todas aquelas subáreas, institucional, mercadológica, administrativa, interna, e, sob um comando único, com gestor experiente, com visão estratégica e tal, você teria a comunicação integrada funcionando. Isso é bonito e pode ser até viável, mas nem sempre acontecia, por quê? Porque ainda assim a gente cuidava só da área de comunicação. Não olhava também para outras áreas e outras dimensões.

Tem um autor que é muito criticado aí no meio acadêmico, embora eu o respeite que é o Roberto Castro Neves, ele publicou um livro sobre comunicação integrada lá nos anos 90, por aí e tal, e ele apresenta porque ele é profissional ligado à área de organização e é também consultor e tal, e ele deve ter visto, olha quando e que a coisa funciona? Funciona quando eu agrego mais disciplinas no processo. Mais ou menos aquela linha de responder a questão da transdisciplinaridade. Quer dizer, ele coloca na área, quer dizer seguinte, a comunicação interna só vai funcionar efetivamente, se for pensada de forma colegiado, e nesse colegiado, não pode estar apenas o pessoal de comunicação, os jornalistas, os assessores de imprensa, os RPs, os publicitários, os profissionais de marketing, não, tem que estar também aí envolvidos, os profissionais de recursos humanos, ele dizia isso lá, a área de RH é essencial, os advogados da Organização, a área jurídica, você também não faz nada hoje, os riscos jurídicos são muito grandes, sobretudo sobre essas questões políticas, afirmativas e tal.

Você também não pode cuidar dessa área sem envolver a área financeira, a área de produção, ou seja, praticamente ele dizia para a gente que, claro ele faz um quadro lá mais resumido, com algumas pessoas que ele identificava mais ligados à área, mas eu digo o seguinte, ninguém administra nem cuida de comunicação interna se não envolver todas as áreas da organização na coresponsabilidade desse processo. É claro que a área de comunicação pode centralizar o discurso institucional, as ações estratégicas, as ações planejadas, táticas e operacionais da área, mas só vai ter sucesso mesmo se todos estiverem conscientes do seu papel.

Cada gestor, cada unidade tenha consciência do que se espera dele na relação com seus funcionários. Cada funcionário tenha consciência do que é papel dele com a estratégia da organização e tal, esse grande desafio de você fazer a conexão entre as ações diárias, cotidianas, do dia a dia, rotineiras até, e as ações estratégicas da organização. Elas têm vínculo. Às vezes as pessoas não conseguem ver que aquilo que, um

simples atendente que diz bom dia ao telefone, ele nem sabe que aquilo ali está contribuindo para a consecução de uma estratégia maior. Quando ele tem consciência disso, ele passa a fazer isso até com mais clareza, com mais dedicação do que sem saber o seu papel.

O Paulo Freire naquela obra “Extensão ou comunicação” ele traz o conceito de comunicação dialógica. Ele fala que para haver comunicação é preciso ter coparticipação no ato de pensar e também o diálogo. Você acredita que seja possível dentro das organizações uma comunicação interna e uma gestão de pessoas com essa perspectiva dialógica e transformadora?

Curvello: Eu acredito, ainda que veja como improvável em alguns contextos, a gente precisa sempre entender um pouco e aí nesse aspecto que a gente tem sempre que lembrar que: bom, qual é a tradição dessa organização, não é? Qual é a sua história, qual é a sua cultura?

Em alguns aspectos, em alguns lugares, eu fico pensando, uma organização militar. Eu estou falando isso porque há alguns anos eu dei aula aqui pela Universidade em cursos de formação da área militar de Brasília. Tanto para os PMs quanto para os bombeiros. E toda vez que eu colocava para eles essa questão da perspectiva dialógica da comunicação. Que a comunicação efetivamente só se viabiliza quando há diálogo, quando há resposta de alguém àquilo que o outro provocou, intencionalmente ou não, essa é um pouco a tese que eu estou trabalhando já há algum tempo, muitos deles relatavam que: bom professor isso é muito bonito, é muito legal, mas, dentro da nossa organização não funciona assim não. Lá tem ordens, tem hierarquia, quem diz e tal, tem uma coisa chamada ordem de serviço, que a gente falava um pouco da improbabilidade da comunicação interna, que às vezes você comunica e a mensagem não chega, a mensagem pode ser entendida, mas a pessoa pode simplesmente decidir, ah, eu entendi, mas eu não vou fazer isso, isso é contra os meus princípios, ainda que seja o que a organização está me pedindo, então as pessoas ficavam, e é o que acontece em muitas empresas, às vezes há um boicote consciente ou inconsciente, acaba acontecendo. Eles diziam não, aqui não tem como isso acontecer. Aqui tem uma coisa chamada ordem de serviço, ela corre o dia todo, o soldado, o cabo, o sargento, não tem como alegar que desconhece e também, ou seja, nesses casos, em organizações que têm essa tradição, hierárquica e que a comunicação vem de forma verticalizada e as pessoas esperam que isso aconteça, porque esse é um sinal de que funciona, eu acho até mais difícil implantar um modelo dialógico que pressupõe contraposições, porque o diálogo não é só dizer sim. O cara fala faça isso e o outro sim senhor. Eu falei o outro respondeu, mas não há diálogo aí. Mas, alguém que pergunta: e por quê? É a melhor forma? Eu posso fazer de outro jeito?

O que é comum em muitos espaços. Em algumas organizações já não há muito espaço para isso, então nesse aspecto, eu acredito que, bom, só reforçando: eu acredito na perspectiva dialógica da comunicação. Dialógica e dialética também, não é? Até porque eu também acho que existe comunicação que não se volta apenas para o consenso e para o resultado. Existe uma comunicação que também acontece dentro dos espaços organizacionais e sociais, em geral, em que a intencionalidade é do dissenso, é de provocar confusão, ou provocar guerra, o que seja, quando uma tribo lá se pintava com sinais de guerra, ela estava dando sinais para o outro que, olha eu estou em estado de guerra com você, não chegue perto que você vai se dar mal. Coisas desse tipo.

Então, tem esses aspectos expressivos no processo de comunicação, também tem essa sinalização. Nas organizações, elas estão ao mesmo tempo, em um contexto que exige muita cooperação, primeiro dos seus funcionários entre si, e também da organização com outras organizações, até para viabilizar uma área de negócios inteira, por exemplo, mas também estão em estado de competição, os funcionários competem entre si pela atenção dos chefes, pela ascensão nas carreiras, pela valorização, e também a empresa disputa atenção, disputa verbas, disputa mercado, espaço e tal.

Ou seja, é um jogo em que onde há equilíbrio as coisas tendem a funcionar bem. Às vezes não há esse equilíbrio entre cooperação e competição. Nesse aspecto, muitas vezes, o diálogo fica um pouco comprometido porque ele também está sujeito aos desvios das intencionalidades, da manipulação e essas coisas todas que a gente conhece no campo da comunicação.

Professor, o Edgar Morin, ele é um dos autores da Teoria da Complexidade, ele refere-se às organizações como sistemas extremamente complexos, onde a gente tem que conviver com a ordem e com a desordem. Dentro desse contexto, de que maneira a comunicação interna e a gestão de pessoas incorporam esta perspectiva da complexidade?

Curvello: Eu diria o seguinte, as empresas, algumas mais tradicionais, têm uma dificuldade enorme de lidar com a complexidade.

De lidar sequer com a percepção de que estão num contexto complexo.

Então, há uma tendência e essa é uma tendência clara, que a gente percebe na administração, na área de administração. Se você pegar os livros da área, os livros prescritivos, todos eles apresentam formas que tentam simplificar processos para dar conta do complexo.

Isso, quase todos eles se debatem com isso. Ah, a situação é complexa. Então, eles até fazem belo diagnósticos, levando em conta a complexidade, mas na hora da intervenção, de sugerir como fazer, a coisa é linear: Faça isso, depois isso, depois um passo, depois outro e tal. Então, esse é um processo constante de debate sobre essa coisa, debate entre causa e ordem. Tem um autor, que eu não vou me lembrar do nome dele agora, mas você pode chegar pela terminologia até o conceito. Que define que as organizações são também espaços caórdicos, Caórdico no sentido assim, que combinam no mesmo contexto, mais ou menos o que o Morin já dizia o caos e a ordem. Há ordem no caos, há iminência de desordem na ordem, porque a coisa ordenada demais ela também alimenta dentro do próprio sistema, a própria desordem.

Nesses aspectos, eu diria o seguinte, a preparação para lidar com a complexidade pressupõe o seguinte, que as organizações, a área de comunicação e mesmo os funcionários, que estão ali prestando serviços para a organização, o tempo todo eles estão tentando reduzir complexidade, ou seja, mentalmente, quer dizer, um processo de construção de sentido é um processo, o Luhmann⁴⁷ que fala muito isso, é um processo de redução de complexidade, ou seja, você recebe informações, que aparentemente não fazem sentido, elas te irritam, essa irritação provoca em você todo um processo interno que pode ser consciente ou mesmo inconsciente de auto reflexão, de auto programação, que vai definindo a organização, as respostas que você vai dar, então, a decisão sobre o que dizer e o que não dizer, como resolver, como enfrentar o que aparentemente é complexo, vai funcionar muito em função dessa capacidade de olhando o complexo, aprender o complexo, compreender o complexo e aprender com o complexo. E aí, a partir do momento que está aprendendo deixa de ser complexo, ou seja, um dos conceitos de complexidade, um dos, tem vários, não é? Diz que é complexo o que desconheço. O desconhecimento é a, muitas vezes a complexidade está naquilo que desconheço, não é? Se eu vejo uma coisa que eu nunca vi na vida, para mim aquilo é carregado de complexidade. A partir do momento que aprendo sobre qual a finalidade, a estrutura, o que é, para que serve, se é uma ameaça, se não é uma ameaça, aí eu vou entender: não, não é tão complexo como parecia necessariamente no primeiro momento.

Eu vejo que na verdade, a sensação que a gente tem sobre a complexidade no mundo hoje, ela vem muito do que eu costumo chamar do paradoxo do tempo, que nós vivemos hoje, não é?

As coisas se dão num ritmo muito acelerado e essa aceleração praticamente, complica muito o processo de aprendizado, de compreensão, porque você, quando está começando a entender, como a coisa funciona ela já mudou diante de seus olhos, então aquela possível explicação servia para meia hora atrás, agora já não serve mais e quando eu começar a entender o que está acontecendo agora, já tem outro processo.

Por conta da velocidade que os processos estão acontecendo, e por conta, e isso está diretamente ligado a um acesso cada vez maior e crescente que nós temos à informação. Então efetivamente, se você parar para pensar nas relações, que sempre foram complexas, a complexidade está na ordem da vida, na origem da vida, mas o que existe hoje é talvez uma incapacidade por conta da velocidade com que as coisas acontecem, de lidar com o novo, de conseguir digerir o novo a ponto de entender o novo, intervir sobre o novo. Porque quando eu consigo intervir o novo, o risco já não dá. Eu já tenho outro cenário e aquela intervenção não faz mais sentido.

⁴⁷ Niklas Luhmann

Professor, para finalizar, eu queria falar sobre cultura organizacional, que é um tema que você trabalha bastante, eu até tinha usado esse termo como alinhar a comunicação interna e a gestão de pessoas com a cultura das organizações, mas esse termo alinhar, eu acho que eu não fui muito feliz com ele,

Curvello: É aí é complicado, mas é uma tentativa de fazer que as áreas se entendam, não?

É como relacionar essas culturas tão distintas não é? Que existem dentro das organizações. De forma positiva e dialógica.

Curvello: Ok. Olha para mim um dos grandes desafios hoje da gestão de pessoas e da comunicação interna no contexto das organizações é a questão da diversidade. Eu acho que você já teve ter visto muito isso, eu tenho lido muito sobre isso é questão que tem provocado um debate crescente na área, inclusive tem uns congressos que aconteceram nos últimos anos, tem uns já previstos na Europa, que o pessoal está discutindo muito a diversidade. A diversidade, ela sempre existiu, não é? Você sempre teve pessoas dentro de organizações, das mais diversas. Por exemplo, diversas e diferentes na sua formação intelectual ou acadêmica; diversa e diferente com relação à sua origem, à sua etnia e por aí vai.

A diferença e que nós estamos hoje numa sociedade, muito mais centrada, isso já é resultado de ações afirmativas, você hoje já não pode, por exemplo, brincar com a raça, ou com a cor do seu colega. Antes você usava apelidos assim, comuns, e aí, colega, fulano e tal. Isso hoje é visto como assédio moral e, às vezes, aquelas brincadeiras que fazia com a colega, você está bonita hoje e coisas do tipo já pode ser visto como assédio sexual, então, há uma série de definições, de direitos que de alguma forma em torno da individualidade das pessoas, que foram sendo cada vez mais colocadas em pauta e cada vez mais apresentadas e diferenciadas, que tornam hoje extremamente complexo administrar diferenças nas organizações.

E claro, isso sempre foi um problema e agora ele é exarcebado porque há outros contextos maiores, a sociedade em geral, no mundo todo está discutindo isso, então, você tem essa questão que precisa ser tratada. Para evitar os preconceitos, as condições, essas condições que, por exemplo, você não pode fazer uma seleção de pessoal discriminando algumas coisas, isso é ilegal além de ser imoral dentro do contexto atual.

Bom, sob esse aspecto da diversidade, a gente se depara com o seguinte, agora falando especificamente de cultura. Durante muito tempo, isso até quando eu escrevi o meu primeiro livro, tai reeditado agora, a ideia que se faz de cultura, de cultura organizacional, era um pouco derivada também, dos conceitos de cultura que antes era trabalhado pela antropologia.

E a gente não pode esquecer que está falando de um conceito muito mais bem trabalhado lá na antropologia, menos na sociologia, mais na antropologia.

E lá, você tem muitas diferenças sobre a concepção do que é cultura. Por exemplo, durante muito tempo, a gente sempre trabalhou; alguns autores inclusive na área de cultura organizacional adotam esse contexto: é cultural aquilo que é comum. Ou seja, aquilo que é comungado por todos, compartilhado por todos, e se faz sentido para uma grande maioria, se a representação social naquele contexto, sobre aquele tema é mais ou menos comum, aí eu tenho um componente cultural. Então é cultura o que é comum. É cultura o que não varia, se eu falar com o secretário, com o diretor ou com o atendente, eu tenho mais ou menos certa homogeneidade, certa unidade de visões sobre o que são as coisas.

O que é diferença não me interessa, interessa o que é único. Por quê? Porque se tem uma ideia de que as culturas funcionam como duas propostas, elas funcionam se a gente for olhar para quê que existe cultura, não é? Por que os homens e a sociedade criam cultura? Muito no sentido de criar elementos que permitam identidade interna, não é?

Faço parte de um lugar e estando nesse lugar eu não estou no outro, portanto eu sou diferente do outro e aí, aquela cultura se diferencia da outra, através das suas fronteiras, das suas expressões, dos seus valores. Então eu tenho uma cultura e tem a outra cultura e elas não se misturam, até podem se misturar, mas em

princípio, cultura serviria como esse elemento de identificação interna e de diferenciação externa. Isso também é uma maneira de pensar.

Quando a gente lê, na época que eu fiz o doutorado eu tive acesso a um livro de uma autora norte americana, chamada Joanne Martin. Ela escreveu um livro, chamado “Três perspectivas de análise da cultura”, que é resultado da tese de doutorado dela.

No fundo, o livro dela, é um livro sobre a epistemologia da pesquisa de cultura organizacional, não é necessariamente uma pesquisa, mas ela está discutindo como, a partir da forma como eu vejo cultura, ou a partir do conceito que eu agrego para mim de cultura, como isso interfere na forma de ver e escrever as organizações. E nesse sentido ela dá um alerta, por exemplo, nesse livro tem uma passagem interessante que ela começa a fazer a análise e primeiro ela apresenta a visão de cultura nessa linha que eu já falei: a cultura é unidade, a cultura é o que não muda, a cultura é o que é comum, cultura é homogeneidade. Bom, aí ela vai para uma organização, que ela apresenta como uma empresa da área de telefonia e descreve essa organização. E ao final da descrição, porque ela faz uma pesquisa com as pessoas, pergunta questões sobre a cultura, valores, o que é comum, o que não é, e ela chega a conclusão que não, que naquele lugar a cultura é homogênea, todo mundo se entende, há clareza nos processos, todo mundo sabe quais são os valores, isso tudo foi o que ela conseguiu tirar da pesquisa.

Aí no segundo capítulo ela abre todo um debate sobre a cultura como diferenciação, e aí ela diz o seguinte, olha, existe uma cultura que se forma dentro da organização, influenciada pela cultura daquele país, daquela região, daquele lugar, também, porque ela não está fora do lugar não é? E que tem também, há uma certa homogeneidade num sentido geral, sobre grandes temas, mas há diferenças pontuais, em função do que ela chama lá de subculturas, ou seja, então, numa empresa de, numa indústria por exemplo, a turma do colarinho branco lá tem uma cultura, a turma do chão de fábrica tem outra e por aí vai.

Bom, o quê que ela nos diz com isso, e aí ela vai e aplica os métodos para tentar identificar essas diferenciações na cultura, aplica pesquisa numa empresa de telefonia e chega à conclusão de que sim, tem diferenças dentro da empresa, as pessoas sabem que estão no lugar, tem um sentimento de pertencimento, mas sabe que são diferentes uma das outras, e essa diferenciação às vezes é inconciliável. Às vezes é fonte de conflito que não se resolverá tão cedo.

Bom, depois ela discute e aí traz algumas teorias da pós-modernidade, que mostra, por exemplo, que cultura é uma diversidade, que é impossível hoje dizer que cultura é unidade, porque na verdade o mundo é complexo, essa coisa que você falou, é complexo, as pessoas são de diferentes visões, há diferentes tradições e nas grandes corporações transnacionais, por exemplo, essa diferenciação vai ficar mais evidente a partir dos diferentes lugares onde elas estão atuando. Aí ela aplica uma pesquisa, numa empresa de telefonia e chega à conclusão de que há uma grande diferença. As pessoas não tem consenso, não sabem das coisas, tem uma dificuldade de, mas elas sabem que estão no lugar e isso significa um pouco a noção de que estão compartilhando de algumas coisas que acontecem que é cultural, mas, respeitam a diferença do colega daqui, do colega do acolá, e por aí vai.

Bom, a grande novidade que ela apresenta para a gente ao final do livro é que ela fez a pesquisa na mesma empresa. (risos)

Ela mostra que a partir das suas visões das suas escolhas é o que você vai ver. E isso explica assim, só vou dar um exemplo, quando eu digo que cultura é comum, e quando eu faço a pesquisa e qualquer coisa que aparece de diferente, eu descarto, porque só me interessa ver o que é comum, eu vou ver o que é comum, então eu vou chegar à conclusão de que tudo é comum. O resto não existe.

Aquela coisa que acontece inclusive nos laboratórios de pesquisa da área de biologia, se, tem uma bactéria crescendo aqui do lado, afetando, ah, isso não me interessa porque eu estou de olho é nesse mecanismo aqui e tal.

Então, é muito interessante porque ela alerta isso do ponto de vista metodológico e epistemológico, que as escolhas e as visões acabam influenciando os resultados sobre o que é cultura, sobre o que não é e por aí vai.

Eu vou falar um pouco da minha visão de cultura, hoje em dia, e está muito ligado também aos estudos e às abordagens sistêmicas, com que eu tenho trabalhado ultimamente.

Eu parto do pressuposto de que as culturas se formam nos espaços organizacionais, a partir da comunicação. É só a comunicação que contribui para que se faça sentido, naquele contexto, as coisas façam sentido ganham essa dimensão de serem culturais. Porque, porque é o que as pessoas entendem, quando eu vejo o outro fazendo aquilo eu entendo, é do jeito que ele está fazendo, entendeu? E eu faço desse jeito, nós somos comuns, compartilhamos da mesma maneira de pensar e agir e tal. Nesse sentido, é um processo que é auto construído é auto-organizado. Cada cultura se auto-organiza. Muito na referencia a si própria, mas também na diferenciação que ela vai fazendo com as outras culturas.

Então, nós somos diferentes dos argentinos, que são diferentes dos chilenos, que são muito diferentes dos bolivianos. Então, só olhando aqui para a nossa região, a gente já percebe essas características e essa forma de ser ela se dá historicamente, no tempo, no espaço, levando em consideração às condições espaciais, territoriais e por aí vai.

Tem um autor de uma corrente da antropologia que ele chama de etnologia, é uma coisa dessa vertente, que é o Ward Goodenough, o conceito de cultura dele é simples e direto, mas é interessante para trabalhar sobre a lógica da comunicação. Ele diz assim, cultura é tudo aquilo que alguém precisa saber e conhecer para fazer parte de um grupo, ou seja, a cultura, ele parte da tese de que a cultura já está dada, alguém chega e tem que entender, não é? e compreender. É claro que é uma visão ainda limitada que não pensa como essa cultura vem sendo construída, mas é também uma visão interessante para lidar sobre a lógica da comunicação, sobretudo para quem lida, para quem presta serviços de comunicação e mesmo de RH, sendo uma empresa de *headhunter*, ou de seleção de pessoas, ela tem que conhecer a cultura da organização que está contratando, porque a hora que ela selecionar uma pessoa, tem que já tentar equilibrar esses interesses. O que adianta eu contratar alguém cuja formação foi militar, por exemplo, para trabalhar no Google (risos), o sujeito vai ter que estar o tempo todo dialogando e mudando de opinião. Então, eu tenho aí umas diferenciações nessa vertente. Mas eu reconheço que cultura organizacional é um tema diretamente ligado e conectado com a gestão de pessoas e com a gestão de comunicação, ate porque a comunicação, parafraseando o Hall, que fala assim: cultura é comunicação e comunicação é cultura. Se essas coisas estão tão impregnadas, mas elas têm condicionantes, mas elas são também motores de transformação, de inovação e a própria cultura, ela está em constante renovação.

Eu já fui mais resistente à essa ideia. Se você pegar textos meus mais antigos, você vê lá a dificuldade de mudar uma cultura, de transformar a cultura. Mas hoje eu já tenho essa tese de que a cultura está em constante transformação.

E a comunicação pode atuar diretamente nessa transformação?

Curvello: Se a comunicação é cultura e se a cultura é comunicação, quer dizer, a cultura só se mobiliza pela comunicação, quer dizer, é claro que a comunicação é um grande motor para que os processos culturais ou vão se sedimentando ou venham a mudar de acordo com as necessidades, mas esse processo é um processo que se dá conscientemente ou inconscientemente dentro dos grupos, muito em conta das experiências que vão sendo vividas. Eu quando falo de comunicação não estou falando só no que é dito. O que é dito e pregado: é agora, temos que fazer, o caminho é esse. Mas, eu estou falando também de uma dimensão comunicacional e discursiva que nasce das expressões sobre o que eu faço, o meu agir, aquela coisa: ah, diz uma coisa e faz outra para mim isso tudo é discurso. É a mesma coisa, é antagônico é, mas é discurso. Então eu tenho que olhar também como é que as pessoas vêm fazendo e experimentando. Até por que cultura tem muito desse resultado da vivência e da experimentação cotidiana. Se num dado valor, ah, vamos mudar o valor, por exemplo, não, nessa nossa cultura nós não aceitamos nordestinos, por exemplo, a priori, porque os nordestinos; tinha uma tese que eles eram mais fracos, olha só, estou falando da visão estereotipada, eram mais fracos, porque eram mais subnutridos, portanto trabalhavam menos, aquela coisa toda. Bom, a gente sabe que em São Paulo uma das grandes resistências, sobretudo por causa da imigração, aquele processo todo, não é? Aí, hoje, não há mais como compartilhar dessas opiniões do passado. Porque, elas foram sendo mudadas na experiência cotidiana, no dia a dia, você trabalha com um colega do lado, você tinha um preconceito, o cara se mostra totalmente diferente daquele preconceito, então o cara quebra aquela representação social que eu tinha antes e me dá outra representação que vai

sendo construída em conjunto. Então, o preconceito tende a diminuir pela experiência. Ainda que em outros contextos, o preconceito até aumenta pela experiência. Aí muda o contexto. Mas, eu digo o seguinte: há uma situação de influências mútuas aí, que entram nesse jogo.

Professor, você gostaria de colocar mais alguma questão, gostaria de fazer mais alguma observação?

Curvello: Não, não, está ok. Estou doido para ler o seu trabalho depois, não é? Me parece que você está trabalhando, essa interseção, ela sempre foi muito pouco pesquisada, porque ela sempre assim, era como colocar a mão num vespeiro, não é? Em um ninho de abelha, você sabia que independente da conclusão que você chegasse você ia, se você era da área de comunicação, você ia ficar mal com teus colegas e bem com os outros ou vice e versa. E isso a gente sabe que muitas vezes afeta as pesquisas, porque as pessoas fazem pesquisas muitas vezes, muitas com intenções de carreira, e outras questões e tal, então eu até atribuo a isso, um pouco essa dificuldade de lidar com essa tensão, porque é um espaço de tensão, como tudo, e a gente tem que olhar com coragem para ele, com desprendimento, conversar, pegar as várias opiniões, certamente você já deve ter entrevistado outras pessoas que pensam totalmente diferente do que eu falei e ainda entrevistado outras que pensam diferente de tudo o que já foi falado e equilibrar isso acho que é um grande desafio seu e do seu orientador e tal, mas eu imagino que você está tocando com um tema que é central para a gente lidar. A gente discutia muito assim: a relação da comunicação interna com a área de imprensa, a relação da comunicação interna, não sei o quê, e toda vez que se tratava do RH era assim: ah, os gestores não tem noção do que é comunicação. Gente, os gestores sabem o que é comunicação, do jeito deles, do nosso jeito é um pouco diferente, talvez a gente possa imaginar a comunicação no perfil mais dialógico, de perfil de mais negociação mesmo e de relacionamento, nós é que temos que compartilhar, eu estou falando nós no sentido de que eu sou um cara da área de comunicação, temos que compartilhar com os colegas, eu não posso achar que eu sou o dono da comunicação, não é? É como algumas áreas e alguns colegas acham. Eu sou dono da comunicação e ninguém tasca ninguém toca aqui, porque essa é minha área e não é assim. E isso é o que eu tenho reforçado em muitas organizações essa tese de que os gestores não se responsabilizam com a comunicação, então você chega na empresa o cara diz o seguinte: ah, a comunicação interna aqui não existe. Como não existe, não é? Ele já está se expressando é um sinal que existe. Ou então de achar que a comunicação não existe, porque ela não dá o resultado que o gestor espera, e aí ele cobra: aquela área de comunicação não faz nada. Aquela área de RH é uma porcaria, não é? E a gente tem que começar a quebrar essas resistências, as pessoas tem que entender que elas são também responsáveis. Assim como a área de RH e de Comunicação tem que ser responsável pela sustentabilidade financeira da organização e responsável pelo alcance das metas e objetivos de todas as outras áreas, as outras áreas também tem que se ver responsáveis por um bom clima de comunicação. É um trabalho difícil, é, só se faz isso com muita capacitação, com muito desprendimento e muita vontade para dialogar. É por aí.

Entrevista com a professora Simone Costa

Dia: 03 de setembro de 2013

Local: PUC Minas, em Belo Horizonte.

Sobre a entrevistada: Doutorado (2007) e Mestrado (1999) em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, nas áreas de Novas Tecnologias Gerenciais e Organizações e Recursos Humanos, respectivamente; Graduação em Administração (1990) pela Faculdade de Ciências Gerenciais/UNA. Professora Adjunta da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC Minas (1998) e pesquisadora do Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA/PUC Minas (2008). Experiência profissional na área de Administração (organizações e recursos humanos). Temas de interesse em pesquisa: Formação baseada em Competências, Ensino em Administração, Trabalho docente, Gestão de pessoas (carreira, retenção, sucessão, qualidade de vida no trabalho).

Disponível em: <http://lattes.cnpq.br/3716255889958071>, acesso em 19 de janeiro de 2014.

Qual a sua opinião sobre a comunicação interna, integrada e estratégica dentro das organizações?

Simone Costa: Bom, a comunicação enquanto um papel estratégico dessa área. Bom, eu não sei o que vai falar o seu roteiro, mas,

Como se trata de uma entrevista semiestruturada, tem este roteiro, mas você pode ficar à vontade. Sinta-se livre

Simone Costa: Se eu entrar nas suas questões para frente, não é? Talvez eu já entre, mas quando você falou que queria estudar as interfaces das áreas, eu fiquei pensando realmente na importância da comunicação para a área de gestão de pessoas. Então, pensando assim, na empresa como um todo, eu vejo que a comunicação seria fundamental no sentido de você passar para as pessoas aquilo que, especialmente, vem de cima para baixo. O que expressaria ali o pensamento da organização, ações em determinados momentos, isso no sentido de a gente evitar especialmente em grandes empresas, boatos, falas, ou de repente aí, ocorrências e outras coisas que podem estar acontecendo na empresa e que vão sendo distorcidas.

Então, nesse sentido eu vejo a comunicação importante no sentido de especialmente a alta direção manter uma ligação com os diferentes níveis, sempre comunicando o seu pensamento, como que ela enxerga como que as coisas estão caminhando na empresa e também tentando eliminar possíveis distorções que possam estar surgindo em relação a algum assunto dentro da empresa.

Nesse sentido eu vejo como estratégico porque você eliminaria, por exemplo, em situações de crise, fuga de pessoas, fuga de talentos, situações que poderiam levar as pessoas pela falta de informação, pela má informação que chega a elas, poderia levar a conclusões precipitadas e as pessoas até saírem da organização.

Como você vê a participação dos Recursos Humanos nesse processo que você está falando?

Simone Costa: Então, hoje, os papéis da área de Recursos Humanos eles vêm sendo aí, aumentados, não é? Porque Recursos Humanos hoje se fala muito no papel estratégico de Recursos Humanos, que durante décadas ficou muito restrito a um fazer mais operacional. E hoje já há muitos indicativos aí de que a área deveria atuar numa posição mais estratégica, se possível intervindo na própria formulação estratégica, numa posição junto à alta direção.

Bom, então nesse sentido, entre esses papéis, pensando no quê que a gente tem na literatura, esses papéis você teria ali o recursos humanos administrando especialmente momentos de mudança nas organizações.

Se a gente considerar as últimas três décadas, o que a gente mais ouve falar é sobre mudanças nas empresas. Então são as empresas passando por processos de fusões, a gente tem processos que são muito significativos em termos de impacto nas pessoas. Então, processo de fusão de duas empresas antes concorrentes, processos de aquisição, mesmo de reestruturação produtiva, que envolve mudança tecnológica, então esses processos, eles mexem muito com as pessoas. Alteração de função, demissão, a necessidade de outros tipos de conhecimentos, eu diria, de outro tipo de qualificação. Então eu vejo muito recursos humanos hoje inserido nesse contexto e aí há uma demanda de tentar administrar pelo menos os conflitos que vão surgindo.

Aí, como que eu vejo o papel da comunicação? A comunicação sendo bem usada nesse processo justamente para você evitar problemas de distorções. Se eu penso em períodos de mudança, geralmente as mudanças elas geram resistências, as pessoas ficam inseguras, elas não sabem o quê que vai acontecer com elas, o quê que vai ser esperado e daí muita informação distorcida vai correndo ao longo ao longo da estrutura organizacional. Então nesse sentido, eu vejo que o papel da comunicação ele seria talvez mais importante dentro desse contexto. Especialmente, a manifestação da direção da organização em momentos mais de crise, de dúvida, para tentar esclarecer o que está sendo pensado, quais as ações que se pretende adotar, para tentar manter exatamente um clima talvez de menos insegurança.

Dentro de uma organização, pensando aí a importância desses dois setores, dessas duas equipes trabalharem juntas, para a comunicação com o empregado, quais seriam as principais dificuldades para esse relacionamento, em sua opinião?

Simone Costa: O relacionamento entre a área de RH e de Comunicação? Bom, eu acho assim que um primeiro aspecto para as áreas trabalharem bem dentro da organização é cada uma entender ali as possibilidades de cada uma, as necessidades e também as limitações.

Então, eu acho que primeiro para as áreas trabalharem com sentido de parceria, uma tem que entender bem qual é a necessidade da outra, quais são as possibilidades que cada uma tem a oferecer, não é? Então, nesse sentido eu acredito que as demandas vindo da área de RH, eu acredito que seria a área de RH comunicar o processo, o que está acontecendo e como que a comunicação poderia adotar aí, quais os mecanismos que vão ser utilizados para comunicar, a melhor forma de se atingir os diferentes níveis, que linguagem que tem que ser usada. Porque você tem pessoas em diferentes níveis na organização, que talvez você tenha ali que uma mesma comunicação, você tenha que adaptar diferentes linguagens desses níveis. Então teria que ter uma área com essa sensibilidade, que seria a área de comunicação.

Então, a grande dificuldade seria o desconhecimento que uma área teria da outra, respectivamente?

Simone Costa: Eu acredito que sim. Que isso é uma questão fundamental. Que as áreas possam conversar e entender o quê que uma pode oferecer; o quê que a outra necessita, para elas tentarem um alinhamento.

Além dessa ação de trocar essas informações, de tornar uma área mais conhecida para a outra, você vê outras oportunidades para melhorar ainda mais esse trabalho parceiro do RH e Comunicação?

Simone Costa: Olha, eu citei especialmente momentos de crise, não é? Mas a gente pensando também situações de normalidade dentro da organização, eu acredito que a comunicação é algo que tem que ser constante.

Então não seria só comunicar em momentos de dificuldade, mas é também comunicar as coisas boas que estão acontecendo na organização, os planos, as perspectivas futuras, eu vejo assim a comunicação em tudo para mim ela é fundamental.

Na organização, especialmente, às vezes há muita distância entre os diferentes níveis, a tendência à distorção é muito grande. E às vezes também há tendência em determinados níveis, deterem informação, porque isso também é uma coisa que acontece corriqueiramente. Às vezes, a comunicação não flui porque um determinado nível não tem interesse que aquilo dê continuidade, então, você tendo uma área que

administra a comunicação, nesse sentido de tentar melhorar o entendimento das pessoas, eu acho que isso é importante, porque talvez você evitaria as barreiras que vão surgindo ao longo do caminho. Você tira o poder de determinados níveis deter a informação.

E pode ser que o setor de RH tente reter essas informações? Por alguma razão você acha que isso pode acontecer? E aí dificulta o processo de comunicação e o relacionamento?

Simone Costa: Não deveria, não é? Se o setor de RH em princípio está ali a serviço de melhorar o clima, não é? De manter um bom ambiente na organização, nesse sentido então, em princípio, ele não deveria. Ele deveria ser justamente a área que vai possibilitar que a informação flua e os desconfortos não apareçam. Mas, pode acontecer? Pode.

Professora, você acha que atuar de forma transdisciplinar a gente aumentaria a eficiência tanto dos recursos humanos, quanto da comunicação?

Simone Costa: Você coloca transdisciplinar em qual sentido?

No sentido das interfaces mesmo, de você ter aqueles diferentes saberes na organização e você conseguir enxergar esses diferentes saberes dentro daquele processo de gestão de pessoas ou de comunicação.

Simone Costa: Mas isso envolvendo outras áreas?

Também, vendo todos os departamentos que aquela organização tem: vendas, atendimento, financeiro, se eu atuar de forma transdisciplinar, com interfaces em todos esses setores você acha que eu tenho mais eficiência em recursos humanos e em comunicação?

Aí você diz o seguinte, a comunicação, da mesma forma que ela atua junto a RH ela atuaria junto a outras áreas?

Sim, e o RH também. Como ele tem ali o relacionamento com os empregados, você acredita se ele atuar ali integrado com os outros departamentos ele terá mais eficiência?

Simone Costa: Sim, como que eu vejo, por exemplo, a área de RH e a área de Comunicação, eu as vejo muito mais como áreas, eu vou dizer, prestadora de serviços para as demais áreas da organização. Por quê? Por exemplo, RH lida com as pessoas e as pessoas estão em todos os espaços da organização. A comunicação também deveria estar, então nesse sentido eu vejo que são áreas que, primeiro, elas têm que manter um relacionamento com as outras áreas. É diferente, por exemplo, da área de produção que, qual que é a área com que ela tem mais relacionamento, a área de vendas? Ou a área de logística, então nesse sentido eu vejo que a área de RH e de Comunicação elas tem que abranger toda a empresa, e aí quando eu disse prestadoras de serviço, é um pouco naquela visão, que a gente coloca em RH, de um consultor interno, uma área que apóia as outras áreas, tendo em vista as suas necessidades, o RH capta essas demandas e ele vai buscar, tentar achar alternativas para solução de problemas específicos de áreas. Eu vejo a comunicação da mesma maneira.

Então seria mais eficiente esse olhar mais ampliado.

Simone Costa: Eu acredito que sim.

O Paulo Freire, naquela obra Extensão ou Comunicação, ele fala que a comunicação é sinônimo de coparticipação, o sujeito tem que ajudar a pensar. Ele traz o conceito da comunicação dialógica. Você

acha que esses conceitos se aplicam também em gestão de pessoas, ou seja, é possível dentro das organizações ter uma gestão de pessoas dialógica e transformadora?

Simone Costa: Bom, o que você chamaria de uma gestão de pessoas dialógica. Vamos tentar alinhar conceitos aqui. O que seria uma gestão de pessoas dialógica?

Quando o diálogo fosse uma constante e o empregado ou o funcionário tivesse uma co-participação direta naquelas ações de gestão de pessoas. E transformadora no sentido de tornar aquele empregado mais apto a pensar, a opinar, a criar.

Simone Costa: Bom, eu acho talvez, tendo em vista os seus dois conceitos, os dois caminhariam juntos. Não? Porque a partir do momento em que você abre canais de comunicação para o empregado, dá ouvido a ele, cria mecanismos para que ele se manifeste; você também está abrindo as possibilidades dele se manifestar dando sugestões. Então, eu acho que as duas coisas até caminhassem juntas. O quê que nós vimos aí nos últimos tempos em termos de mudanças nas empresas, a partir especialmente dos anos oitenta se falou muito em gestão participativa. A gestão participativa, ela significaria em parte a possibilidade de você dar voz ao empregado. E esse dar voz em diferentes sentidos, por exemplo, você ouvi-lo em relação ao próprio trabalho, de ouvir problemas que ele perceba, então, isso iria desde o processo de trabalho onde ele atua até questões relacionadas de maneira mais ampla à organização como um todo. A benefícios, a clima, então essa questão da participação do trabalhador em termos de discurso é algo que ficou muito evidente aí nas últimas três décadas. E aí as empresas foram criando também canais para dar voz ao empregado, as típicas aí, caixinhas de sugestões, as reuniões que muitas gerências fazem às vezes diariamente, semanalmente com o seu pessoal, com os seus subordinados, então, isso aí tem qual objetivo, de ouvir o que está acontecendo, o quê que as pessoas estão pensando, como que elas estão enxergando ali, o trabalho na empresa. Agora, isso não pode ficar só no ouvir, porque esta postura por parte de muita organização acabou levando a muita insatisfação, porque o indivíduo se manifestava, falava, mas não via nenhum retorno com relação a isso.

Porque senão não é diálogo, não é?

Simone Costa: Exatamente, você tem que abrir um canal para que ele dê sugestões e seja ouvido, mas também de buscar meios para atender, e se não for atendido, ele tem que entender porque que aquilo não foi aceito e não foi atendido. Para ele não perceber que meramente tudo ficou só no, foi uma via de mão única, então eu acho que as pessoas esperam uma contrapartida, nem que seja um explicação no sentido de dizer, olha, essa sugestão não pode ser implementada, por esse e por esse motivo,

Você falou que a gestão participativa foi um tema debatido na área de gestão de pessoas e isso parou, tomou outro rumo, cresceu, fortaleceu?

Simone Costa: A gestão participativa, porque que eu localizo mais ou menos anos oitenta. Porque os anos oitenta vai ser a década que, especialmente a empresa ocidental, ela vai absorver muito do modelo japonês de gestão. A típica gestão participativa, ela vem de práticas que são empregadas pela indústria japonesa.

O toyotismo e a qualidade total?

Simone Costa: Exatamente, especialmente as práticas ligadas à qualidade total. Então, só para te dar um exemplo, nos anos 60, foi criado no Japão, chamado CCQ (Círculo de Controle de Qualidade). Os CCQs, eu diria que eles são uma prática participativa dentro da organização, mas, com participação restrita na busca de melhorias do processo de trabalho, ligadas a essa questão de produtividade, de qualidade, mas era um canal em que você permitia a participação indiscriminada das pessoas que se interessavam em participar, e aí elas iam buscar problemas e soluções para os problemas. E aí as pessoas não viam

efetivamente muitas das suas soluções implementadas. Então esse é um exemplo e a partir daí, outras práticas foram surgindo, essas caixas de sugestões, os encontros, as políticas de portas abertas, das diferentes chefias e dos diferentes níveis, e isso justamente com esse objetivo de captar mais a contribuição das pessoas.

Com participação mesmo...

Simone Costa: Exatamente, porque tradicionalmente, o trabalhador não foi dado a ele a possibilidade de voz dentro da empresa, de ele se posicionar, de ele dar ideias. O tratamento em geral, com relação às pessoas, sempre foi um tratamento muito mecanizado, de as pessoas chegarem com a expectativa de um fazer e não de um contribuir, com a ideia de melhorias.

Professora, o Edgar Morin, ele é um dos autores da Teoria da Complexidade, e ele classifica as organizações como algo que vive entre a ordem e a desordem. Dentro dessa perspectiva da teoria da complexidade, você vê a possibilidade da gestão de pessoas e da comunicação ancorarem suas ações dentro dessa teoria?

Simone Costa: Como que seria isso, heim?

Para o autor é preciso conviver todos os dias com a ordem e com a desordem, você tem ali o conflito. Ele existe. O ruído existe no caso da comunicação e isso é uma coisa que não tem como negar. Isso está dentro do contexto. Então, qual a possibilidade de ter essa visão da complexidade dentro das ações de gestão de pessoas e de comunicação dentro das organizações.

Simone Costa: Bom, eu acho que essa visão ela passa por toda a empresa, não?

Sim, mas no recorte nosso que é gestão de pessoas. Como você acha que é possível lidar com esse cenário tão complexo, que a gente se depara a cada dia? Hoje a organização ela tem um lucro, mas ela não tem certeza se amanhã ela vai ter. Então essa incerteza, é uma coisa que ela tem que lidar a todo instante. Então, como estruturar uma política de gestão de pessoas dentro dessa complexidade?

Simone Costa: Então, eu acho que eu vou voltar um pouco na questão que eu coloquei antes, a questão do papel da área de gestão de pessoas e como que a comunicação poderia dar um suporte nesse sentido. Hoje, certamente, guardadas as proporções da própria complexidade nas organizações, eu vejo hoje que talvez em termos da gestão de pessoas, a complexidade hoje seja maior. Maior por qual motivo? Porque hoje as empresas estão em ambientes que geram, eu poderia dizer o seguinte, que o ambiente hoje é de mais incerteza, no sentido de que a gente vê muita inovação, a gente vê um aumento no nível de competitividade entre as organizações.

Você vê uma nova geração entrando para as organizações, com outras características.

Simone Costa: Exatamente, o aumento de complexidade no contexto. Porque por exemplo uma coisa é pensar na organização no Brasil e que não tem uma concorrência internacional do que outra que tem uma concorrência internacional e que pode estar em qualquer lugar do mundo. Então nesse sentido é que eu coloco aumento de complexidade no ambiente, que também gera outras demandas sobre as organizações. E isso tem impacto sobre as pessoas. Bom, então se as organizações estão em um ambiente mais inseguro, as pessoas acabam ficando também mais inseguras porque, hoje, por exemplo, meu setor está em crise, o quê que vai acontecer com a empresa, logo o que vai acontecer com o meu emprego? É a primeira coisa que o indivíduo pensa é no próprio emprego.

É nesse sentido e principalmente nos momentos de mais de crise e de dificuldades que eu vejo como que a área de recursos humanos pode tentar captar os problemas que vão surgir nesse contexto, a insegurança,

talvez insatisfações, tentar captar isso e aí buscar mecanismos de comunicação que tentem transmitir, eu não diria uma possível segurança, mas, pelo menos deixar que as pessoas entendam como que as coisas vão caminhando.

Eu posso compreender que num ambiente complexo, a parceria entre Recursos Humanos e Comunicação é ainda mais importante?

Simone Costa: Eu acredito que sim. Exatamente um clima talvez de menos conflito, de um pouco mais de entendimento mesmo de como que as coisas estão caminhando dentro da organização. Porque se falta informação para as pessoas, elas começam a imaginar e aí as conversas geram distorções, e o que eu vejo o lado pior que eu vejo nesse sentido é da insatisfação que isso pode gerar e também na saída às vezes precoce das pessoas da organização, tendo em vista às vezes expectativas que nem venham a se concretizar. O problema é que se as empresas não comunicam bem os seus rumos, então o indivíduo também, ele pode adotar aquilo que ele acha melhor, na insegurança, ele vai tentar achar um porto seguro.

E a retenção de talentos é mesmo um problema, um gargalo para as organizações?

Simone Costa: Seria, e hoje você está falando de retenção de talentos, a gente em visto algumas pesquisas, que vem mostrando como que esse tema de maneira recorrente, vem sendo aí uma preocupação, das áreas de recursos humanos das empresas, porque, esse ambiente de insegurança que a gente está falando, aqui, ele quebrou aquilo que tipicamente segurava a relação entre o indivíduo e a organização, que é o chamado contrato psicológico, porque se a gente pensa nas carreiras típicas das empresas tradicionais, você tinha o indivíduo fazendo uma troca com a organização. Ele oferecia lealdade e a organização oferecia segurança. A partir do momento que a organização não oferece mais segurança, então também se quebra a lealdade do indivíduo em relação à organização. Então as pessoas vão também buscar uma contrapartida. Se você tem essa quebra, a possibilidade de você perder as pessoas é muito maior. Porque hoje as pessoas, realmente, elas começam a não visualizar mais um longo tempo dentro das organizações.

Então quando você fala das novas gerações, eu acho que como elas vieram, por exemplo, a nova geração que seria, por exemplo, a Y, ela já nasceu no meio dessa situação de maior complexidade, de insegurança, então existindo isso tudo, eles também não criam grandes expectativas com relação às organizações.

E aí eu vejo que a preocupação hoje é justamente como que a gente vai reter essas pessoas.

Outra questão também é a diversidade. A gente tem dentro da organização pessoas diferentes, com culturas diferentes, crenças diferentes, níveis de instrução diferentes. Como relacionar essas culturas diferentes com a cultura da organização e qual o papel da gestão de pessoas?

Simone Costa: Pois é, aí a área de gestão de pessoas também teria outro desafio, porque a diversidade hoje ela é em diferentes sentidos, hoje você tem a diversidade de gênero, muito maior, hoje é muito mais corriqueiro você achar uma mulher atuando numa área de produção no chão de fábrica, num lugar onde você tradicionalmente só tinha homens, então você tem ali a diversidade de gênero, você tem a diversidade cultural, pessoas de diferentes culturas, pessoas expatriadas, que saem daqui e vão para lá e de lá para cá, você tem a diversidade sexual, então há diversidade em várias facetas.

Então como que eu vejo o papel de recursos humanos nesse sentido, de transmitir o que é valor para a organização, de reforçar os princípios da organização, para que as pessoas saibam também, como que elas vão conviver muitas vezes com esta diversidade. Porque, por exemplo, uma organização que em termos de gênero ela não discrimina então isso tem que ser compartilhado. Porque pode ser, por exemplo, um gerente do sexo masculino e vou barrar a carreira de uma indicação, por exemplo, de uma pessoa do sexo feminino, por uma questão de preconceito, de discriminação em relação a gênero. Então a questão é essa como que a organização se posiciona, quais são os valores da organização? Ela respeita a diversidade, ela abre as portas iguais para as pessoas? Porque a questão de você respeitar a diversidade é você criar

mecanismos para que as diferenças convivam harmonicamente dentro da organização e também ter políticas e práticas de gestão de pessoas que sustentem isso, por exemplo carreira, políticas de carreira.

Como você está vendo as mídias sociais na gestão de pessoas. Você acha que vai favorecer a gestão de pessoas nas organizações?

Simone Costa: Quando você fala mídias sociais você fala em?

As redes sociais mediadas por computadores:facebook, Linkedin, como você vê esses veículos utilizados pela gestão de pessoas hoje?

Simone Costa: Então, hoje eu vejo o seguinte, por exemplo, vamos considerar alguns processos de gestão de pessoas, o próprio recrutamento e a seleção hoje eles podem ser muito facilitados através do uso dessas redes. Então, por exemplo, a gente tem redes sociais mesmo que hoje, as empresas mesmo, através dessas redes, elas vão tentar ali captar pessoas, anunciar uma vaga e tentar captar algumas pessoas que vão participar do processo seletivo, agora elas também abrem as portas no sentido de cadastro de currículos, então, isso aí possibilita a criação de talvez uma riqueza, um banco de dados de candidatos que elimina muito o trabalho das empresas, e às vezes alguns custos, de um anúncio, por exemplo, de uma vaga, que ela tem às vezes um bando de dados ali, que se bem gerenciado, porque tem que ser bem gerenciado também, para ele funcionar, não é? Se bem gerenciado, no momento, por exemplo, de um surgimento de uma vaga, ela se recorre àquele banco, de pessoas que voluntariamente, foram ali, deixaram os seus currículos, e há muita empresa também que já faz o processo seletivo de maneira eletrônica, até certa etapa de um processo seletivo, você tem provas, tem entrevistas, que são feitas por meio eletrônico, aí, eliminado uma determinada quantidade, aí numa próxima etapa entra as vezes um processo presencial.

Então as empresas têm utilizado?

Simone Costa: Tem, para contratação, para recrutamento, para seleção, para treinamento, e a gente pode pensar nas redes internas também, em termos de capacitação, através da intranet, por exemplo, as empresas que disponibilizam cursos.

Perfeito, eu aqui queria que você ficasse a vontade, quiser colocar mais alguma coisa, fazer mais alguma observação.

Simone Costa: Eu acho que eu falei, em princípio, o que eu poderia talvez agregar, não é?,você fez um roteirinho bem interessante, bem completo.

Então para finalizar, vamos supor que você assuma a presidente de uma empresa agora, como você organizaria as duas equipes de RH e de Comunicação dentro do seu organograma?

Simone Costa: Como que eu as organizaria? Pensando se eu as colocaria sob uma mesma gerência? Numa mesma diretoria? Bom, essa é uma questão que a gente em que pensar em termos de estrutura, porque a estrutura depende muito do porte da empresa, não é verdade? Então, se a empresa é uma empresa de menor porte,a própria atividade de comunicação, às vezes, ela é absorvida pela área de RH. A comunicação, às vezes em empresas menores, você tem a área que cuidaria dos recursos humanos, cuidaria também da comunicação, você sabe que isso é corriqueiro, não é? A tendência é que à medida que a empresa aumenta em termos de porte, você tem um pouco mais de separação. Então, numa empresa maior, eu deixaria as áreas separadas,

Separadas, mas, próximas fisicamente, sob uma coordenação comum, entendeu? Você em uma chefia de administração e essa chefia cuidaria das duas áreas, também, ou não? Você as ligaria a uma rotina de trabalho, a um fluxo, porque, se fazem parte de uma mesma área vão ter reuniões mais constantes, etc.

Simone Costa: É eu entendo a sua colocação, bom, qual que seria o ganho às vezes de você ter, por exemplo, sob uma mesma diretoria duas áreas, a cabeça daquela unidade, o norte aqui, talvez, seja muito mais integrado, porque os dois estão ali sob a direção de uma mesma cabeça. Talvez o risco de você ter em diretorias por exemplo diferentes seja a questão da divergência de pensamento entre elas, então nesse sentido, RH e Comunicação sob uma mesma direção poderia favorecer, eu não poderia dizer que isso é o mais adequado, seria uma questão de estrutura da organização é o mais importante,

Não tem uma receita não é?

Simone Costa: Não, não tem. Eu visualizo que se você tem duas áreas sob uma mesma direção, a integração certamente é muito mais fácil. Porque você evitaria conflitos de interesses entre diferentes diretorias ou gerências.

Então seria uma forma de reduzir

Simone Costa: Uma forma de reduzir, de talvez facilitar a integração e reduzir conflitos,

Entrevista com o professor Rudimar Baldissera

Dia: 04 de setembro de 2013

Via skype

Sobre o entrevistado: possui graduação em Relações Públicas pela Universidade de Caxias do Sul (1989), especialização em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade do Vale dos Sinos (1997), mestrado em Ciências da Comunicação/Semiótica pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (1999) e doutorado em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (2004). Vice-Presidente da Abrapcorp (2010-2012). Atualmente é professor adjunto do Departamento de Comunicação - Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação - e professor e pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Tem experiência na área de Comunicação, com ênfase em Comunicação, atuando principalmente nos seguintes temas: comunicação, relações públicas, comunicação pública, estratégia, comunicação organizacional, identidade, imagem-conceito, cultura, relações de poder e comunicação turística. Disponível em: <http://lattes.cnpq.br/5204014695557380>, acesso em 19 de janeiro de 2014.

Eu queria que você falasse a sua opinião sobre a comunicação interna integrada e estratégica

Rudimar Baldissera: Isso é uma longa conversa (risos). Eu acho que assim, de um modo geral, a comunicação interna, ela não é tratada, ou ela não é percebida como algo estratégico.

E de modo geral também, ela não se qualifica como comunicação integrada. Pelo menos nas pesquisas que eu tenho feito, os trabalhos que eu tenho acompanhado, pesquisas inclusive de outros doutorandos, mestrandos e de outras universidades que eu tenho participado de banca, assim por diante, fica evidente que não se trata de comunicação integrada, porque reduzem a ideia de comunicação integrada geralmente à associação de alguns profissionais da área de comunicação.

Então, integrado parcialmente, na verdade eu vejo assim um composto de comunicação e não comunicação integrada num sentido mais complexo.

Porque por exemplo, você vê pouco trabalho que vá fazer uma articulação entre as questões de comunicação com os objetivos ou com as estratégias de recursos humanos, só para dar uma ideia, ou de

gestão de pessoas, não é? De um modo geral, inclusive alguns trabalhos que eu fiz para organizações, revelavam assim: a mesma proposta de trabalho, ou seja, a mesma problemática sendo tratada por uma equipe de comunicação e por uma equipe da área de gestão de pessoas.

Quer dizer, era uma ideia de retrabalho até, ou conflito, porque depois ficava aquela disputa, não, essa ideia foi minha, essa ideia foi tua. Então, não se tem aí de fato comunicação integrada. O quê que eu penso sobre isso, eu acho que não tem mais como não ser integrado se eu quiser qualificar esses processos de comunicação é fundamental essa articulação entre as áreas de conhecimento. Cada vez mais nos defrontamos com uma ideia assim, nós somos muito pequenos em termos de competências e capacidade de conhecer.

E, um mesmo fenômeno, ou um mesmo fato, uma mesma situação, um mesmo conflito, se a gente tiver diferentes olhares, ou seja, olhares a partir de diferentes vieses, diferentes áreas de conhecimento, nós certamente teremos um olhar mais complexo e a compreensão possível do objeto será maior e com isso também as ações de comunicação e assim por diante não é?

Outra coisa que eu vejo nessa reflexão sobre a questão da estratégia, você vê que, de modo geral, porque eu digo que quase não tem estratégica, se trabalha muito no nível operacional, no máximo no nível tático. Produzem conteúdos, se acionam diferentes meios de comunicação para dizer aquilo que precisa ser dito ou para tentar traduzir alguma coisa que a organização decidiu. Mas, não há uma participação efetiva nesse processo decisório, não há uma participação efetiva da compreensão a partir desse lugar da comunicação e pensada ai sim, olha, isso implica a comunicação contribui com a gestão à medida que consegue apresentar dessa forma, assim, assim, por diante. À medida que as informações circulam de forma clara, à medida que esses diferentes sujeitos têm acesso à informação, que precisam, assim, não precisar saber o que tem que fazer, não é isso que eu falo, mas das necessidades de informação desses diferentes sujeitos. Então eu diria que são duas questões que são por um lado fundamentais para qualificar os processos de comunicação, para humanizar as organizações, e por outro lado que parece que elas estão ainda num suspenso assim, numa espécie de limbo, por vários fatores,

Eu acho que as pessoas não têm vínculos verdadeiros, existe um egoísmo muito grande das áreas no sentido assim: eu me basto; não importa o outro; eu que sei como resolver; isso aqui é uma questão de gestão, não é uma questão de comunicação; a dificuldade de escutar o outro, quer dizer o comunicador não quer saber exatamente como é que pensa o RH; o RH não quer saber exatamente como é que pensa o comunicador, e aí o empate, eu diria bom, pensar em integrado, bom isso vai dar com as outras áreas de gestão como um todo.

E a próxima pergunta era até em sua opinião quais as principais dificuldades dessa parceira. Você começou a falar algumas aí, que uma não escuta a outra, não é. Teriam outras dificuldades? E quais seriam oportunidades para um trabalho bacana entre as duas áreas.

Rudimar Baldissera: Então, assim dificuldades para mim é desconhecimento da outra área. Além de não escutar, não há interesse em conhecer. À medida que nós sabemos como que a outra área funciona, como que ela pensa, as implicações que tem alguns movimentos, por exemplo, uma implicação legal, quer dizer, nem tudo pode ser dito assim, tem questões legais e tem questões éticas e dentre outras coisas, tem questões estratégicas. Então, eu preciso compreender esse outro, para poder agir, então, essa é uma questão, mas para isso exige movimento.

Eu acho que outra dificuldade, é o excesso de trabalho que essas áreas têm. Então, se tem muito trabalho para desenvolver, você não tem tempo para parar e as organizações tendem a cobrar desses sujeitos produção, produção, produção, ou resultados, resultados, resultados. Então, me parece que é outra questão. Outra questão eu diria de status, quem é melhor, de quem foi a ideia, e com isso galgar melhor espaço, conseguir melhores apoios, melhor equipamento, melhor respaldo, a cadeira ao lado do presidente, dentre outras coisas.

Então são questões que são da ordem de material, de estrutura e questões simbólicas, então vai desde um lugar ao outro e vai depender de que reconhecimento esses sujeitos estão buscando, o que é mais importante para um e o que é mais importante para outro.

E elas variam de organização para organização, quer dizer, em algumas organizações, vai ter sujeitos que vão buscar fundamentalmente o reconhecimento simbólico, questões simbólicas, o aplauso, o parabéns, você fez um trabalho maravilhoso e no outro o sujeito vai querer equipamento, tecnologia ou ainda um salário melhor, quer dizer, vai depender da área, mas essas disputas não é?

Eu acho que isso, para mim elas estão todas imbricadas, não é? Não é isso ou aquilo é isso e aquilo e mais aquilo e mais aquilo e em cada organização aparece diferentemente.

Tem as questões de disputas por ideias mesmo ali articuladas, então você uma da não escuta do outro, outra o desejo de que o outro pense exatamente como a gente pensa, então a gente não quer diálogo, de um modo geral, esses sujeitos não querem dialogar, não é?

E se eu penso no processo de integração eu preciso primeiro sentar para dialogar, mas as pessoas de um modo geral elas querem impor uma verdade sobre as coisas, ou seja, essa verdade seja no sentido de compreensão de um dado, mas seja no sentido de querer que o outro aprove a ideia que eu tive e dentre outras coisas. Então me parece que esses são alguns dos fatores ali imbricados e aí se tem, bom, porque que as pessoas não vão dialogar? E aí voltamos para aquela questão, pode ser por reconhecimento, pode ser por problema de autoestima, quer dizer, ah, eu vou dar a minha ideia para o cara dos Recursos Humanos, depois ele vai dizer que, essas disputas de poder, de relações internas também estão implicadas.

Eu acho que tem uma coisa assim de desconhecimento, que eu falava anteriormente, mas também de desqualificação da outra área, por exemplo, o departamento de recursos humanos fica às vezes achando que o departamento de comunicação só faz coisinha pequena, menos importante, não tem essa importância toda. Ou que o departamento de comunicação não compreende de gestão e por isso não deve se meter nisso; precisa ficar no nível do braçal e não no nível, ou seja, no nível do operacional e não no nível do estratégico, afinal não entende de gestão e às vezes isso é real, não é? Às vezes você tem profissionais de comunicação que realmente não entende de gestão. Então, você tem as duas coisas, não é sempre isso ou aquilo, você tem muito profissional de comunicação que não entende coisa alguma de gestão.

E aí, isso vai formando, criando uma imagem, desenvolvendo uma imagem de que realmente o lugar dele é braçal. Então acho que são alguns dos fatores implicados nesse processo.

E você vê assim, por exemplo, também, quando se fala em não estratégico, muitas vezes esses profissionais de comunicação fazem coisas que implicam apenas custos para a organização, e aí vai desqualificando a área, quer dizer que não está implicado.

Oportunidades?

Eu acho que são várias, são várias, não é? Eu acho que as oportunidades são de diferentes qualidades, eu acho que quando a gente sai de uma estratégia de confronto ou de um movimento de confronto e começa num processo colaborativo, as oportunidades aparecem, não é? Eu poderia pensar várias coisas na colaboração entre, por exemplo, se fazem coisas pequenas, como, uma pesquisa de clima e, a comunicação, se ela não vê ideia de comunicação claramente pontuada, de um modo geral ela não, é, como é que eu vou te dizer, ela não se enxerga, ela diz que não está aí. Então uma das grandes oportunidades, e eu tenho experiência nisso, já aconteceu comigo, de um planejamento estratégico em que a comunicação não era nem um dos itens que estavam lá, e aí o que eu fiz, disse olha, aqui dentro, para vocês atingirem esse objetivo, só se vocês pensarem o processo de comunicação.

Então eu vou auxiliar a organização a estabelecer isso, através do processo de comunicação. Eu posso pensar nesse processo de conhecimento desses sujeitos, isso vai qualificar carreiras, vai melhorar o clima da organização.

Outra oportunidade é na tradução desses objetivos estratégicos da organização com os diferentes públicos. Eu posso pensar em como que a comunicação pode ajudar na circulação de informações, mas não apenas na circulação de informações, que são da qualidade daquilo que a organização que dizer, mas sim, das informações que os sujeitos que vivem naquela organização querem saber.

Então, eu posso pensar nesse processo que traz dados hierárquicos de cima para os demais, mas também que façam com que o fluxo, a partir desses sujeitos, das suas diferentes situações, dessas organizações

também retornem e que isso de uma forma ou de outra contribua para pensar outras políticas de comunicação, políticas de relacionamento, políticas que vão dar conta da ideia de gestão de pessoas, porque também está implicado, dentre outras coisas, só para citar algumas.

Eu li aquele seu livro, comunicação organizacional e treinamento de recursos humanos como rito de passagem. E ali você fala bastante dessa relação da comunicação com esse rito de passagem, que seria uma transformação mesmo do sujeito dentro da organização. É isso? Eu compreendi bem, assim, você ali naquele livro reforça bem essa parceria também?

Rudimar Baldissera: Então, para mim, é como pensar, porque assim, primeiro para a gente refletir sobre isso, pensar que o ritual ele comunica. O ritual, o Riviere⁴⁸, que é um dos autores que eu trabalho [...] O ritual ele materializa questões culturais, ele materializa mitos ou crenças muito fortes. Então, esse ritual tem a função também de comunicar quem é quem, qual é o seu lugar na organização, e assim por diante, como os ritos é uma característica do processo mítico, do processo de ritual. Então quando se pensa ali, bom, qual é esse lugar, eu posso pensar comunicação nos rituais de diferentes qualidades, eu posso ter rituais para confirmação de determinadas coisas, eu posso pensar em rituais de passagem de um nível para outro. Por exemplo, nessa articulação com recursos humanos ou, na época que eu fiz esse trabalho era recursos humanos, hoje em dia, as organizações chamam de gestão de pessoas, e tal, varia de uma para outra, mas assim dando conta desse processo, como que a qualificação vê esses sujeitos e assim por diante, implica deslocamentos de um nível para outro e como que esses sujeitos serão cobrados por essa, desde um processo que possa esclarecer isso. Qual é o sentido de um treinamento hoje e do que foi lá atrás?

Quando eu fiz a minha pesquisa, naquela época, o treinamento implicava passagem de um lugar para outro, mas, mais do que isso, simbolicamente significava a possibilidade de uma renda melhor, ou seja, de um salário melhor, a possibilidade de reconhecimento, um cargo mais interessante e assim por diante. Hoje, eu diria que esses processos de qualificação de pessoas, eles não têm mais esse simbólico para os gestores, mas eles ainda têm para os funcionários, para os empregados, não é?

Então, há um problema muito sério, porque a organização não diz que para ela o treinamento é quase que um mínimo para o sujeito se manter trabalhando. Mas a empresa passa por esse lugar, não é? Então há uma implicação muito grande. Então, quando eu falava anteriormente das informações e tal, essa é uma informação importante, não é? Se eu pensar em um processo dialógico, transparente, assim por diante: olha, nós não estamos, nós não vamos te premiar por ter feito um curso, na verdade esse curso é fundamental para você se manter atuando nessa organização, caso contrário, se perdeu sei lá em termos de conhecimento. Você não domina mais a tecnologia e corre o risco de ser demitido. Mas, isso não é dito. Então, eu aciono um processo para dizer outra coisa.

Então, nessa perspectiva, a comunicação é o que vai fazer, dependendo da qualidade da comunicação, é o que vai aclarar esses sentidos. Que sentidos? Que sentidos estão por trás, que simbólico é esse, que implicações estão articuladas nesse processo, como que esses sujeitos são percebidos? E assim por diante.

Professor, você acredita que se a gente pensar, se a gente atuar de forma transdisciplinar, a gente vai trazer mais eficiência para a comunicação e para a gestão de pessoas?

Rudimar Baldissera: Trazer mais?

Atuar de forma transdisciplinar, a gente traria mais eficiência para as duas equipes?

⁴⁸Claude Riviere

Rudimar Baldissera: Eu acredito, eu não gosto muito do termo eficiência, não é? Porque fica uma coisa muito, bastante assim resultado, paradigmaticamente falando, mas, eu diria sim, eu acho que nós conseguiríamos ter, por quê? Por vários fatores, como eu falei anteriormente, primeiro o diagnóstico seria de outra qualidade. Quando eu falo em diagnóstico aqui, não no sentido também funcionalista, mas, no sentido assim, a compreensão do fenômeno, do fato, do mundo, é de outra qualidade, eu consigo compreender melhor a situação. É o que eu falava antes, bom, como é que eu posso, eu sou da comunicação, como é que eu posso auxiliar a gestão de pessoas no sentido de perceber o nível de satisfação da organização, como é que eu posso pensar, por exemplo, nessa devolutiva, como é que essas informações que foram, não é? Como é que eu vou dizer aquilo que posso nesse momento e aquilo que eu não posso atender nesse momento. Tá? Ao invés de ser uma coisa, por exemplo, não dou essa resposta, ou se eu vou trabalhar no sentido, olha, nesse momento nós podemos atender isso, isso, isso, e isto está fora da nossa competência, não temos condições por causa disso, disso e disso.

Então para mim, a ideia do transdisciplinar hoje é fundamental, não há como, e assim, não dá nem para pensar a organização sem comunicação, ela é toda atravessada, não é?

Alguns casos, o impacto desses processos são maiores, outros são menores. Eu posso pensar que o processo organizativo implica comunicação, agora de repente numa questão financeira, essa questão é menos importante. Mais, é como se a gente pensasse em zonas em que esses diferentes olhares são muito mais relevantes do que em outras regiões, não é?

Não dá para dizer que você tenha que atravessar tudo, que tenha que estar no mesmo nível em tudo, não, não acredito que seja dessa qualidade, eu acho que há lugares, que são de técnicas e domínios específicos de uma área e há lugares em que isso só pode se dar pela transdisciplinaridade. Por exemplo, se eu pensar na elaboração de um material específico, a técnica de comunicação é de competência desse profissional, agora, pensar, compreender, construir a estratégica implica em diferentes sujeitos, não é? Pensar o planejamento estratégico, se eu tiver diferentes olhares, aí e não apenas o olhar da gestão, eu automaticamente eu vou compreender melhor e inclusive pensar em algumas coisas, no sentido da possibilidade de realização.

Professor eu estou usando o Edgar Morin na minha dissertação, a Teoria da Complexidade, e você também fala bastante sobre isso, não é? O Morin fala que as organizações são sistemas extremamente complexos e é preciso conviver diariamente com a ordem e com a desordem, não é? Como você vê os processos de comunicação interna e gestão de pessoas dentro dessa perspectiva da complexidade?

Rudimar Baldissera: Nossa isso é (risos), isso é quase gigantesco, você tem que pensar.

Por exemplo, quando se pensa em comunicação de um modo geral, gente vem numa perspectiva simplista de dar conta de um processo de harmonização, de compreensão, de todos felizes, e esquece que a comunicação o tempo todo ela impacta sobre sentidos já construídos, sobre significados já colocados, ela gera desordem, esse é um dos lugares. Então, a comunicação ao mesmo tempo em que ela impacta, que ela vem, todo o processo, é que aí implicaria assim, bom, Rudimar, o quê que você entende por comunicação? É um processo de construção e disputa de sentidos. O que significa essa disputa? Que os diferentes sujeitos, que são atravessados, eles têm em si, na sua rede de significados diferentes, padrões multiculturais. Eles não conseguem se isentar na organização daquilo que eles são fora da organização, dos seus *imprinting culturais* como diz o Morin, quer dizer, eles foram marcados de uma vez por todas, lá no princípio, apesar de se transformar, apesar de tudo isso, não se trata de determinismos. Então, esses sujeitos na organização, eles vão disputar o sentido das coisas, por mais que seja no sentido de tentativa de aproximação, estou falando de disputa no sentido de competição somente, há também isso, por exemplo, agora no nosso diálogo, a gente está disputando sentido, mas é no sentido de tentar aproximar, tentar compreender de uma forma parecida, só que os nossos repertórios são diferentes. As nossas experiências, as nossas vivências são diferentes, então, nós precisamos ir cercando o conceito para tentar e isso fica com algum nível de disputa, com um nível de tensionamento com aquilo que nós já temos e assim por diante.

Então, pensar a comunicação na organização, nessa perspectiva dialógica, que seria essa ideia da desordem na ordem, ela implica compreender que essa aparente ordem na organização, ela na verdade

esconde uma disputa permanente lá dentro, uma desordem permanente, que essa mesma desordem vai construindo essa ordem, quer dizer, se eu penso, por exemplo, a própria Embrapa como um lugar de pesquisa e tal, a pesquisa só é possível pela desordem. Eu preciso desorganizar, eu preciso de uma forma ou de outra, contrapor ao que já está estabelecido para poder avançar, senão não há avanço, senão eu tenho ali a ideia de cristalização de verdades e a morte como sistema.

Então, só para dar um exemplo, a comunicação, ela vem, por exemplo, eu posso pensar na comunicação naquilo que eu chamo de organização comunicada, que seria essa fala autorizada e você vê então que está acontecendo o quê, ela se impõe sobre o que está colocado como um sistema cultural, ela desestabiliza em alguns casos, mais ou menos, o sistema cultural, faz com que esses sentidos entrem em um nível de circulação de novo, para depois de novo decantar aquilo ali, quer dizer, ele vai se recolocando, se reestruturando e assim por diante.

Por outro lado eu também tenho o seguinte, eu tenho esses sujeitos, que vivem na organização, que vão também desestabilizar os processos comunicacionais oficiais, mas tanto que, aí eu vou chamar além da organização, da fala autorizada, tem outras falas que para mim a ideia de comunicação organizacional é ampliada. Ela não se reduz àquilo que a organização quer dizer. Eu tenho a organização comunicada, a organização comunicante e a organização falada. E nesse nível da organização comunicante eu tenho esses sujeitos que informalmente produzem, questionam, põe em cheque aquilo que a organização disse, se apropriam, se equivocam daquilo que a organização disse. Olha, ela disse uma coisa mas eu entendi outra, e fiz de outro jeito. E isso desestabiliza, isso desorganiza, isso é desordem dentro da organização. E vai gerando novas situações e uma nova ordem e assim por diante.

Então, é essa efervescência permanente, implicando ali não apenas isso, mas a ideia da recursividade, eu transformo e sou transformado, e retornando sobre aquilo que se pode, e Recursos Humanos é a mesma ideia, na prática se tem esses sujeitos vivendo, é, eles não querem estar de um modo geral, estáveis, eles estão desorganizando o tempo todo, eles querem ser qualificados, eles querem, é, não existe isso fez de uma vez por todas e está pronto. Esses sujeitos querem exercer as suas subjetividades, esses sujeitos querem ser reconhecidos, mas que tipo de reconhecimento eles querem, em que momento eles não se sentem reconhecidos e o quê que eles fazem por conta de não serem reconhecidos. Ah, um fica doente, isso é desordem, dentro dessa falsa organização.

O outro acha que a informação que chegou não é suficiente; o outro acha que a chefia dele não viu como deveria ter visto, ou não valorizou o seu trabalho, ou esqueceu, privilegiou o outro, então, você vê que, para além das questões formais, de gestão de pessoas, que parece que tudo está bem, não é, porque na perspectiva de números e tal, se tem outros números que revelam essa desordem. Por exemplo, o número de pessoas com doenças gastro, isso é desordem, se as pessoas estão tendo problemas de saúde que implica, por exemplo, o estresse, implica doenças gastro, algum nível de esquizofrenia, sei lá, isso significa que de uma forma ou de outra, essa organização está com problemas em termos de recursos humanos ou de gestão de pessoas. E essa é a ordem e a desordem. Está aí, explicado.

E é preciso conviver com isso mesmo diariamente e cada vez mais se preparar para essa complexidade toda, não é?

Rudimar Baldissera: Exatamente, você não tem como eliminar, porque assim, eu posso ser igual, todos os dias, toda a minha vida e vai ter um dia que o outro, por uma questão psíquica, por exemplo, um que dia que ele não está bem, ele vai estar mais sensível a alguma coisa que eu disse, ou eu estava pensando no humor e o sujeito não estava para humor naquele dia, e ele vai se sentir agredido por uma brincadeira que num outro momento, não teria sido nada, sei lá.

Ah, ou então eu questioneei o cientista tal e perguntei alguma coisa, que normalmente não implicaria, mas ele vai se sentir ofendido, ele vai se sentir desqualificado por ter sido questionado daquela forma e etc, etc, Então, a questão é: a incerteza está colocada. Esses processos são da qualidade da incerteza, e a comunicação nesse sentido, ela precisa buscar essa compreensão e agir no sentido de qualificar, por isso que eu tenho ditada questão da escuta, que ela possa ser numa sociedade, num lugar dessas incertezas, ou de uma sociedade que se qualifica atualmente com a questão da incerteza, então ela passa a ser

fundamental e eu não consigo dialogar se não tiver uma boa escuta. Eu vou ter um monólogo, nunca o diálogo.

E essa escuta implicaria respeitar o outro como o outro, como diverso. Não se trata aqui de tolerar, mas respeitá-lo como diverso, como direito de ser o que é, e não aquilo que eu gostaria que fosse. Que é outra questão bastante distante, não é?

Então você vê que isso redimensiona a própria ideia de comunicação, redimensiona, e redimensiona muito que escapa, eu diria assim, tomando nessa qualidade assim, ela escapa aos domínios. O máximo que a gente consegue é acompanhar, uma parte dela, dar algum retorno, então, o restante escapa. Então, isso só vem, eu diria corroborar aquela ideia que a interdisciplinaridade é fundamental.

A inter e a trans? Existe uma diferença nesses dois conceitos. Mas, você vê semelhança inter e trans ou você coisas bem diferentes?

Rudimar Baldissera: Com certeza, sim, sim,

Eu já vi tanta coisa que, não é uma coisa assim, eu não sou um estudioso dessa discussão, já participei de alguns seminários e tal, mas eu acho que a gente tem feito muito é interdisciplinar. Eu vejo muito pouco transdisciplinar, sabe, no sentido que transcende os lugares e tudo mais, eu vejo muito é, geralmente assim, a comunicação com gestão e fica nesse nível entre uma disciplina e outra e assim por diante. Há diferença, mas acho que o que mais se aplica ainda, seria nesse nível interdisciplinar. Transdisciplinar implicaria talvez um, aí sim, numa perspectiva de Morin, de Complexidade, ultrapassando esse lugar da disciplina, ultrapassando esse lugar de meu e teu.

Eu acho que a gente não tem essa compreensão. Eu acho que ainda nós estamos lutando pelo interdisciplinar. Eu acho que a gente está nesse estágio aqui em baixo, nas organizações eu diria que a gente está assim, é um exagero meu, mas eu tendo a perceber que ainda nós estamos lutando para tentar ser interdisciplinar, nós somos muito disciplinar e isso implica, por exemplo, competências de relacionamento, compreensão do outro. E isso a gente não tem ou tem muito pouco. Então, imagina transdisciplinar? Quase não acontece.

Eu queria que você falasse um pouco agora sobre a cultura organizacional. O prof. Bueno ele fala que não é público interno, são públicos internos exatamente porque você tem aí, uma diversidade de cultura, de crenças, de valores. Como relacionar com essa diversidade pensando em comunicação e em gestão de pessoas.

Rudimar Baldissera: Nossa, é que aí, é toda uma discussão que precisa também ser ampliada no mesmo nível. Porque às vezes a gente tenta e é assim, pensar a cultura organizacional numa perspectiva daquilo que se tinha como simplificação.

Então, se tem talvez uma lente de complexidade, uma tentativa de transdisciplinar e aí você quer pensar isso sob uma perspectiva de cultura organizacional que se usou na perspectiva descritiva e assim não dá mais, quer dizer, isso implica, são várias questões implicadas aí, não é?

Eu penso assim, hoje o que eu tendo a pensar em termos de cultura organizacional, vem pautado a partir dos estudos do Geertz⁴⁹, que vê a cultura organizacional como uma rede simbólica, portanto, não é o descritivo, não é o visível, é só materialização dessas questões, mas, o sentido que isso tem, eu preciso interpretar.

Quando eu vejo lá funcionário padrão, bom, o quê que significa isso? É onde está a cultura organizacional e aí eu começo a pensar, nessa perspectiva, que, OK, existem questões que são da cultura da organização, especificamente dela, existem questões que estão na organização que são maiores e que ultrapassam o lugar dela, mas que interferem nessa formação de cultura e existem questões muitas vezes menores, mas que são atualizadas pelos sujeitos que cortam, que são atravessados por outras culturas a partir dos seus grupos, dos seus campos e assim por diante, então, é difícil se ter uma cultura organizacional naquele

⁴⁹Clifford James Geertz

sentido que se tinha antigamente. Quer dizer, para pensar, o próprio Schein⁵⁰, não é? Quando vai falar em cultura, em implicação, o quanto que o líder interfere nessa cultura e assim por diante. Olha, eu diria, até algum tempo, os impactos dessas decisões, desses líderes, eram muito maiores do que hoje, claro vai depender do tipo de organização, mas hoje, as decisões desse líder, elas continuam evidentes, eu não tenho dúvida, porque ele tem o poder de dizer: olha, nós faremos isso e faremos isso, faremos aquilo e isso vai se transformar em cultura, só que cada vez mais os outros sujeitos acabam participando, quer dizer, o próprio público externo vai interferir na cultura organizacional, cada vez mais, não é? Antes ele era anulado disso.

A própria ideia, por exemplo, se eu pensar nos heróis como sendo, essas não é? Que vão sendo contados e tal, ora, nós temos, a pesquisa hoje está pautando, bom não basta só dizer desse sujeito que sofreu, sofreu muito até conseguir, não é? que é a figura do herói. Hoje em dia as pessoas tem acesso a outros aspectos dessa história e vão desconstruir isso. Então, se eu penso na transparência, e tal como um dos motores dessa organização, como um pressuposto, como um valor fundante dela, isso vai impactar eu dizer também aquilo que não deu certo, os problemas e assim por diante, então veja só, como que a cultura organizacional atualmente ela vai ser mais e mais atravessada por outras culturas. A cultura do entorno, a cultura de onde vêm esses sujeitos que trabalham nessa organização, a cultura da área de conhecimento. Quer dizer se eu pensar de onde é que eu estudo soja é diferente de onde eu vou estudar milho, onde eu vou estudar outra cultura. Esta organização estar sozinha no ambiente é diferente de ela estar no meio de mais de vinte grandes organizações, porque neutralizamelas, de uma forma ou de outra, então são todas essas implicações.

Então tenho que concordar sim, são públicos e não um público são perfis extremamente diferentes, nós teríamos, dependendo da organização, isso fica mais evidente, menos evidente. Essas disputas entre diferentes grupos, diferentes públicos, é evidente nas organizações. Eu tendo trabalhado em chão de fábrica, eu sei o que eu estou dizendo. Há, por exemplo, a diferença do sujeito do escritório, o sujeito do chão de fábrica, só ali já dá, são culturas completamente diferentes. E eu trabalhava numa metalúrgica, então assim, o status e os comportamentos, os valores dos sujeitos da área de mecânica, que era o sujeito poderoso, que resolvia os problemas das outras áreas, colocava os sujeitos já numa situação inferior e se sentindo inferior, você tem problema de autoestima, então assim, são muitos perfis e a cultura organizacional não é essa coisa que se acreditou que atravessaria, tem alguns aspectos que atravessam a organização como um todo, mas, há uma convergência de subculturas, disputando espaços, disputando visibilidade, disputando questões de poder e assim por diante. Então, isso interfere diretamente nos processos de comunicação. Quer dizer, comunicar para um, deixa eu ver, se eu pensar, eu vi uma tese de doutorado da USP da Marta, falando de comunicação interna da Embrapa, aí você fica pensando, comunicar para os pesquisadores é completamente diferente de comunicar para aquele sujeito que está lá no campo plantando, fazendo, como sujeitos eles são iguais, eles têm o mesmo direito em termos de respeito e tal, mas como que eu vou dizer a mesma coisa para os dois sujeitos, é completamente diferente, e as necessidades de comunicação são diferentes, o que é valor para um não é necessariamente valor para outro. E aí você fala, mas estão na mesma. Sim, eles estão na mesma organização.

Então dá para ver que tem questões que atravessam todos e tem questões que escapam. E aí eu volto lá, bom a questão da cultura de empresa pública, ou de organização pública ou de instituição também interfere, mas como ela vai interferir, sei lá, uma instituição tipo, sei lá, Ministério Público, e uma instituição do tipo Embrapa também é diferente. Então, as duas são públicas, mas elas são diferentes.

Então você vê que tem algumas coisas que ela vai carregar dentro dessa cultura, mas eu diria, a Embrapa, ela vai ter um impacto muito forte na sua cultura, a partir das demandas das empresas. Ela funciona em alguns momentos como uma empresa mesmo, diferentemente da outra, porque, porque ela atende a demandas de empresas, é outra realidade. Isso também vai fazendo assim, ah, a Embrapa é vista positivamente, o atendimento no INSS é visto negativamente, porque também, o quê que se busca, num se busca tratamento, na outra se busca a inovação, a criação, o quê que é mais valor para essa sociedade. Então, só para dar assim, alguns exemplos de como que essa cultura passa a ser atravessada,

⁵⁰Edgar Henry Schein

fundamentalmente por todas essas implicações. Então, pensar, ah, a cultura é determinada pelo líder, sinto muito, é muito pouco. Ah, ela é determinada pela área, não é pela área somente, não é somente pelo setor, eu diria, ela é pelo líder, é pelo setor, é pelo entorno, quer dizer, de onde é que ela é, é pela área de atuação, é pelo reconhecimento que tem ali, são por questões legais, são por questões éticas, então assim, ela se constitui por tudo isso.

Você falou no diálogo e na escuta, o Paulo Freire naquele livro Extensão ou Comunicação ele traz o conceito da comunicação dialógica e ele fala que a comunicação só existe com a coparticipação do sujeito. Você acredita que nas organizações é possível uma comunicação dialógica e transformadora como a que propôs Paulo Freire?

Rudimar Baldissera: Se é possível, acho que possível é, se ela acontece, nesse sentido, muito pouco. Eu acho muito pouco, nesse sentido do Paulo Freire, não é? É que eu acho que a comunicação não é somente essa, aí é uma percepção. Eu acho que não, a comunicação é também dialógica nesse sentido que o Freire vai trabalhar, mas eu acho que existem outras, por exemplo, do Bakhtin que também trabalha com o dialogismo e é outra compreensão de diálogo,

O próprio recurso (princípio) dialógico do Morin também, ele é diferente, não é?

Rudimar Baldissera: É diferente também, não tem nada a ver com o Bakhtin, não tem nada a ver com o Paulo Freire, é um dialógico que pressupõe do duo no uno, a manutenção que ele vai falar, por exemplo, dentro da vida tem a morte, eu sou um ser vivo, mas a morte está ali dentro o tempo todo, então eu sou vida e morte, ou morre-se de tanto viver, não é? Que ele vai trazer essa ideia que eu acho bárbaro. Então assim, nesse sentido do Freire, eu acho que em alguns lugares, algumas organizações sim, eu poderia tender a pensar quanto mais participativa, quanto mais aberta para a subjetividade se manifestar em expressiva, no sentido assim, se expressar livremente, eu diria aumentaria as chances de uma conversa dialógica nesse sentido que se colocou.

Quanto mais autoritário, menos chances nós teríamos, ou menores as chances de comunicação dialógica. É que eu entendo a comunicação um pouco diferente, a minha fundamentação vem da semiótica, como produção de sentido, como disputa de sentido, e eu acho que ela explica melhor, que aí eu acho que você está pensando num nível ideal de comunicação e se esquece de que outras coisas também são comunicação. Eu diria assim, bom, informar também é? Também é, não é só, mas é, em alguns casos a informação também é fundamental nesse processo e implica, o processo de comunicação por mais que em sempre seja uma comunicação transformadora, mas, então se não é o quê, não é? Também tem um pouco isso, e mais não existe essa ideia de que eu vou passar essa informação, sempre haverá uma disputa dos sentidos entre aqui e ali. Há participação, sempre há algum nível de transformação, não se entra e se sai de um diálogo igual, ou de um processo, não tem como. Nós nos transformamos de algum nível, pode ser um nível mínimo, e pode ser uma transformação enorme, assim por diante. Então, se usar a lente a partir do Freire, eu diria, é pouco.

Para finalizar, professor, como você vê as tendências e as perspectivas dessa comunicação interna com diálogo, integrada com gestão de pessoas dentro das organizações. Você acha que a academia vai tratar mais disso, como você vê as tendências e as perspectivas mesmo.

Rudimar Baldissera: Então, tratando o diálogo no sentido amplo. Não só a partir de Freire, certo? Então, eu vejo assim, eu estou bem feliz porque eu estou vendo vários pesquisadores agora com trabalhos que de uma forma ou de outra estão questionando isso, estão se propondo a aprofundar essa discussão. Então, eu acho isso fundamental. Eu acho que o que está acontecendo é que finalmente, esses sujeitos que eram anulados, que eram desconsiderados, que eram tratados como números começaram a ser percebidos de outra forma, não no sentido marqueteiro, que não me agrada muito não, não é aquele sentido, ah, o público interno.

[...] Eu acho que as organizações, pelo menos as que estão mais antenadas, e eu acho que isso está gerando pesquisa, estão vendo esses sujeitos como sujeitos ativos que podem ao mesmo tempo impulsionar as organizações ou desestabilizá-las completamente, diferentemente do que era antes e não era uma questão de, eu acho que eles estão começando a ver esses sujeitos como uma fonte da inovação e da criatividade, assim por diante. E o quê que nós temos, olha, eu estava fazendo essa reflexão, lá em Minas, na segunda-feira. Antes, nós tínhamos o quê, nós tínhamos organizações e tínhamos o papel desses sujeitos era anulado, o objetivo era produzir mais igual. Os sujeitos chegavam numa cultura de silenciamento, para manter o emprego, eu precisava me anular, não podia me expor e assim por diante. Hoje, os sujeitos que estão chegando, são de diferentes qualidades, eles querem se expressar, eles querem participar, isso são outras questões. Outra questão, a ideia hoje que fundamenta boa parte das organizações é a inovação. Para inovar eu preciso de pessoas criativas. Para que a criatividade se transforme em inovação, esses seres criativos precisam se expressar, então veja, isso está implicando todo o redimensionar dessa profissão. Ele não será eu não consigo lidar com inovação e silenciamento. Isso me parece que é um grande paradoxo, porque se eu quero que as pessoas inovem, eu preciso que ela se comunique.

Só que ao mesmo tempo, existe o desejo de domínio, as organizações querem manter o seu papel de dominadoras, mas se elas não se dão conta que isso está sendo posto em cheque completamente. Então, você tem aí várias estratégias de gestão de capital, gestão de conhecimento e não sei o quê, mas, nada disso está conseguindo dar conta desse sujeito que resolveu falar. Ele diz, olha, eu contribuo de uma forma ou de outra, eu vou participar, mas eu não quero apenas participar no sentido de trazer boas ideias, eu quero participar também no sentido de questionar aquilo que eu não estou gostando, quero participar também no sentido de por em cheque as questões que me fazem sofrer dentro dessa organização. E isso muda tudo, então, você não consegue. Bom, eu vou abrir para a inovação e vou fechar para o outro, não vai dar, porque esse sujeito, à medida que ele começa e se percebe como um importante, ou seja com a possibilidade de expressão, de se realizar em termos de subjetividade ele não volta atrás, então, me parece que a perspectiva no campo teórico é grande, acho que muitos estudos serão realizados, eu acho que estamos começando, mas realmente começando a, porque na verdade, eu acho que a questão assim, tudo está tendo, será redimensionado, aquilo que nós tínhamos como comunicação interna não vale mais, acabou, então, a maior parte do que se tinha em termos de conhecimento produzido sobre comunicação interna foi reduzido a pó, foi reduzido a pó, porque respondia a um outro paradigma, você está trabalhando com Morin e eu diria é o paradigma da simplicidade, que não dá mais conta, porque, claro, você pode dizer ah, mas existem organizações que, sim, e é provável que continuarão existindo por muito tempo, como existem organizações que aplicam, sei lá, castigo como se fossem na idade média, ok? Mas não é a tendência, quer dizer, quando se pensa em tendência, nós vamos ver as principais organizações, já de outra qualidade, nesse nível de comunicação e essas implicações e aí, você vai ter a questão inclusive de gestão de pessoas, que vai ter que dar conta de outro lugar, esses sujeitos não querem apenas ser preparados para responder a papéis da organização, eles querem ser preparados também como realização, prazer, com realização de necessidades internas no sentido psíquicas, ah, eu quero fazer um curso de cerâmica, não quero apenas fazer um curso de tecnologia, eu faço um curso de tecnologia, mas eu quero também aprender a fazer cerâmica. Eu acho que é por aí, a coisa, e isso implica uma fertilidade, eu acho que talvez ali a possibilidade de criação e inovação vai ser redimensionada também.

Bacana, professor, eu deixo agora aberto, se você quiser colocar alguma coisa, alguma questão que você acha importante, que a gente não abordou...

Rudimar Baldissera: Não, acho que é isso mesmo, porque na prática eu acho que eu acabei falando dessas implicações, eu acho que pensar cultura está diretamente articulado com a questão de pensar em comunicação e RH implica pensar cultura, implica pensar essas relações de poder. Talvez implica pensar a reconfiguração da sociedade, das novas sociabilidades, as tecnologias interferindo nesses processos, porque parece que as tecnologias tem um papel fundamental nesse redimensionamento da comunicação interna, porque a história que era contada pela empresa, agora é contada também pela empresa, não apenas pela empresa. O contato que o sujeito tem com a cultura de outras organizações, impacta o

questionamento da própria cultura interna, o contato que ele tem com os processos de gestão de outra organização, eles: porque que aqui é diferente? Porque que aqui não pode ser da mesma forma? Porque que na empresa Xis, eu poderia pegar a própria Embrapa, pegar as diferentes Embrapas. Porque que na Embrapa tal tem isso e nós não temos aqui. Então, as tecnologias possibilitaram muito isso, elas redimensionaram esses vínculos, esses contatos e o tempo disso, não é? É muito mais ágil agora do que era antes, então isso redimensiona todo o papel da comunicação, assim por diante.

Entrevista com o professor Dr. Claudio Paixão

Dia: 06 de setembro de 2013

Via skype

Sobre o entrevistado: Cláudio Paixão Anastácio de Paula possui doutorado em Psicologia Social pela Universidade de São Paulo (2005), mestrado em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais (1999), graduação em Psicologia (Habilitação em Psicologia Clínica) pela Fundação Mineira de Educação e Cultura (1994) e bacharelado e licenciatura em Psicologia pela Fundação Mineira de Educação e Cultura (1993). Atualmente é Professor Adjunto e Vice-chefe do Departamento de Teoria e Gestão da Informação (DTGI) da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e desenvolve a pesquisa Dimensões simbólicas e afetivas da informação: construindo um repertório de práticas de investigação na ECI/UFMG. Atua nas áreas de Gestão do Conhecimento e Psicologia, com ênfase em Relações Simbólicas nas Organizações. Em seu currículo Lattes os termos mais frequentes na contextualização da produção científica, tecnológica e artístico-cultural são: gestão do conhecimento, psicologia analítica, estudos junguianos, psicologia organizacional, empreendedorismo, gestão de pessoas e Jung. Disponível em: <http://lattes.cnpq.br/8966520652185410>, acesso em 19 de janeiro de 2014.

Querida sua opinião sobre a comunicação interna nas organizações. O papel integrado e estratégico da comunicação com os empregados.

Claudio Paixão: Para mim, uma das coisas mais fundamentais se você pretende que sua empresa se modernize, se transforme, ou mesmo se você pretende que a empresa seja inovadora, seria trabalhar a livre comunicação na organização. Muitas vezes as pessoas tentam implementar medidas, às vezes criam uma meta de tornar essa empresa inovadora, a partir de determinada data e depois os gestores reclamam que os trabalhadores não conseguem captar a importância disso, mas as pessoas são muito inteligentes, elas não são tolas como os gestores acham. E elas olham em torno e começa a perguntar, olha, como é que essa empresa vai ser inovadora daqui a tantos anos se eu não tenho a liberdade de falar o que eu penso, se eu não tenho liberdade de colocar as minhas ideias, então, o plano estratégico que pretenda que uma empresa se transforme, modifique, inove daqui a dois anos, por exemplo, tem que começar agora a trabalhar as questões de comunicação e colocar abaixo as barreiras, os limites que a gente encontra nesse fluxo de informação, essa troca de comunicação e informação de uma maneira mais limpa possível. Então para mim é fundamental se você pretende fazer qualquer transformação que envolva a cultura da organização, você tem que investir (interrupção do som)

Tem que investir na fala do sujeito, é isso na comunicação?

Claudio Paixão: É isso, justamente, muitas vezes as empresas investem em tecnologia, cria uma rede social interna, cria um portal, cria um monte de coisa, mas, o elemento cultural que é admitir que as pessoas dêem contribuições, que elas façam sugestões, que elas falem francamente sobre problemas,

especialmente, porque falar francamente quando a gente está elogiando é ótimo de ouvir, agora ouvir críticas e sugestões é muito complicado, e eu acho que nas organizações eles batem nisso, às vezes tem até o desejo da chefia mais alta, mas os níveis intermediários, o tal do gerente, que é um personagem muito complicado, o gerente é extremamente frágil emocionalmente. Tem consultores que brincam que o problema do gerente é que ele está deixando de existir hoje em dia, quando se cria o agente econômico reflexivo, onde cada trabalhador é responsável por gerir a qualidade do seu desempenho, o gerente fica meio sem função, então eles ficam muito preocupados com isso, ele fica frágil emocionalmente e então essa fragilidade dele se revela muitas vezes numa censura indireta, uma dificuldade de aceitar que essa comunicação flua, então se você pretende que essa empresa seja transformadora, inovadora, estratégica, que ela funcione, com base numa gestão de conhecimento eficiente, você tem que demolir esse tipo de barreira psicológica, esse tipo de barreira cultural.

E às vezes, muitas vezes passar o pente fino mesmo e tirar os piolhos dessa organização. Que são essas pessoas que entram no processo. Tem gente que realmente, está fora de tudo, é, apodreceu e esqueceu-se de cair da árvore, então você tem que tirar, quando elas estão podres, não é?

Eu falo bastante severamente que a coisa que dá mais preguiça em organização é chefe burro, é chefe fora, e às vezes a burrice está na instância superior, mas às vezes está nas instâncias intermediárias, geralmente nas partes mais estratégicas, nas partes que mais deveriam fornecer informações sobre os processos, que é quem está na linha, quem está no ponto, às vezes os problemas aparecem e as pessoas interferem nas coisas... (problemas no som) e muitas vezes ali, você tem um gargalo.

Como fazer essa transformação, como preparar esses gerentes emocionalmente, como, você daria algumas dicas, alguma pistas que a gente teria para poder mudar esse quadro.

Claudio Paixão: Eu acho que essas pessoas elas têm que de alguma forma ser trabalhadas para que elas aprendam também a se comunicar, aprendam a entender que o problema não é falar ou não falar a verdade, ou criticar ou não criticar, o erro é não se transformar a partir das críticas, às vezes essas pessoas têm um passivo tão grande de ingerências de colocar pouco flexível, que eu acho que muitas vezes é difícil trabalhar, é quase uma questão terapêutica, psiquiátrica, psicológica e menos uma questão de desenvolvimento humano, mas, o que a gente pode investir em desenvolvimento humano é tentar trabalhar profundamente com medidas diárias, não basta contratar um consultor para ele montar um programinha de integração, para que as pessoas treinem em comunicação e vejam as vantagens de se comunicar, tem que ser um processo de resocialização, de integrar essas pessoas, já que você não pretende trocá-las, e ir galgando mesmo, inserir um novo programa de comportamento, e isso ser reforçado ao longo dos meses, e até de anos, para que ela esteja apta a ver isso.

Se não acontecer, acontece como nessas iniciativas de qualidade total, principalmente das certificações, onde você cria uma sistemática, a pessoa finge que está nela, na época das verificações você tem que correr atrás do prejuízo para botar em dia os relatórios, simular procedimentos, então esse processo não adianta para a comunicação, isso pode adiantar para a certificação, mas todos esses processos, desde a qualidade total que envolve qualidade e certificações, eles são calcados na ideia de um fluxo de informação livre e principalmente o fluxo invertido que venha do mercado em direção ao início da produção, vamos pensar na produção de serviços, o fluxo livre de informação circulando para que as pessoas (problemas no áudio). Isso é uma questão cultural, você não consegue fazer a máquina funcionar. Não sei se respondi.

Respondeu sim. Nesse processo de comunicação com o empregado, da organização com o empregado, como você vê a participação da área de gestão de pessoas e quais seriam as principais dificuldades para que essas duas equipes: comunicação e gestão de pessoas trabalhassem de forma mais integrada e com mais diálogo, envolvendo mais o empregado nessa conversa?

Cláudio Paixão: Eu acho que, a primeira coisa que a gente poderia fazer é que as duas áreas se conhecessem. O gestor de pessoas, a área de recursos humanos e todos os núcleos envolvidos, eles

conhecem muito pouco do trabalho da área de comunicação. E a área de comunicação muitas vezes compra a ideia do dono da empresa de que a área de recursos humanos é uma área que dá despesa, não dá receita, e uma boa gestão de pessoas ela consegue receita para a empresa, receita indireta, porque a empresa lubrificada, funcionando bem do ponto de vista das relações das pessoas, da qualidade do trabalho que elas prestam, ela produz resultados, então as duas áreas precisam se conhecer,

Agora, além disso, o que eu vejo muitas vezes, é que, eu não posso falar da área de comunicação, mas eu imagino que aconteça a mesma coisa, as duas áreas estão muitas vezes, atarefadas. Elas ficam mergulhadas em atividades, e cuidar da gestão não é uma coisa que você faça por iniciativa de promover um eventozinho, de promover uma dinamicazinha, de criar um sistemazinho novo, é um trabalho que é diário. Você precisa ter gente pensando em alternativas e alimentando esse processo, preparando as pessoas. Então, é preciso que haja um grupo destinado a essa tarefa, então que haja pessoas da comunicação, pessoas boas da comunicação, pessoas boas do RH, da gestão de pessoas que trabalhem integradas numa frente, já que a gente tem aquelas frentes de inteligência organizacional, inteligência corporativa que tenha uma frente de comunicação corporativa, de gestão do conhecimento corporativo, então, eu sugeri que houvesse inclusive uma pessoa da área de gestão do conhecimento, formada em biblioteconomia ou formada em sistemas de informação, que houvesse alguém especializado em comunicação e que houvesse alguém especializado em gestão de pessoas, de preferência um psicólogo ou um administrador, mas com visão boa de pessoas e que essas pessoas, eu gostaria muito que fosse um psicólogo porque ele tem algumas ferramentas que às vezes o administrador não tem. Se pudesse haver pelo menos duas pessoas, porque o administrador também tem ferramentas, que houvesse um núcleo trabalhando com essas pessoas, eu acho que em empresas grandes que tem muito recurso e poderiam investir nisso, e as pequenas devem tentar soluções alternativas, mas um núcleo que pudesse ver a organização de forma sistêmica, porque aí poderia se fazer intervenção nesse processo. E a palavra é: gestão do conhecimento. A gestão do conhecimento está baseada no conhecimento das pessoas e no conhecimento das formas como elas se comunicam. Eu acho que esse seria um tripé bacana.

Você acredita que se a gente atuar de maneira transdisciplinar, a gente tem melhores resultados?

Cláudio Paixão: Com certeza, com certeza. Eu diria que transdisciplinar é um sonho não é? Porque é muito difícil a gente ir além das disciplinas dentro da nossa formação hoje, o interdisciplinar já é bom, mas também é muito difícil você pegar uma coisa que está no meio das duas. Eu acho que se fosse multidisciplinar, se as pessoas conseguissem trabalhar juntas minimamente e cuidar do que está entre as disciplina dela, então, o comunicador está de um lado, o psicólogo, o gestor de pessoas do outro lado, se eles conseguissem olhar para o que está entre os dois e usar o conhecimento, trocar essa experiência, já dá uma pré-interdisciplinaridade, que já é bacana, não é? Hoje em dia, ainda, a gente está no plano ideal quando a gente fala de transdisciplinaridade, mas com certeza, o ideal seria isso, seria trabalhar numa perspectiva transdisciplinar.

Professor, o Paulo Freire, na obra Extensão ou Comunicação, ele traz o conceito de

Cláudio Paixão: É uma maravilha de livro.

Ele traz o conceito de comunicação dialógica, ele fala que a comunicação só existe com a coparticipação do sujeito no ato de pensar. Você acredita que nas organizações, as políticas de gestão de pessoas e de comunicação podem ser fundamentadas nesse pensamento do Paulo Freire, de se ter uma comunicação dialógica e transformadora?

Cláudio Paixão: Eu acho que seria fundamental porque as pessoas não pensam nas organizações. As pessoas nas organizações, elas pensam o tempo todo no trabalho delas, no que elas têm que fazer e nas tarefas que estão pendentes, mas elas não pensam na organização e não pensam no trabalho delas enquanto processo.

Então, qualquer tarefa que você tenha que ela for pensada e avaliada do ponto de vista do meu ajuste para essa tarefa e da minha relação com ela, com certeza vai ser desempenhada de uma forma muito mais

eficiente, eficaz, enfim, e a organização que conseguir promover esse tipo de reflexão, do trabalhador, do gestor, ou das pessoas que estão envolvidas, com certeza conseguiria (problemas no áudio) estabelecer um processo, criativo, produtivo, transformador, muito melhor. Então, às vezes, se as pessoas conhecessem um pouquinho mais obras como essa do Paulo Freire, se apropriassem um pouco mais dessa ideia de que você só consegue comunicar de fato alguma coisa, se você pensa antes de falar, você pensa sobre o processo de falar, você elabora o conhecimento a partir da sua experiência, da sua experiência vital, envolvida no processo produtivo, com certeza a gente ia ter uma, sei lá, um processo mais fluido de comunicação. Eu acredito sim.

Perfeito. Professor, nos estudos organizacionais, alguns autores tem se baseado na teoria da complexidade para tentar fazer análises, então o Edgar Morin, que é um desses autores da Teoria da Complexidade, ele fala que as organizações são sistemas extremamente complexos e que diariamente é preciso lidar com a ordem e com a desordem. Você vê perspectiva de termos uma gestão de pessoas e uma comunicação organizacional dentro dessa perspectiva da complexidade?

Cláudio Paixão: Eu vejo. Para mim a organização é um ser vivo, um ser vivo artificial, mas é um organismo vivo, como todo organismo vivo ele pode funcionar e ele funciona de uma forma autônoma. Ele funciona segundo mecanismos evolutivos, ou seja, do que a gente está falando aqui, da Teoria da Evolução, não é? Onde, dentro dos processos a organização ela vai buscar sobreviver e ela vai às vezes sacrificar, sem que as pessoas que estão envolvidas no processo, partes da sua estrutura de processos, ela tem uma parte que deseja sobreviver, mas que para sobreviver ela queima elementos que são constitutivos do seu próprio organismo. Eu diria que o efeito de uma análise mais complexa, de um pensamento da organização, seria o mesmo efeito de estudar filosofia. Você não precisa estudar filosofia para viver, mas se você consegue estudar filosofia você consegue pensar o ambiente que você está de uma melhor forma e ao pensar esse ambiente melhor, pensar sua vida de outra forma, você consegue vive-la de outra forma. E eu acho que o lugar por excelência, o espaço por excelência, para se pensar e promover o pensamento da organização são justamente os espaços que lidam com a interação. Então, seria a área de pessoas, seria a área de comunicação, que não só cuidam, cada um do seu jeito do diálogo interno, mas cuidam do diálogo externo. Quando a gestão de pessoas ou a área de pessoas faz a captação externa de gente, busca no ambiente material humano, ela está buscando lá fora elementos que podem oxigenar e potencialmente criar ativos ali dentro. Quando a área de comunicação cuida da troca entre o interno e o externo, ela também está promovendo isso. E no espaço interno é fundamental que essas áreas trabalhem. Se você consegue fazer isso, você consegue o que a gente falou na pergunta anterior, uma reflexão sobre a organização, uma troca dinâmica, criativa, eu diria que seria filosofar a organização, dentro do ponto de vista de cada trabalhador, de cada gestor, se você consegue ter esse espaço a gente chega muito próximo daquilo que as pessoas chamam de gestão participativa. O quê que é a gestão participativa? Uma gestão onde eu não visto a camisa da empresa. Visto uma camisa que não é minha, mas eu faço da empresa, do local, um local que é meu. Não por que eu queira receber uma retribuição no final, para dividirem os lucros da empresa, mas porque a minha relação com o trabalho é uma relação de conversa. A minha relação com os meus colegas é uma relação de conversa. E aí, a empresa pode ser ruim, pode ser boa, pode ser mais ou menos boa, mas a minha relação com o trabalho, ela é uma relação diferente. Se eu puder estimular esse tipo de coisa, eu consigo fazer com que essa organização não tão boa, essa organização não ideal e a gente sabe que a maioria delas está longe do ideal, possa melhorar.

E eu gosto muito da ideia que o Instituto Ethos coloca para a gente que você não tem uma organização socialmente responsável perfeita, você não tem uma organização eticamente perfeita. Em qualquer momento da história da organização ela vai ter falhas, e você sempre pode estar a caminho de, então uma organização, ela pode ser repleta de falhas. Quando eu desenvolvo um trabalho interessante nesse sentido, eu começo a caminhar no sentido do horizonte, ela começa a melhorar a partir daí e crescer.

Outra questão de muita complexidade é a diversidade. Nós temos dentro de uma organização pessoas diferentes, com crenças diferentes, valores diferentes, escolhas diferentes. Como lidar, como relacionar a gestão de pessoas e a comunicação com essa diversidade?

Cláudio Paixão: Hoje a gente vive uma dependência de informação, nós vivemos numa sociedade, já está batido dizer isso, mas uma sociedade de conhecimento, onde as pessoas vivem em rede. O problema das organizações não investirem na diversidade, é que elas ficam com uma rede muito restrita, que não é capaz de captar as transformações que acontecem no mundo e a inovação vem de pensamento divergente, a inovação não vem de pensamento convergente, se eu penso a mesma coisa todo dia eu não inovo, eu me adapto. Os dinossauros foram extremamente eficientes por muito mais tempo na terra do que os seres humanos, e eles se extinguiram justamente porque eram -eu não vou chamar de mono pensantes, mas mono videntes digamos assim, na visão, se a gente pode pensar assim.

A vida dos dinossauros era aquela e, eles não estavam preparados, eles estavam tão ajustados, que qualquer mudança ambiental era fatal, e foi isso a elevação da temperatura de alguns graus, causou a morte de algumas plantas, que causou a morte dos herbívoros, que causou a morte dos carnívoros e foi à extinção em massa.

Então esse processo, ele só pode ser detectado quando você sai do quadrado. Se você sair desse quadrado e detectar novas tendências, você consegue observar e diversidade é isso. Então, pessoas mais velhas, com mais experiência, pessoas mais jovens, a geração Y, a geração que vai vir depois, ela precisa ter diálogo com as gerações A, -A, -B, -C, não é? As gerações antigas, porque são perspectivas diferentes. Hoje tem estudos interessantíssimos, com rapazes jovens, cumprindo tarefas no computador com internet, digitação e muito ágeis, aptos para fazer esse tipo de atividade, com pessoas mais velhas, bem recentemente alfabetizadas no universo digital. E aí, compararam assim e chegaram a conclusão que o desempenho é muito próximo, (problemas no vídeo). Então, aí essas pessoas fizeram essa comparação e descobriram que as pessoas mais jovens faziam muito rápido, mas, por causa dessa rapidez eles cometiam muitos erros. Os mais velhos, eles faziam com mais lentidão, mas eles conseguiam fazer as tarefas com menos falhas, com menos erros e com mais qualidade. Então, as habilidades e as realidades diferentes se complementam. Eu diria o mesmo de orientação sexual, homens, mulheres, héteros e homos têm visões de mundo muito diferentes, então esta questão só tem a contribuir com a empresa.

Diversidade étnica, diversidade de formação cultural. Então, é muito comum as pessoas criticarem, não é? Os elitistas, chamados elitistas, os funkeiros e as pessoas do outro lado, esses extremos, eles podem e devem conviver por que são percepções de realidades muito diferentes. Ou pessoas oriundas de várias culturas (problemas no som).

Quanto mais multi racial, multi étnica, multi orientada sexualmente, multi orientada culturalmente a organização for, mais ampla vai ser a visão que ela vai ter mais alimentação ela vai ter desses potenciais e mais inovadora ela vai poder se tornar. Isso desde que haja aquilo que a gente falou uma livre comunicação, as pessoas vão poder dizer o seu ponto de vista, e errar, e elas sejam tolerantes ao erro durante as ações cotidianas para que numa crise ela possa acertar. Se ela não tiver oportunidade de errar no cotidiano e a comunicação permite que ela fale, erre, engane e corrija seus enganos, engane e corrija seus enganos, se ela não tiver oportunidade de errar no cotidiano, na hora de uma crise, a tendência, a chance de ela errar é muito maior, porque os controles vão diminuindo e essa diminuição dos controles às vezes pode ocorrer uma situação crítica e que poderia ser evitada se houvesse um trabalho assim.

Perfeito professor, o senhor quer colocar mais alguma coisa, alguma questão que você considere importante destacar,

Cláudio Paixão: Não, eu só acho que talvez a gente possa ressaltar que muitas vezes a área de comunicação. (problemas no som). Da mesma forma que muitas vezes as pessoas vêm a área de recursos humanos ou de gestão de pessoas, como uma área que dá despesa e não dá receita, muitas vezes, as pessoas tendem a ver a área de comunicação como uma área que manipula que mascara que enfeita as coisas e que serve como um pelego, para acalmar o trabalhador, ou como alguém que vai transmitir as

verdades da direção. Então, o que eu sugeriria é que não só as duas áreas se conhecessem, mas que se fizesse um trabalho para esclarecer o papel real dessas áreas e as próprias áreas vissem o potencial que elas têm. Eu sei que ambas as áreas andem assoberbadas de tarefas, já que o volume de trabalho é muito grande, mas se elas conseguem ver o papel que vai além do cumprimento dessas tarefas rotineiras, elas conseguem passar a imagem, uma imagem diversa, uma imagem diferente dessa imagem que elas têm tradicionalmente, que a gente acabou de mencionar. Então, se elas conseguem ter uma consciência maior disso, elas conseguem mexer nas ações dela para que essa imagem deturpada seja diminuída. Se essa imagem deturpada é diminuída ela tem mais receptividade para implementar qualquer ação, mesmo dentro desse volume enorme de trabalho, que a gente sabe que está inserido hoje nas organizações.

Entrevista com o professor Dr. Fábio França

Dia: 16 de setembro de 2013

Via correio eletrônico

Sobre o entrevistado: Professor pesquisador do Curso de Relações Públicas da Universidade Metodista de São Paulo. Pós-graduado em Relações Públicas na PUC/RJ. Doutor e mestre em Ciências da Comunicação-RP pela ECA/USP. Formado em filosofia, psicologia, teologia, e especialização em Programação Neurolingüística, em sistema de radiodifusão e ensino a distância. Ganhador de vários prêmios nas áreas de comunicação e RP, inclusive, o de Opinião Pública e o Prêmio Vera Giangrande, concedido pelo Conrerp, 2ª Região SP/PR em 2007. Ampla experiência como executivo em empresas nacionais e multinacionais, tendo atuado na implantação de programas de Qualidade Total, de comunicação com empregados, de assuntos corporativos e de programas de visitas. Como docente, tem participado de cursos de pós-graduação lato sensu na ECA/USP, na PUC/SP, e em cursos de graduação de outras universidades brasileiras, e ainda de eventos internacionais, como conferencista. É consultor de empresas nas áreas de RP e assuntos corporativos, ministrando, in company cursos de gestão de projetos relações públicas, de relacionamento e na gestão da comunicação organizacional e marketing pessoal. Disponível em: <http://lattes.cnpq.br/9917563608541282>, acesso em 19 de janeiro de 2014.

Qual a sua opinião sobre a comunicação interna integrada e estratégica nas organizações?

Fábio França: Comunicação interna. Uma das grandes falhas dos comunicadores é desconhecer o perfil dos colaboradores. Considero limitada a denominação da comunicação organizacional como interna/externa. A designação dos colaboradores/empregados como *público interno* restringe o entendimento desse público na sua complexidade, considerando-o como todo homogêneo (massa), quando, na realidade, ele se caracteriza mais pela heterogeneidade de sua composição e pela efetividade de sua prestação de serviços à empresa. A heterogeneidade dos colaboradores é patente, quando considerados individual e socialmente: grau das posições sociais que ocupam fora da organização, e em relação às questões de gênero, etnia, religião, qualificação/profissões diferentes, cultura, crenças, conflitos de gerações, posições profissionais e setoriais na empresa, distinguindo-se com clareza os que respondem pela atividade-fim e aqueles que executam atividades-meio.

Essa caracterização impõe-se pela própria estrutura da organização que, embora seja uma, é amplamente heterogênea (complexa) nas suas operações sustentadas por múltiplas unidades de produção, matriz/filiais, unidades de negócios e prestação de serviços, interagindo com diferentes setores (públicos) na sua atuação mercadológica, que é hoje de caráter global.

A interatividade da organização se faz por meio da comunicação e dos relacionamentos corporativos com pluripúblicos globais: colaboradores, fornecedores, clientes, acionistas, governo, por exemplo, medindo-se

o valor e peso dessa relação na busca dos grandes interesses da empresa, sem levar em conta se são externos ou internos, mas se são essenciais ou não para seus negócios ou se neles podem interferir.

O conceito de *públicos internos* em oposição aos *públicos externos* (ou comunicação interna/externa) reflete a limitação conceitual desses públicos e da comunicação, quando reduzidos a unidades geográficas, sem considerar o dinamismo, a importância e a amplitude de sua interatividade com as organizações.

Comunicação integrada. Considero o conceito questionável, embora seja utilizado para indicar um “sistema único” de comunicação baseado em “linguagem uniforme” da organização diante de seus públicos, fundamentada nos instrumentos midiáticos. O pressuposto é que esse tipo de comunicação seja ideal, mais estratégico e eficaz na inter-relação com os colaboradores. Parece que o termo originou-se da tentativa das agências de propaganda de oferecer um “pacote completo” de comunicação às organizações. O foco da comunicação integrada (CI) situa-se em geral na relação com os colaboradores.

Questionamentos:

-- por que esse posicionamento? A comunicação com os demais públicos não deveria também ser “integrada”?

-- será possível à organização manter um sistema integrado de comunicação diante dos inúmeros relacionamentos com a sociedade, o mercado, as redes de públicos com os quais mantém diferentes discursos?

-- a multiplicidade de públicos com os quais a empresa lida, não exige que ela se comunique de maneira específica com cada um deles?

-- não são os diferentes tipos de negócios e de relacionamentos que devem nortear a comunicação das organizações com seus públicos para atender interesses das partes?

-- é correta a suposição de que a CI representa a melhor forma de manifestação da empresa diante de seus públicos e de garantir sucesso nos relacionamentos mercadológicos?

A definição de “comunicação organizacional integrada” aceita pela academia tenta descrever o mix da comunicação como mera justaposição da comunicação administrativa, comunicação interna, comunicação institucional, comunicação mercadológica e das mídias utilizadas pela empresa.

Esse posicionamento é questionável tanto em relação ao seu agrupamento quanto à precisão conceitual. Não se sustenta por não se fundamentar em princípios que qualifiquem e orientem a integração da comunicação como processo corporativo. Nem considera a organização como um corpus, organismo naturalmente integrado, que pela sua natureza tem objetivos específicos a serem atingidos pelas áreas de marketing, jornalismo, relações públicas, propaganda etc.

A meu ver, só a partir do Planejamento Estratégico, da Gestão da Organização, e de um Plano Diretor de Comunicação Corporativa, afinado com as diretrizes da empresa, poder-se-ia falar em integração da comunicação, baseada em políticas de relacionamento com cada público e praticadas por todas as lideranças da empresa.

Comunicação estratégica. É impossível existir comunicação estratégica fora dos postulados que coloquei acima. A estratégia nasce do planejamento. As estratégias estabelecidas pela empresa é que devem dar suporte à comunicação.

Quais as principais dificuldades e oportunidades para integrar as equipes de Comunicação Organizacional e de Gestão de Pessoas no planejamento e desenvolvimento da comunicação interna?

Fábio França: Dificuldades. Na administração tradicional, as áreas de RH (Gestão de Pessoas/Capital Humano) e Comunicação pouco se falam. Houve épocas até de conflitos. RH sempre se constituiu como setor prioritário e iniciador da comunicação com os colaboradores, pioneiro inclusive na criação das “publicações internas”, cujo foco era o “house organ”, conhecido como “jornalzinho da empresa”.

Esse setor evoluiu, reestruturou-se e conta hoje com profissionais de alta competência na gestão de pessoas. Seu objetivo é atrair, reter e treinar talentos. Como tem em mãos a força laboral da empresa, faz parte do jogo administrativo com total respaldo da alta cúpula.

Na maioria das empresas, o grupo da comunicação não está inserido na administração nem *fala a linguagem dos negócios*. Com algumas exceções, existe de maneira isolada, com poucos recursos

humanos e financeiros, desintegrado da alta administração, funcionado como “assessoria” divulgadora dos feitos da empresa. Daí seu caráter apenas midiático e não estratégico. O que vem revitalizando a área é a introdução obrigatória das mídias digitais com seus múltiplos instrumentos.

Os comunicadores precisam:

1. Cumprir a lição de casa. Elaborar excelente projeto documentado de comunicação, respaldado tecnicamente, para ser apresentado e discutido com a presidência da empresa e demonstrar que, se ela estiver comprometida com a comunicação, deve também responsabilizar-se pela sua implantação, incluindo-a nos seus objetivos estratégicos de relacionamento com sua rede de públicos.
2. Conquistado esse posicionamento, convencer a diretoria que o setor de comunicação deve ser estruturado e empoderado de maneira a ter condições de implantar em sua plenitude o Plano Diretor de Comunicação Corporativa aprovado por ela.
3. Fazer parceria com RH para ter subsídios na elaboração do Plano Diretor de Comunicação Corporativa (PDCC) e apoio permanente na execução de seus objetivos e no trabalho conjunto dessas áreas.
4. Ao elaborar o Plano de Comunicação é preciso lembrar que a mentalidade dos colaboradores de hoje é abrangente, alimentada por todo tipo de informação, crítica, ativa, exigente e cheia de expectativas.
5. Levar em consideração que as mídias impressas tendem a desaparecer rapidamente na organização diante dos inúmeros recursos das mídias virtuais acessíveis a todos, o que exige inovação das mídias e mudança do foco tradicional da comunicação com os colaboradores (relatos e crônicas), levando-a para pautar o mundo corporativo e o mundo dos negócios.

O que RH pode oferecer:

- Identificação de perfil completo dos públicos colaboradores.
- Colaborar com o Diretor/gerente da agência de comunicação na elaboração do Plano Diretor de Comunicação, das editorias, das mensagens a serem transmitidas.
- Executar o papel educacional da comunicação via treinamento e trabalho de equipes.
- Colaborar com a Agência de Comunicação para a criação de programas de encontros dos colaboradores com as lideranças da organização.
- Explicar aos responsáveis pela comunicação as exigências legais impostas ao tratamento dos empregados.

Que ações podem aumentar a parceria entre estas equipes?

Fábio França: Em resposta a essa questão, complemento o que já afirmei acima: considero que a tendência atual é estabelecer contato direto com as pessoas. A melhor forma de interagir com os públicos é o efetivo diálogo com eles. Essa afirmação vale acima de tudo para a comunicação com os colaboradores. Querem respeito e a comunicação face a face. O relacionamento virtual “isola” a beleza e a emoção do encontro de pessoas, além de não ser persuasivo.

A comunicação da organização com os colaboradores, clientes, fornecedores, setores governamentais e outros públicos representa um valor intimamente ligado à missão da organização, a sua cultura, aos seus valores e objetivos. Não pode mais ser considerada como isolada dos processos compartilhados da governança corporativa e dos negócios. A gestão da comunicação é de responsabilidade primeira dos altos executivos, que estabelecem as diretrizes que a devem conduzir, bem como as políticas que ordenem a prática da comunicação com todos os públicos de interesse e levem a organização a praticar a comunicação corporativa de “uma só voz”. Sem esse posicionamento, o setor de comunicação nunca dirá a que veio.

Como isso pode acontecer

- Insistir com argumentação segura que a organização deve ser a principal responsável pela comunicação; precisa criar o cargo de Chief Communication Officer – CCO, que será responsável pelo Plano Diretor/Plataforma de Comunicação – comprometimento corporativo com a comunicação.

-- A empresa necessita criar um Agência/Central de Comunicação capaz de desenvolver com a diretoria o Plano Diretor e executá-lo, definido as diversas editorias. Esta agência deverá ter uma equipe capaz de planejar e desenvolver o processo de comunicação em suas diferentes modalidades: site, intranet, redes sociais, comunicação móvel – comunicação impressa e on line e resposta aos públicos de interesse. Precisa contar com editores e redatores de conteúdos de acordo com as pautas estabelecidas e as mensagens programadas segundo as diretrizes e políticas de comunicação da empresa para os públicos a serem atingidos pela sua informação. A comunicação deverá levar em conta os princípios éticos e operacionais da empresa, diretrizes e políticas de relacionamento com os públicos.

Atuar de forma transdisciplinar traria mais eficiência para a comunicação interna? Fale mais a respeito.

Fábio França: Esta questão está ligada ao “pensamento complexo” de Edgar Morin, quando defende o diálogo multidisciplinar ou pluridisciplinar. Mas o que é transdisciplinar, interdisciplinar na organização? Vejo duas situações: 1 - multiplicidade de unidades de produção, negócios e serviços, de setores/departamentos/seções; 2 - pluralidade de públicos da organização, além dos colaboradores. Para interagir e entrar em sintonia com eles, a organização recorre a múltiplas linguagens. Cada setor fala uma linguagem diferente e interpreta as mensagens segundo seus sistemas de referência e de acordo com a sua importância na empresa e nem sempre como ela gostaria que elas fossem recebidas. Daí a exigência de que as mensagens dirigidas a cada setor sejam programadas para atender suas expectativas.

Pode-se entender essa transdisciplinariedade como se cada área representasse uma editoria (à semelhança de grande publicação impressa): de gestão, produção, RH, administração, tecnologia, marketing, segurança, saúde etc. Identificados os setores, é preciso que as pautas e as mídias lhes sejam adequadas. Exige-se, portanto, que o comunicador capte as mensagens de cada editoria para pautá-las e divulgá-las com visão corporativa.

A eficiência transdisciplinar da comunicação exige que a empresa promova encontros da administração e das lideranças com os colaboradores e dialogue com eles. Essa técnica exige: comprometimento da diretoria com a comunicação, transparência na informação, disposição para ouvir os colaboradores, dar respostas a seus questionamentos, tomar decisões necessárias para corrigir o que não atende aos seus interesses ou para implantar ações que são legítimas e foram solicitadas por eles. Pode existir um encontro anual com os diretores; semestrais ou não, com dirigentes de unidades. O resultado do cumprimento desses pressupostos será o aumento da credibilidade na alta administração, estímulo à colaboração efetiva com a empresa, aproximação dos diferentes setores, retenção de talentos e aumento da comunicação entre todos os níveis. Caberá às mídias impressas e digitais reforçar as mensagens da cúpula dominante. Implantei programa com tais características, que funciona há 30 anos, e que mudou radicalmente a interação da empresa com seus colaboradores.

Paulo Freire, em sua obra “Extensão ou comunicação”, traz o conceito de comunicação dialógica. Para o autor, a comunicação se dá com a coparticipação dos sujeitos no ato de pensar e o que caracteriza a comunicação é o diálogo. Você acredita que seja possível, dentro das organizações, desenvolver uma comunicação organizacional e uma gestão de pessoas que assumam esta perspectiva dialógica e transformadora?

Fábio França: Minha experiência diz que a comunicação com os colaboradores se pautou muito pelo extensionismo antidialógico, com raízes no jogo do poder. Na empresa tradicional, as lideranças, os setores de RH, produção, tecnologia, marketing... sabem tudo e o colaborador nada. A própria linguagem tipifica isto: “vestir a camisa da empresa”; “você não está aqui para questionar, mas para fazer” – “Se não estiver satisfeito, rua!” e outras expressões similares. (Ver in Revista *Organicom*, Ano 8, n. 14, 1º semestre 2011, p. 87-104 - *Pode a comunicação organizacional ser considerada uma atividade de lobby?*).

A chegada da Qualidade Total começou a mudar esse cenário. Para sua implantação os colaboradores começaram a ser reconhecidos como “seres inteligentes”. Precisavam entender o processo da qualidade

para sua implantação. Aliada à qualidade, somou-se a tecnologia de produção – máquinas de controle numérico, novos layouts das fábricas, introdução das “células de produção” como os centros de usinagem etc. Nesse momento, as empresas investiram muito em treinamento. Começou a existir a coparticipação e a interatividade dialógica com as lideranças. Os colaboradores começaram a entender que tinham uma função na empresa, que faziam parte do negócio e tinham responsabilidade sobre suas operações (*empowerment*). Foi um momento excelente para que os comunicadores entrassem no jogo empresarial e utilizassem os “paradigmas da qualidade” na comunicação para serem reconhecidos. Continuaram isolados cuidando das “mídias internas” e não dos processos de produção, das certificações ISO, do interesse da empresa.

As técnicas de “gestão do conhecimento” aperfeiçoaram o diálogo da empresa com os colaboradores, que desenvolveu a coparticipação não só do conhecimento patente, mas também do latente dos empregados, promovendo debates sobre os problemas de produção etc. Ótimos exemplos desse diálogo podem ser vistos no livro “Criação de conhecimento na empresa”, de Ikuo Nonaka e Hirotaka Takeuchi.

Penso que, com Paulo Freire, os comunicadores poderiam aprender que não existe comunicação “isolada”, que o papel da comunicação não é “domesticação” – alinhamento com as ordens da empresa -- e sim coparticipação, diálogo, como sempre ensinava meu saudoso professor Walter Ramos Poyares na PUCRJ. Entender que, para ser eficaz, a comunicação (não extensiva) deve ser planejada, com mensagens pautadas e divulgadas dentro cronograma específico para irem sendo internalizadas paulatinamente pelos públicos e, afinal, serem assumidas por eles. Confirmando o que explica P. Freire, a psicologia nos diz que há uma escala progressiva para que as pessoas absorvam novo conhecimento e adotem novo comportamento por conta própria (aproximações sucessivas). A epistemologia ensina que, para ter êxito, preciso levar meu interlocutor do não-conhecimento à certeza.

Edgar Morin, um dos autores da Teoria da Complexidade, refere-se às organizações como sistemas extremamente complexos onde é preciso conviver com a ordem e com a desordem. Dentro desse contexto, de que maneira a comunicação interna e a gestão de pessoas incorporam esta perspectiva da complexidade?

Fábio França: A complexidade da organização é fato. A gestão de pessoas e a comunicação precisariam ser administradas levando em conta essa complexidade. Mas, as empresas não seguem teorias filosóficas e acadêmicas. Os gurus da administração, da gestão estratégica, dos processos produtivos, da tecnologia, de marketing e as leis do mercado falam mais alto. Em relação aos comunicadores comento. Em geral, não levam em conta o porte e os públicos da organização e, portanto, sua complexidade. Como utilizar o mesmo paradigma de comunicação para empresas de pequeno, médio e grande porte? Como elaborar plano de comunicação eficaz sem conhecer com detalhes a constelação dos públicos da empresa? Vale aqui o que disse na resposta n. 4 sobre a comunicação transdisciplinar ou multidisciplinar. A teoria da complexidade nos ensina a trabalhar com a incerteza, de maneira multireferenciada. Isso reforça nossa capacidade de pensar de modo criativo com a mente aberta e global, livre do unilateralismo dogmático (politicamente correto) na busca de novos conhecimentos, o que sempre ensinei aos meus alunos. Em empresa de cultura forte não existe essa visão multidisciplinar. E os comunicadores estão preparados para trabalharem segundo os ditames do pensamento complexo? Deixo à parte a incorporação da complexidade na gestão de pessoas. Acredito que é possível obter êxito na comunicação utilizando o “paradigma lógico”, que criei. Por sua natureza, incorpora a abordagem transdisciplinar do pensamento complexo e deixa horizontes abertos para a criação de diferenciados processos de comunicação de acordo com os públicos a serem abordados em diferentes situações. Além disso, permite completa avaliação e mensuração de resultados.

Como relacionar a comunicação interna e a gestão de pessoas com a cultura das organizações?

Fábio França: Na gestão de pessoas há preocupação com a transmissão dos valores culturais da empresa o que é feito via programas de integração, acompanhamento dos recém-admitidos e pelo treinamento.

Nem sempre os comunicadores levam em conta os valores culturais da empresa, os pressupostos básicos, valores compartilhados, crenças, ritos, rituais e cerimônias. (Hoje o foco são os contadores de histórias!!). Esse comportamento diminui a consistência e eficácia do plano de comunicação, pois ignora os elementos da cultura que movem e motivam os colaboradores. A relação entre gestão e comunicação poderia ser estabelecida em duas etapas, para serem desenvolvidas conjuntamente: 1- Os comunicadores deveriam, ao elaborar o plano de comunicação, considerar os valores culturais da empresa. 2 – Acertar, em seguida, com o setor de RH a forma de explicitá-los nos programas de treinamento. É preciso diante da diversidade dos colaboradores provenientes de culturas diferentes (inclusive estrangeiras) que fosse trabalhada também a interculturalidade.

Entrevista com o professor Dr. Allan Claudius Q. Barbosa

Dia: 26 de setembro de 2013

Local: Faculdades de Ciências Econômicas da UFMG, Belo Horizonte, MG

Sobre o entrevistado: Professor Associado IV da UFMG, onde leciona desde 1993. Pós-Doutorado pelo Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa (2005/2006) e Estudos de Especialização em Competências pela OIT (1999 e 2000, Turim). Doutor em Administração (USP, 1995), Mestre em Administração (UFMG, 1989) e Graduado em Economia (PUC/MG, 1985). É Professor Afiliado da Universidade do Porto desde 2010 e Pesquisador Associado do Instituto de Sociologia da Universidade do Porto desde 2009. Membro Colaborador do SOCIUS/ISEG/UTL, Lisboa, desde 2012. Coordenador do Núcleo interdisciplinar sobre gestão em organizações (não) empresariais (Nig.one/UFMG) e do Observatório de Recursos Humanos em Saúde (parceria Nig.one/UFMG, Secretaria de Estado da Saúde de MG, OPAS e Ministério da Saúde do Brasil/Rede Rhores). Disponível em: <http://lattes.cnpq.br/2542913266521798>, acesso em 19 de janeiro de 2014.

Allan Claudius: Essa é uma interpretação que eu faço, quer dizer, observando a produção acadêmica em RH, esse grande eixo, vamos dizer essa grande perna comportamental ela é hegemônica. Então ela tem todo um aparato que fortalece a discussão desde os primórdios de gestão de recursos humanos, que começa com [...] questões de qualidade de vida e tudo o mais. Tem esse eixo hegemônico. O eixo ferramental mais funcional é o eixo que trata das ferramentas de gestão de RH, leia-se ferramentas numa dimensão mais macro, a estratégia até a ferramenta micro, de remuneração e carreira, por exemplo. Então você tem dois grandes eixos de discussão, que se complementam no ponto de vista teórico. Não vou entrar com a discussão sobre as críticas ao RH, não, isso é outro campo, eu estou falando do que de fato domina ou é hegemônico no ambiente de recursos humanos.

Eu queria primeiro conhecer o seu conceito de comunicação interna integrada.

Allan Claudius: Tá, eu vou chegar lá, eu posso dar um conceito vulgar, um conceito do, não é uma área que eu tenha conhecimento e que eu atue de forma direta. Eu digo o seguinte, eu estou tentando fechar o raciocínio para chegar lá na comunicação. Essas duas linhas, ou esses dois temas macros de referência, embora tenha uma grande dificuldade de você ter essa integração, é o que de fato a organização precisa ter, de uma forma ou de outra você tem que ter esses dois macros juntos, no dia a dia de uma gestão,

Que é o de desenvolvimento?

Allan Claudius: Que são as ferramentas de gestão, leia-se: remuneração, carreira, desempenho, treinamento, desenvolvimento e por aí vai. Desde seleção e recrutamento, todas as ferramentas que perpassam os formatos clássicos de tipos de sistemas de RH. Mais a dimensão comportamental, que vai desde os programas de pesquisas de clima, até os estudos aprofundados sobre antropologia das organizações, enfim, tudo nessa dimensão mais comportamental no sentido macro do termo, mais abrangente do termo. Olha, isso aqui é o dia a dia de uma organização (mostrando o desenho que fazia durante a entrevista para explicar os conceitos) Em maior ou menor grau. Agora, a interface desse RH com outras áreas, depende muito como que essas áreas se posicionam dentro da organização, e essas outras áreas, uma delas é a comunicação social. Quer dizer, depende muito e você pode pensar numa pesquisa que seja mais estrutural. Como é que o RH se posiciona a partir de uma estrutura que tenha lá a comunicação como staff e ela é atividade de linha, por exemplo, isso muda a relação. O staff está ligado à direção. A linha não, a linha é subordinada à direção, então você vê que tem uma relação que muda por [...] estrutural, então esse é o primeiro ponto, então, acho que depende muito mais desse entendimento, quando você enxerga a organização do ponto de vista estrutural. Uma primeira leitura.

Então, eu não saberia dizer se a comunicação, ela é, como é essa relação com RH se eu não souber ler como que a organização está estruturada. Esse é o primeiro passo que eu entenderia nessa discussão. Como que eu vejo a comunicação social? É uma área como outra qualquer. Agora em algumas organizações ela tem muito mais peso do que em outras. Ela pode desbalancear o equilíbrio de interesses, na medida em que a ênfase na organização pode ser uma em detrimento da outra, então o discurso falso que a gente vê o tempo todo, que o RH é valorizado, ele esbarra nessas contradições orgânicas da empresa. Que é não ter uma qualificação efetiva em termos estruturais, por exemplo. Então eu acho que falar de comunicação é falar de como o RH se posiciona na empresa em termos estruturais na empresa, primeiro passo. Se é uma diretoria...

Se é mais estratégico ou só operacional?

Allan Claudius: É uma diretoria, é uma superintendência, enfim, qual que é a posição de decisão que ele tem dentro da organização. Isso define a sua relação com as outras áreas, inclusive com a comunicação.

Se for pensar a comunicação para dentro e para fora, quer dizer, a comunicação para dentro é outro olhar que pode ser, vamos ver assim, alguma ferramenta funcional.

Pode-se pensar como uma ferramenta que ajuda ou não políticas internas de recursos humanos. Agora, você tem que ver caso a caso se isso de fato acontece. Então eu entendo que é uma discussão, que não é bem assim como que o RH se relaciona com a comunicação. É como que se posiciona o RH no contexto da organização. E a comunicação surge como um elemento que pode potencializar políticas de recursos humanos e espera-se isso. Mas, qual o grau de relação que existe para poder potencializar? Ou mesmo para poder bloquear ações de RH,

Você acha que isso também acontece do outro lado, ou seja, as políticas de RH podem potencializar as políticas de comunicação?

Allan Claudius: Seguramente que sim, poderiam ser um insumo para políticas de comunicação, capazes de fortalecer a organização, a imagem da organização como um todo, não é? Em tese sim, isso é possível do ponto de vista teórico, não é? Agora na prática nem sei se isso acontece.

Você listaria algumas dificuldades para esse trabalho mais integrado entre as duas áreas?

Allan Claudius: Como eu te disse, dificuldades de RH tem a ver com a sua própria natureza e sua inserção organizacional. Do ponto de vista da relação com áreas específicas, eu teria muito pouco a dizer, eu teria que olhar o contexto no qual o RH está inserido para saber como ele se relaciona. Então eu chamaria a atenção que você tem que primeiro pensar, poderia olhar primeiro se o RH tem um espaço interessante em termos de decisão. Aí você vai dizer qual é o grau de relação dele com a comunicação.

O caminho para essa sua pergunta é, se de fato o RH tem uma, como você chamou de estratégico, ou se tem uma visão que privilegie a decisão por parte dele. Se ele tem poder de decisão.

Eu percebo assim, que essas duas áreas elas tem tentado se posicionar dentro das organizações assim, num papel mais estratégico, num papel também de, não só operacional, não só funcionalista, não é? Eu vejo que essas duas buscas são em comum, as duas áreas tentam ser mais estratégicas e menos funcionalistas.

Allan Claudius: É, são duas áreas muito, muito, como é que eu posso dizer, esse é o discurso dominante dos anos noventa, oitenta e noventa, a busca da estratégica é um discurso dominante, agora, o que é estratégia para recursos humanos e o que é estratégia para a comunicação? São objetos distintos em termos de busca organizacional. O objeto do RH não é o mesmo da comunicação social. Então essa busca, ela pode acontecer sim, mas com papéis diferenciados de um e de outro. Fazer essa articulação é um problema complexo, não é esse trivial, e depende de como eu vou entender o lugar de cada um dentro da organização.

Você acredita que pensar de forma transdisciplinar aumenta a eficiência dessas áreas?

Allan Claudius: O quê que você chama de forma transdisciplinar?

Exatamente de agregar, somar os saberes de cada área específica para um objetivo comum,

Allan Claudius: Isso é bonito na fala e no papel, não é? Quer dizer, é o ideal, é o modelo idealizado de gestão é esse. Então eu não vou responder não. Vou responder sim porque é o modelo ideal.

Mas, você vê que a gente está caminhando para isso, ou está muito distante?

Allan Claudius: Não, a gente não está caminhando para isso, está muito distante, completamente longe disso. Isso está longe, inclusive das preocupações dos gestores de recursos humanos nas organizações. Isso nem passa na cabeça deles. Tem estudos na literatura que mostra que isso não é relevante para o gestor. A própria pesquisa Delphos⁵¹ [...], do André e do Lindolfo, tem aparecido, não surge isso como um elemento relevante. Eu não lembro, mas não surge como elemento mais importante, tá? Você tem que ver não é uma preocupação do gestor nem da academia fazer essa ligação. Quer dizer, o modelo ideal sim, mas do ponto de vista de você fazer essa participação do modelo ideal para a realidade e prática tem uma distância brutal, não é? Mas eu não acredito que isso está acontecendo. Está longe de acontecer. Muito longe.

Professor, o Edgar Morin ele é um dos autores da Teoria da Complexidade, e ele classifica as organizações como ambientes extremamente complexos, onde a gente tem que conviver diariamente com a ordem e com a desordem. Como que você vê a gestão de pessoas dentro desta perspectiva da complexidade?

Allan Claudius: (Risos) Ai, ai! Eu prefiro ter um olhar menos Morin e mais marxista, mais dialético. É um processo dialético que você tem observar em termos de organização também. Embora, você possa, é uma categoria que pode ser útil para gerenciar recursos humanos. Então, eu entendo mais por essa via do que da complexidade [...] Compreendo por um processo dialético, de mudanças e de alterações que são permanentes.

⁵¹ Instituto Delphos

Paulo Freire na sua obra “Extensão ou comunicação” traz o conceito de comunicação dialógica. Ele fala que a comunicação só existe quando tem a coparticipação do sujeito no ato de pensar. Dentro desse conceito de comunicação dialógica, como que você vê isso na gestão de pessoas?

Allan Claudius: Isso não existe. Existe um discurso muito sólido sobre isso, mas a prática é uma prática de gestão. O espaço de RH é um espaço de gestão, embora você tenha todos os argumentos que possa favorecer o uso desse discurso que você tem uma relação de troca, de reciprocidade, de bilateralidade dos atores, isso não acontece na prática, porque é a relação hierárquica que define isso. Mesmo na relação hierárquica em termos de relevância dentro de uma organização. Hierarquia versus relevância. Você tem o quê, uma área que não tem nenhuma força dentro da organização, que é a área de RH, uma área menor em termos de relevância e de peso estratégico dentro da organização. Embora o maior insumo dentro das organizações sejam as pessoas, a contradição é brutal nessa lógica.

Mas, você não vê tendências a incorporar o diálogo como elemento essencial?

Allan Claudius: Sinceramente, não. Nesse ponto eu sou muito pessimista ou até um pouco mais realista. O que eu tenho observado é justamente o contrário, embora todo o discurso seja o de favorecer o diálogo, a transparência, o controle, vamos dizer assim, interno, o controle social traduzido pela organização é uma coisa mais de troca, de monitoramento permanente das ações, a hierarquia se fortalece cada vez mais, a decisão fica muito mais centralizada, e o papel de RH fica muito enfraquecido nesse contexto. Então, quer dizer, poderia ter um papel importante, mas ele não tem. Então eu sou pessimista na sua posição dentro da organização. Embora todo o discurso seja de otimismo, mas na prática eu vejo que isso não está acontecendo de maneira muito clara, muito forte, enfim, é uma visão pessoal sobre, estou observando o RH dentro das organizações.

Alguns autores já dizem hoje que não se tem mais uma cultura organizacional e sim culturas, porque existem pessoas diversas, com diferentes culturas, credos, crenças, valores. Como que você vê essa perspectiva dentro de gestão de pessoas?

Allan Claudius: Outro desafio para Recursos Humanos. É um desafio que sempre existiu e sempre vai existir. E fica muito mais acentuado com esse grau de complexidade do ambiente, de turbulência do ambiente, aumenta o número de variáveis que você vai ter que trabalhar no cotidiano. Então isso é uma coisa que vai acontecer sempre, com maior grau, na medida em que você vai sofisticando mais as demandas dos indivíduos na sociedade [...] nas organizações. Mais sofisticada ela vai ser, então você vê uma pressão maior sobre a organização. Agora, a pressão, é uma pressão que tem um grande paradoxo, eu pressiono, mas eu não consigo ganhar o que eu quero. Então, a pressão é uma pressão surda. No sentido, ela não consegue ter impacto ou deliberação sobre a mudança na organização. Então, ou seja, acontece sim, é fragmentada em milhares e milhões de pedaços a cultura da organização. Cada ser é uma cultura própria, vamos dizer assim, mas, eu vou ter que aprender a gerenciar isso, em termos de RH, falo em termos funcionais de RH. Em termos de facilidade ou de capacidade para fazer isso, eu não sei se RH é capaz de entender isso e de processar isso de forma rápida. Para dar conta dessas demandas que são colocadas para ele.

Você acredita que a área de comunicação poderia ser uma boa aliada para conquistar esses novos desafios?

Allan Claudius: Não sei. Eu acho que aliado fundamental para mudar o papel de RH é o gestor principal, o gestor principal, esses são os aliados centrais, aliado ou colisões secundárias, pode envolver sim comunicação. Mas um aliado que é fundamental no processo é o gestor. É quem decide [...]. Então eu acho que o papel, a estratégia, a ruptura do papel atual é você se vincular a gestão top da organização. E a

comunicação se estiver fazendo parte como staff mesmo ou como linha, pode ser um aliado importante também, uma colisão importante nesse processo.

Mas, se tiver num poder hierárquico mais baixo...

Allan Claudius: Muito pouco provável. A comunicação, o que me passa é que tem um papel de simplesmente, dar vazão às demandas dos gestores. Essa é uma visão tosca que eu tenho uma visão muito primária, mas é uma visão que como eu não conheço a área eu não posso dizer com mais precisão. Mas me parece que é uma visão de uma área que mais operacionaliza as decisões que vêm de cima ou de quem detêm o poder na organização, o poder de decisão. Então, o papel dela é também um papel de tentar buscar outro espaço, enfim, não sei,

Você enxerga a comunicação mais como um ferramental mesmo.

Allan Claudius: Não como um ferramental, mas como parte de uma estrutura que não favorece você ter posição que possa influir de fato numa decisão.

Professor e as mídias sociais? Já é uma realidade que elas estão dentro das organizações, não é? E o empregado não tem mais aquela divisão do que ele é lá fora e o que ele é dentro da organização. Isso acaba que mistura, não é? Essas fronteiras elas acabam se modificando com as mídias sociais. Você vê as mídias sociais como uma perspectiva boa para a gestão de pessoas?

Allan Claudius: Seguramente.

Como é que tem sido essa utilização?

Allan Claudius: É como eu te digo, essa é uma dimensão que eu não estou estudando isso, por isso eu não posso te dizer. Mas, o impacto é muito positivo. O fato de você circular a informação, e circular, ter multiplicação de vínculos, isso é muito saudável. Agora, cabe ao RH observar como isso vai impactar o dia a dia de uma organização.

Você acha que as mídias poderiam representar, não sei se é essa palavra certa, e não sei se você vai concordar um maior empoderamento do empregado? [...] De dialogar, de compartilhar, de participar?

Allan Claudius: Não, de forma alguma. O que eu tenho visto na mídia tradicional é que as mídias sócias tem sido um tiro no pé do empregado. Quando ele se manifesta de uma maneira muito intensiva, muito ostensiva na rede, ele é demitido, ele perde, é enfraquecido dentro da organização onde ele está. Processos estão acontecendo aos milhares, no mundo afora sobre isso, não é?

Você não vê uma perspectiva de uma gestão participativa então?

Allan Claudius: Não, não é isso. Eu não estou dizendo isso. O poder da rede tem outro efeito, é abrir, é ser aberta. Ninguém tem controle sobre ela. Agora, a participação na decisão da empresa é outro desenho, é uma outra conversa, entendeu?

Mas, você acha que isso vai abrir? Que a gente vai continuar com uma hierarquia muito forte e só vai ser esse discurso mesmo.

Allan Claudius: Não, não é o discurso. A questão é o seguinte, a mídia social tem outro efeito, outro impacto, uma outra dimensão de impacto, ele impacta as externalidades da organização, ou seja, o cara é um empregado da organização e tem uma relação externa. Ele não vai conseguir a partir dessa relação externa, quebrar um vínculo que ele tem internamente, talvez ele possa até se comprometer num tipo de visibilidade que ele se dá nessa rede externa, nessa mídia social. Então eu acho que são coisas distintas. O

que define essa relação não é a mídia social, não é a pressão popular ou a participação popular, é o vínculo do cara com o emprego dele. Ou seja, eu acho que existe um mundo paralelo em mídia social e um mundo real da mídia social. Mundo paralelo é um mundo que aceita tudo, tudo é bonito, tudo é maravilhoso, a participação é perfeita, mas o mundo real é de controle por parte, nós estamos vendo aí o M.S.A. fazendo essa pressão toda sobre o governo brasileiro, sobre a Petrobrás. Esse é o mundo real. Então assim, qual é o impacto disso está dando para o campo da empresa. A empresa vai monitorar a rede do indivíduo sim, eu não tenho dúvida disso. Agora, para qual finalidade, eu não sei,

A gente sabe que já usa para seleção, para contratação (uso das mídias sociais pela gestão de pessoas)

Allan Claudius: Exatamente, para falar se a pessoa tem algum tipo de preconceito, enfim, para saber se está falando bobagem contra grupos étnicos, enfim, isso tem acontecido com muita frequência inclusive, e é uma que vai ampliar muito em nível de debate, e o RH tem que estar preparado para isso, são as contendas por força da opinião. Que a mídia social é um espaço de opinião, é uma intervenção de opinião. Quer dizer, como é que eu vou ter uma opinião se eu sou questionado no meu local de trabalho se eu tenho uma opinião externa, então tem um embate que é complexo, não é? Muda um pouco essa perspectiva, mas, são coisas distintas em termos de gestão de RH. RH tem que estar acompanhando isso par e passo. Ou seja, ele tem que ir aprendendo com essas redes sociais, essa mídia social. Se afastando, se deixando levar por uma abertura que é completa. Ele vai ter que aprender para saber como ele vai lidar com o novo ambiente, um pouco com uma metáfora. Como é que você trata com um funcionário que tem uma tatuagem nas costas? Ou no braço, ou na testa, são coisas que são novas, que vão surgindo de forma nova e que vão fazendo parte do RH também. E como vai lidar com isso é o desafio que se coloca. É um debate ainda em aberto.

Mas, eu sou muito pessimista em relação a esse debate do RH. RH é muito refratário essas mudanças. Ele é muito lento na resposta. No entendimento do seu contexto. Demora para perceber e faz um discurso fácil, do indivíduo como referência central. É fácil esse discurso. Então, ele acompanha com muito pouca velocidade essas mudanças do meio, do ambiente. Não sei se cobriu o seu roteiro.

É basicamente isso que a gente ia tratar. Uma última coisa, o Aktouf ele fala de uma administração clássica e de uma administração renovada. Inclusive aborda a questão de gestão de pessoas aí, como você vê assim, em termos de perspectiva,

Allan Claudius: Você quer que eu analise o Aktouf ou a perspectiva....

Não, a perspectiva da transformação da administração clássica para a renovada.

Allan Claudius: Eu acho que é uma pergunta difícil porque começa com o nosso modelo de formação de gestores, o nosso modelo é clássico, você pode ter aberturas que são contemporâneas ou modernas em termos de formação, ou temas que podem abrir a cabeça do indivíduo, mas o modelo é clássico. Então a gente está reproduzindo na formação um modelo que é tradicional. Então, é difícil você pensar num modelo renovado, fica muito mais no discurso nesse caso,

Então veja, nós estamos formando um cara que é tradicional em termos de desenho, de formação clássica, que tem uma estrutura de ofícios muito bem definida e que tem alguns rasgos de modernidade na formação dele.

Então, ou seja, se vem uma renovação, eu não sei, eu não acredito num primeiro momento, mas eu acho que é possível mudar sim. Mas a gente tem que mudar a forma de olhar para a gestão,

Então você acha que esse aí é o gargalo...

Allan Claudius: É o gargalo fundamental. A central é a formação do quadro para atuar em gestão, seja em gestão clássica ou em gestão de recursos humanos desse estudo. É o ponto central, formação de gestores. É paradoxal, não é? Volta na questão da formação básica, educação dos caras, como eles vão ser

formados para a cidadania, não é? Ou seja, nós temos que voltar nos primórdios, vamos dizer assim, do processo de formação profissional do indivíduo. Então o discurso do tradicional e do moderno em termos de administração ele é falso nesse campo. Ele abre mão do essencial, do debate da formação do cara, acho que, a chave é essa, em termos de debate. E nós temos um gargalo brutal nesse campo, no Brasil, gargalo desde a formação de nível superior até a formação de nível superior que atua em RH especificamente. Ou seja, então você tem dois gargalos. Um gargalo dentro de outro gargalo. Então o furo fica muito mais estreito [...] de atender a esse ambiente teórico que é um ambiente descolado da realidade. Está muito a frente [...] o desafio é você aproximar o velho e o clássico, a aproximação da teoria da prática, a conversa vai pro mesmo lugar sempre, eu acho.

Teria mais alguma coisa, que você gostaria de....

Allan Claudius: Boa sorte no seu trabalho.

É um tema difícil, não é um tema fácil não. É um tema difícil, é um tema complexo, você vai ter de um lado professores que vão ser otimistas, que vão dizer que o mundo é maravilhoso, cor de rosa e azul. Gente que vai dizer que o RH é um agente do capitalismo e do imperialismo americano e gente que vai ser mais realista do processo, enfim, entende como algo dinâmico que se caminha para frente e não para trás. Você vai ter gente com visões distintas no mundo acadêmico. Eu tenho uma visão mais realista do processo. Então assim, nem tão pouco ao céu, nem tão pouco à terra. Tentando ver que tem restrições de um lado e de outro para repensar o RH, então vai ser um desafio para você em termos de sua tese. Não sei se atendeu a suas expectativas.

Entrevista com a professora Dra Margarida Kunsch

Dia: 03 de outubro de 2013

Local: Escola de Comunicação e Artes da USP, São Paulo – SP

Sobre a entrevistada: Professora titular da Universidade de São Paulo e diretora (2013-...) da Escola de Comunicações e Artes (ECA-USP). Livre-docente em Teorias e Processos de Comunicação Institucional, doutora e mestre em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). Bacharel em Comunicação Social - Relações Públicas pela Faculdade de Comunicação Social Anhembí. Docente dos cursos de graduação e pós-graduação e coordenadora do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas da ECA-USP. Pesquisadora de nível 1B vinculada ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Líder do Grupo de Pesquisa Centro de Estudos de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Cecorp) - ECA-USP/CNPq. Disponível em: <http://lattes.cnpq.br/4213808458053599>, acesso em 19 de janeiro de 2014.

Professora, eu queria que a senhora falasse o seu conceito de comunicação interna integrada e estratégica.

Margarida Kunsch: Então, primeiro a comunicação interna ela é uma comunicação que vai além das mídias, dos meios. E também ela corre em paralelo com a comunicação administrativa do dia a dia. Então a comunicação interna, na minha percepção e pelos fundamentos que eu tenho buscado, ela visa uma maior integração entre a organização, representada ali pela alta direção com os seus trabalhadores. Ela tem um propósito e, portanto, ela é uma comunicação planejada, ela tem objetivos de buscar essa interlocução.

Diferente daquela comunicação do dia a dia que mesmo que não haja um setor ou um departamento ou mesmo um profissional que cuide da comunicação, essa comunicação vai acontecer.

A comunicação interna ela tem um propósito muito definido, não é? De propiciar um ambiente melhor, um ambiente mais propício, de trabalho, mas, logicamente, ela por si só não faz milagre. Esse também é um outro aspecto que eu queria deixar claro.

A comunicação interna ela pressupõe a existência de políticas de recursos humanos, principalmente voltados para a valorização das pessoas coerentes, porque senão fica muito difícil de achar que com a comunicação você vai resolver vários problemas.

Dentro daquele seu conceito do mix de comunicação, a gente percebe claramente a participação do setor de recursos humanos na comunicação administrativa. Teria outra participação? Quer dizer como a senhora vê a participação desse setor dentro desse processo de comunicação com o empregado.

Margarida Kunsch: Então, eu defendo muito, como você sabe, não é? Uma filosofia, um pensamento de uma visão integrada da comunicação. Então, a comunicação interna para começar, ela não pode ser uma comunicação totalmente alheia, isolada, da comunicação do cotidiano, administrativa, da institucional e da mercadológica, então, a comunicação interna ela tem que buscar interlocuções de forma muito concreta, vamos dizer assim, com a área de recursos humanos.

Por quê? A área de recursos humanos ou de gestão de pessoas ela tem que se comunicar com os seus trabalhadores, com o seu corpo funcional, então a comunicação interna ela tem um papel muito importante nesse processo. Então eu vejo essa necessidade; desse trabalho que eu diria em parceria, com a área de gestão de pessoas.

É evidente que dentro desse mix da comunicação, você também vai ter que fazer um trabalho de comunicação interna, junto, vamos imaginar, com as pessoas que lidam com distribuidores, com fornecedores, entra também evidentemente toda aquela questão da comunicação mercadológica, de relacionamento, porque, como é que você vai se relacionar bem com os públicos, de uma determinada comunidade, ou a imprensa, se o funcionário não é bem instruído para isso, se ele não atende bem desde o telefone.

Então, didaticamente, a gente pode até separar essas modalidades comunicacionais, mas na prática, elas se misturam.

Essa é a integração, não é?

Margarida Kunsch: Essa é a integração, porque eu acho assim, a comunicação interna é uma comunicação primordial porque se o funcionário, ou o empregado, não tiver bem orientado como é que ele vai atender devidamente um consumidor? Mesmo que ele esteja ali, até como um terceirizado, mas ele está ali representando a empresa naquele momento.

Então, daí eu vejo que a comunicação interna ela é muito mais complexa do que se imagina. Porque às vezes você atribui à comunicação interna uma visão meramente de meios, não é? Do jornal, do boletim, da intranet, de eventos de confraternização e a gente sabe que não é só isso.

Na sua opinião, quais seriam as principais dificuldades dessa relação, dessa parceria da área de recursos humanos e área de comunicação nesse processo de comunicação com o empregado.

Margarida Kunsch: Então, nós temos no Brasil e eu acho que em outros países é a mesma coisa, duas situações: nós vamos encontrar um grande número de empresas onde a comunicação interna ela está diretamente vinculada à área de recursos humanos.

Nas empresas onde há uma estrutura já mais nova, mais empreendedora, que a área de Comunicação ela tem um status, ela está no organograma como uma área importante, estratégica, ela passa a ser então, uma comunicação interna faz parte desta área, desse setor. Então são duas situações diferentes, quer dizer: uma

ela está diretamente com o (setor de) recursos humanos e aí certamente é muito mais fácil, porque há uma subordinação. A outra está vinculada a uma diretoria, a uma gerência de comunicação.

A gente sabe que na prática você lida com pessoas, com status. Então, normalmente, a comunicação ela dá uma visibilidade. E normalmente, a área de recursos humanos ela quer pegar para si. Então há um certo, um certo conflito aí, de interesses de projeção.

Então eu acho que tem que ser algo que tem que buscar um entendimento. Eu já vi casos até de alunos meus que chega e coloca: “a área de recursos humanos quer que eu faça uma campanha, que eu faça uma comunicação de uma ação que o público não quer. Como é que eu faço?” É muito complicado isso. Quer dizer, você de antemão já sabe que não há uma expectativa, não há uma aceitação daquela ação que o RH quer implantar. E você vai divulgar aquela ação? Então eu acho que é um trabalho de negociação entre as partes também, não é?

E a senhora vê oportunidades de melhorar essa parceria. Por exemplo, as mídias sociais ou outra questão que pudesse estar presente e melhorar esse relacionamento?

Margarida Kunsch: É eu vejo que: o que vai determinar de forma mais ampla é uma nova visão. Por quê? Tanto RH, eu falo RH ou gestão de pessoas, como área de comunicação, a gente tem que pensar a área comercial ou a área de marketing, todas essas áreas, elas não têm que trabalhar para que a organização ou a empresa, ou que seja um órgão de governo, contribua com a sociedade, com o mercado e ao mesmo tempo cumpra sua missão, seus objetivos, o quê mais, consiga realmente os resultados, quer dizer, hoje quando a gente fala em visão estratégica não é só visão estratégica da comunicação, do marketing, a área de pessoas, de recursos humanos, também tem que ter uma visão estratégica.

Então você está vendo aí, quer dizer, tem que pensar no todo. Se você pensar nos objetivos gerais da organização, pensar na missão, não tem porque você trabalhar de forma isolada e com rivalidades. Eu acho que na prática você tem que buscar o diálogo, o entendimento. E como desafio, quer dizer, nós estamos aqui, todas essas áreas não estão trabalhando para que a organização atinja seus objetivos? Então eu acho que é um trabalho, que tem que desarmar um pouco os espíritos.

A senhora acredita que se agente atuar de forma transdisciplinar a gente traz mais eficiência para a comunicação interna?

Margarida Kunsch: Com certeza, porque se você ficar lá, com uma visão muito só técnica, de produção midiática, você vai ter uma visão limitada. E muito tática, não é? De fazer campanhas, fazer divulgação. Agora, se você pensar em uma atuação mais abrangente e interdisciplinar, você vai buscar um diálogo com as áreas diferentes.

Por que a comunicação, você precisa entender isso. Ela é feita por todos. A equipe, o setor, ela é a grande articuladora, é quem está lá organizando, preparando as informações, pensando, planejando, na melhor forma, nas ações de comunicação. Agora a comunicação, para ela chegar lá no setor da fábrica, para que aquele trabalhador entenda, vai passar por um caminho, que muitas vezes você tem que fazer um trabalho com o supervisor desse trabalhador, não é? Então por isso é que ela tem uma perspectiva muito mais abrangente.

Professora, o Paulo Freire naquela obra “Extensão ou comunicação” ele traz o conceito da comunicação dialógica e ele fala que a comunicação só se dá com a coparticipação dos sujeitos. A senhora fala muito sobre isso naquele seu livro Relações Públicas Comunitárias e, naquele livro inclusive fala que as organizações não poderiam muito bem ser classificadas como comunidades, mas depois há uma abertura para isso até mesmo por causa das questões das redes sociais, da internet, as comunidades virtuais. A senhora acredita que é possível nas organizações a gente ter essa comunicação dialógica e transformadora, colocada por Paulo Freire?

Margarida Kunsch: Ah, eu acho que caminha para isso, sabe, ainda mais se tratando de certas organizações de caráter público, como uma Embrapa, que não há aquele interesse comercial tão evidente, essa competição do mercado, eu tenho muita esperança de que as empresas pensem que aquela comunicação da forma como vem sendo feita, uma comunicação muito convencional vamos dizer assim, não é? De ficar muito centrada na divulgação, como transmissão de informações, eu acho que não atende mais.

Porque as mudanças, elas não ocorrem porque as empresas querem, mas pelas pressões. Então se na sociedade hoje você tem uma nova voz, vamos dizer assim, o receptor deixa de ser passivo e ele é um produtor de conteúdo e ele é um emissor, isso também acontece nas organizações.

Aí vai um pouco do que você tinha falado da mudança com as redes sociais, isso também desconfigura aquela visão tradicional no ambiente, porque, mesmo que uma empresa queira monitorar, segurar, é incontornável. Com as redes sociais é incontornável. Mesmo no ambiente interno.

E a senhora vê também esta perspectiva na área de recursos humanos? A senhora acha que o recursos humanos pode adotar esta perspectiva dialógica e transformadora colocada por Paulo Freire?

Margarida Kunsch: Eu tenho esperança. Eu acho que a área de Recursos Humanos, ela precisa pensar muito, que ela lida com pessoas e a comunicação é inerente à natureza das organizações. Então, ela precisa buscar essa interlocução, por quê?

Por que o ambiente organizacional, eu costumo falar, não é o ambiente de mercado, por isso que endomarketing, marketing interno, eu sou contra, o ambiente organizacional é um ambiente de interlocutores sociais. São pessoas que vêm com sua cultura, com seu universo cognitivo, com as suas percepções, que vão interagir com outras, não é? Então se a área de recursos humanos, não levar isso em conta e ficar fechada em si mesma, ela não vai dar conta. E a tendência, quanto mais democrática é uma sociedade, mais ela vai também para dentro das organizações. Essa democracia força novos comportamentos.

Tenhamos esperança então, não é professora?

Margarida Kunsch: É tem que ter utopia, não é?

Professora, o Edgar Morin, que é um dos autores da Teoria da Complexidade, ele refere-se às organizações como sistemas extremamente complexos, onde você tem que conviver diariamente com a ordem e com a desordem. Como que a senhora vê essa perspectiva complexa, dentro da comunicação interna, envolvendo também a área de gestão de pessoas?

Margarida Kunsch: É como a gente já colocou, é uma área conflituosa, porque você acaba lidando com o status, lida com o poder. Então, o que a área de, tanto a área de recursos humanos, como a área de comunicação, tem que aproveitar esses referenciais que o Edgar Morin trabalha, da diversidade, das diferenças, de um novo olhar, que as coisas não estão, por que, você pode ter até a intenção de que aquela sua comunicação vai provocar aquele tal efeito, mas você não tem esse controle. E na visão racional, inclusive do próprio planejamento, isso dá como certo, e a gente sabe que a gente lida com contextos, contextos políticos, econômicos e sociais, então, as coisas não são tão simples como se imagina.

Então, incorporar essa lente da complexidade, digamos assim, dentro das ações de comunicação e de gestão de pessoas nas organizações é uma perspectiva interessante, pode trazer ganhos?

Margarida Kunsch: Eu acho, eu acho que é um olhar que traz novas reflexões. Por exemplo, você pode usar o que a Linda Putnamusa, da metáfora da voz, quer dizer, muitas vezes, as organizações, não dão voz e muitas vezes as vozes são manipuladas. Então, a área de recursos humanos ela não pode só olhar o lado do patrão, o lado de quem é o proprietário, mas tem que olhar também, o lado de quem está ali, não

é? Dando o seu trabalho, quer dizer, tem que pensar em primeiro lugar que são pessoas, que tem que ser respeitadas.

Para finalizar, professora, eu queria falar um pouco sobre cultura das organizações. Como relacionar a comunicação interna e a gestão de pessoas com as culturas ali presentes. A gente tem uma diversidade enorme dentro das organizações, pessoas com valores, com culturas, com crenças diferentes. Como relacionar isso dentro da comunicação interna?

Margarida Kunsch: Isso ao mesmo tempo é muito rico, não é? Essa diversidade e, ao mesmo tempo é muito difícil também. Então eu vejo como uma condição primeira, quer dizer, qualquer trabalho de comunicação, tem que conhecer a cultura da organização e conhecer também o perfil do contingente humano ali.

É evidente que pessoas que já estão muitos anos, vão estar arraigados a certos princípios, e pessoas que estão há pouco tempo, elas vão incorporando e, como eu falei, depende muito de cada um. Cada um vem com a sua cultura e com os seus valores. É evidente que uma organização ela também tem os seus valores e sua cultura, que ela vai ter que passar. Então é um trabalho, você não muda uma cultura de um dia para outro, é um trabalho a meu ver de longo prazo, é um trabalho difícil, mas que qualquer gestor, antes de pensar em qualquer ação, ele tem que levar em conta esses aspectos, que são fundantes, vamos dizer assim.

E para esse trabalho de transformação dessa cultura, a parceria entre a comunicação e a gestão de pessoas é?

Margarida Kunsch: É imprescindível, não é? Porque você primeiro, para você conhecer até o perfil dos trabalhadores, você vai ter que ter acesso também às origens, da onde as pessoas estão vindo, da formação delas, tudo isso eu acho que são informações importantes para você criar um perfil de com quem você está lidando. E ao mesmo tempo, é evidente que você tem que conhecer também a cultura daquela organização, do pensamento fundador, não é? Porque normalmente uma empresa ela tem uma cultura. A gente vê isso muito nas fusões. Normalmente as culturas mais fortes, aquelas que ficam com o maior capital, a cultura acaba predominando.

E aí é importante um trabalho de transformação caso ela tenha características que sejam ruins para aquela organização, ou para o relacionamento ou diálogo. É importante trabalhar aquelas características da cultura, que, por exemplo, impeçam o diálogo?

Margarida Kunsch: Claro, então, tem que conhecer essas diferenças para ver como você vai trabalhar estrategicamente, não é? Saber como lidar com essas diferenças. Porque você vai ter perfis que podem ser mais colaborativos, ou perfis que podem impedir, então é por isso que o ponto de partida no meu entendimento é conhecer a cultura, conhecer o perfil do contingente humano, daquele universo, para ver como você vai trabalhar.

E eu deixo agora aberto, professora, se a senhora quiser fazer algum comentário.

Margarida Kunsch: Olha, a comunicação interna eu acho que é um tema importantíssimo, muitos falam: ah! Não existe. Por que a comunicação interna, você ao mesmo tempo é trabalhador, você é ativista, você é consumidor. O que precisa ficar muito claro é que a comunicação interna é a comunicação que acontece no ambiente organizacional, alguns chamam até de comunicação com funcionários, com os empregados, há livros traduzidos que vão nessa linha, mas o mais importante é o seguinte, que a comunicação interna é a comunicação que tem que ser entendida primeiro: como fator estratégico. Segundo, que ela é para valorizar as pessoas, levando em conta contextos, etc.

E é a comunicação mais difícil, porque uma empresa pode até enganar o público externo, mas o público interno não. Então é muito importante na comunicação interna uma coerência entre o discurso e a prática. Eu acho que é uma mensagem que eu gostaria de frisar. Não adianta você achar que a comunicação por si vai fazer milagres. Se não existir uma política, se não existir um comportamento de acordo.

Se a gente tivesse um grupo bem diversificado para discutir todas essas questões da comunicação interna, seria positivo?

Margarida Kunsch: Eu acho que deve inclusive formar comitês, não é? Comitês não só para opinar sobre matéria de jornal, mas assim, para pensar mesmo, a comunicação, detectar lideranças, eu acho que é um ponto importante.

São pessoas, lideranças naturais que podem nos auxiliar nesse processo. Muito mais do que uma comunicação formal. Outro ponto importante também é a valorização da rede informal, essa comunicação face a face, esse diálogo não é? Eu acho que tem que usar todos os meios, mas usar os meios de forma adequada que vão contribuir. Não limitar a comunicação interna como eu falei no início, como mídia, não é? Esse que é um grande problema.