

Universidade Federal de Juiz de Fora  
Programa de Pós-Graduação em Comunicação  
Mestrado em Comunicação

Iara Marques do Nascimento

**A COMUNICAÇÃO INTERNA E A CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE  
ORGANIZACIONAL – COMPREENDENDO PERCEPÇÕES E PROCESSOS POR  
MEIO DA VIAÇÃO PROGRESSO E TURISMO S/A**

Juiz de Fora  
2011

Iara Marques do Nascimento

**A comunicação interna e a construção da identidade organizacional – compreendendo percepções e processos por meio da Viação Progresso e Turismo S/A**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação, área de concentração Comunicação e Sociedade, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Boanerges B. Lopes Filho

Juiz de Fora  
2011

Iara Marques do Nascimento

**A comunicação interna e a construção da identidade organizacional – compreendendo percepções e processos por meio da Viação Progresso e Turismo S/A**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação, Área de Concentração em Comunicação e Sociedade, da Faculdade de Comunicação Social da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Comunicação.

Aprovada em 25/03/2011.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Boanerges B. Lopes Filho (Orientador)  
Universidade Federal de Juiz de Fora

---

Prof. Dr. Nicolau José Carvalho Maranini  
Universidade do Estado do Rio de Janeiro

---

Prof. Dr. Paulo Roberto Figueira Leal  
Universidade Federal de Juiz de Fora

Nascimento, Iara Marques do.

A comunicação interna e a construção da identidade organizacional :  
compreendendo percepções e processos por meio da Viação Progresso  
e Turismo S/A / Iara Marques do Nascimento. – 2011.

128 f. : il.

Dissertação (Mestrado em Comunicação)–Universidade Federal de  
Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2011.

1. Comunicação organizacional. 2. Redes de informação. I. Título.

CDU 301.153.2:658

A Deus, pela oportunidade.

Aos meus pais, José e Maria da Glória por toda superação, dedicação, confiança e amor. Ao meu irmão, Saulo, pela compreensão.

## AGRADECIMENTOS

Ao professor e orientador Boanerges Lopes pela confiança e incentivo.

Aos amigos Jhonatan Mata, Livia Fernandes, Luiz Otávio, Raphael Carvalho e Raquel Blank pelos conselhos, o carinho, a paciência e o refúgio nas horas certas e incertas.

A casa juizforana (minha república) pelas novas amizades e os muitos momentos de descontração e alegrias, os ouvidos sempre disponíveis para as reclamações dessa jornada e, também, pelos problemas e confusões que me fizeram crescer ainda mais como ser humano.

Aos alunos do estágio docência, pelo aprendizado e por despertarem em mim mais uma paixão: “nem só de pesquisa vive um curioso”. Em especial, a Eduardo Simonette pela indicação da Viação Progresso e por comprovar que a troca de experiência na sala de aula é fundamental.

A Renata Moraes por me receber na Progresso e ouvir com carinho e interesse a minha proposta maluca de pesquisa.

A Viação Progresso e Turismo S/A por abrir as portas para realização deste projeto. Em especial, agradeço a todos os funcionários – da sede e da regional de Juiz de Fora – que contribuíram com suas experiências e percepções para a construção deste trabalho.

A Kássio Araújo pelo auxílio constante na organização das entrevistas dentro da Progresso.

A todos os docentes e colegas do PPGCOM –UFJF, pelo apoio, o aprendizado e a contribuição na minha formação profissional e pessoal. Em especial, a Ana C. de Lima Brandão, pela ajuda e o carinho de sempre: muito obrigada!

A todos que durante os congressos contribuíram para o aperfeiçoamento e crescimento deste projeto.

A Capes e a UFJF, pelo suporte financeiro que viabilizou o aprofundamento dos estudos.

“A comunicação não é útil, é indispensável; não é despesa, é investimento; é um processo permanente”.

Edson Vaz Musa

“[...] na noção de desafio há a consciência do risco e da incerteza”.

Edgar Morin

“Cada vez que o reino do humano me parece condenado ao peso, digo para mim mesmo que, à maneira de Perseu, eu devia voar para outro espaço. Não se trata absolutamente de fuga para o sonho ou para o irracional. Quero dizer que preciso mudar o ponto de observação, que preciso considerar o mundo sob nova ótica, outra lógica, outros meios de conhecimento e controle”.

Italo Calvino

NASCIMENTO, Iara Marques do. A comunicação interna e a construção da identidade organizacional – compreendendo percepções e processos por meio da Viação Progresso e Turismo S/A. (Mestrado em Comunicação) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2011.

## RESUMO

A proposta da dissertação é compreender a importância da comunicação interna nos processos de construção e reconstrução de sentidos e significados adequados as necessidades das organizações, levando em consideração os objetivos estratégicos da mesma. Observa-se a pertinência da hipótese de que a comunicação interna é capaz de colocar em circulação e articular sentidos que fomentam a realidade organizacional. Este processo é observado a partir da percepção dos funcionários da Viação Progresso em relação à construção da identidade organizacional. Parte-se do pressuposto teórico de que os processos comunicacionais constituem-se por meio de relacionamentos e interações, sendo percebidos enquanto fenômenos simbólicos e discursivos. Neste sentido, trabalha-se com o interacionismo simbólico, o construtivismo e o pensamento complexo, e leva-se em conta elementos como participação e cultura organizacional para a articulação dos processos. No percurso, são destacadas as redes formais de comunicação, com as interações face a face, e as redes informais, com as redes sociais de comunicação informal, mais especificamente a rádio peão. Por meio das metodologias de análise de conteúdo e da utilização de pressupostos da análise de discurso e texto, busca-se compreender a percepção dos funcionários sobre a comunicação interna e elabora-se uma possibilidade de leitura da mesma enquanto processo relacional e discursivo.

Palavras-chave: comunicação organizacional; comunicação interna, identidade organizacional, redes formais, redes informais

## **ABSTRACT**

The purpose of this dissertation is to understand the importance of internal communication in the processes of construction and reconstruction of meanings appropriate to the needs of organizations, taking into account the strategic objectives of same. It is observed the relevance of the hypothesis that internal communication is able to put into circulation and articulate meanings that promotes the organizational reality. This process is seen from the perception of employees Viação Progresso relating to the construction of organizational identity. It started from the theoretical assumption that communication processes are constituted through relationships and interactions, and perceived as symbolic and discursive phenomena. In this sense, it works with symbolic interactionism, constructivism and complex thought, and takes into account factors such as participation and organizational culture to articulate the processes. On the way, is highlighted the formal networks of communication, with face to face interactions, and informal networks, with social networks of informal communication, specifically the rádio peão. Through the methodologies of content analysis and use of assumptions of discourse analysis and text, seeks to understand the perception of employees on the internal communication and prepare a chance to read the same process as relational and discursive.

**Keywords:** organizational communication, internal communication, organizational identity, formal networks, informal networks

## LISTA DE QUADROS

Quadro 2 – Categorias temáticas de análise .....	73
Quadro 3 – Categorias de análise – Palavras-chave	
Observação do referencial teórico .....	74
Quadro 4 – Siglas .....	75
Quadro 5 – Gestos de interpretação em relação à organização .....	103
Quadro 6 – Gestos de interpretação em relação às comunidades de prática .....	109

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de interação comunicacional dialógica .....	22
Figura 2: Composto de comunicação .....	124
Figura 3: Modelo de co-orientação .....	25
Figura 4: Dinâmica texto-conversações .....	27
Figura 5: Dinâmica das RSCIs .....	56
Figura 6: Conector .....	57
Figura 7: Modelo interacional e co-orientação .....	61
Figura 8: Modelo de interações .....	122
Figura 9: Modelo de imbricações .....	123
Figura 10: Modelo de conversações .....	64
Figura 11 : Interação entre redes formais e informais .....	94
Figura 12: Funcionamento discursivo .....	125

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>2 COMUNICAÇÃO E ORGANIZAÇÃO – COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL</b> .....	18
2.1 DIÁLOGO E NEGOCIAÇÃO DE SENTIDOS – CO-ORIENTAÇÃO E TEXTO-CONVERSAÇÕES .....	25
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL – SENTIDOS E SIGNIFICADOS EM OBSERVAÇÃO .....	29
<b>2.2.1 Cultura Organizacional atribuindo sentidos e significados – missão, visão, políticas e valores</b> .....	<b>32</b>
2.3 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL – CULTURA E COMUNICAÇÃO CONSTRUINDO ELEMENTOS DE IDENTIFICAÇÃO E RECONHECIMENTO .....	35
<b>3 COMUNICAÇÃO INTERNA – PROCESSOS E PRÁTICAS DE INTERAÇÃO E RELACIONAMENTO</b> .....	<b>40</b>
3.1 FACE A FACE – INTERAÇÃO E PARTICIPAÇÃO EM REDES FORMAIS DE COMUNICAÇÃO .....	47
3.2 RÁDIO PEÃO, RUÍDOS E CRIATIVIDADE – REDES INFORMAIS .....	52
3.3 ESPAÇO COMUM, CO-ORIENTAÇÃO E TEXTO-CONVERSAÇÕES – A COMUNICAÇÃO INTERNA EM MOVIMENTO .....	59
<b>4 PROBLEMATIZANDO A COMUNICAÇÃO INTERNA E A IDENTIDADE ORGANIZACIONAL – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>66</b>
4.1 VIAÇÃO PROGRESSO E TURISMO S/A – UMA BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO .....	68
<b>4.1.2 A comunicação na Progresso</b> .....	<b>69</b>
4.2 UMA VISÃO GERAL DA COMUNICAÇÃO E DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL DA PROGRESSO – A ANÁLISE DE CONTEÚDO .....	71
<b>4.2.1 “A gente conversa” – Comunicação Organizacional</b> .....	<b>76</b>
<b>4.2.2 “Informalmente a gente parte para a comunicação formal” – Comunicação interna</b> .....	<b>79</b>

<b>4.2.3 “Agora, o envolvimento do funcionário é fundamental” –</b>	
<b>Participação .....</b>	<b>85</b>
<b>4.2.4 “A Progresso hoje é ISSO 9001, não é qualquer coisa, não” – Identidade</b>	
<b>Organizacional .....</b>	<b>88</b>
<b>4.3 COMUNICAÇÃO INTERNA E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL – UMA</b>	
<b>PERCEPÇÃO DA VIAÇÃO PROGRESSO .....</b>	<b>91</b>
<b>5 ANÁLISE DE DISCURSO – PRODUÇÃO, INTERPRETAÇÃO E</b>	
<b>CONTEXTO .....</b>	<b>96</b>
<b>5.1 A ORGANIZAÇÃO ENQUANTO ESPAÇO SIMBÓLICO – A COMUNICAÇÃO</b>	
<b>INTERNA E A MATERIALIZAÇÃO DE GESTOS DE INTERPRETAÇÃO .....</b>	<b>100</b>
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>112</b>
<b>7 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>116</b>
<b>8 APÊNDICE .....</b>	<b>121</b>
<b>9 ANEXOS .....</b>	<b>124</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Muito se fala em “vestir a camisa”, mas como e por quê? Muito se fala em informar, mas como e com qual objetivo? E por que só informar? Muito se fala em participação e envolvimento, mas só há caixas de sugestão e dinâmicas de grupo? Estas são algumas questões que incomodam ao pensar a comunicação interna, como há muito se faz, apenas como ferramenta ou como um conjunto de ferramentas estanques e pontuais. O que um único ponto faz? Ou o que vários pontos isolados podem fazer?

Por estas e outras interrogações a comunicação interna é (para mim) a menina dos olhos e um dilema constante. E, por isso, propulsora do interesse em estudar a comunicação organizacional. Não aceitar uma “receita de bolo” e almejar bem mais que apenas informações em jornais internos, murais e intranet, tendo em mente que é o funcionário em relação e comunicação com/na organização que pode estabelecer as representações mais profícuas sobre a mesma, instiga a compreensão das maneiras que a organização pode/estabelece contato e gera cumplicidade como o funcionário.

Por isso, são constantes perguntas assim: como articular jornais/murais e reuniões a conversas informais, por exemplo, para a construção e apresentação de sentidos e significados adequados as necessidades da organização? E que sejam capazes de gerar identificação e proximidade? Como envolver o funcionário, de maneira direta na produção e organização desses significados? Neste sentido, qual o papel da comunicação interna? Como compreendê-la? Qual a importância dela? Estas duas últimas questões, em especial, são um atrativo e um desafio.

Um atrativo por parecerem fáceis de serem respondidas: um aglomerado de ferramentas utilizadas para transmitir informações sobre a organização. É importante para manter o funcionário por dentro do que acontece e para difundir as políticas e práticas da organização. Um desafio por trazerem em si complexos processos comunicacionais. Na comunicação interna há mais que transmissão de informação por meio de algumas ferramentas. O desafio reside bem aí: o que existe a mais?

Hoje, as organizações já conseguem perceber que relacionamento e interação fazem parte dos processos de comunicação e precisam ser observados, analisados e trabalhados. Esta é uma possibilidade de agregar ainda mais valor à comunicação interna e demonstrar o papel do funcionário na comunicação, para a elaboração de sentidos, significados, e percepções capazes de representar a organização. Neste sentido, a presente dissertação traça uma leitura

da comunicação interna, com o objetivo de compreender a importância da mesma para a construção da identidade organizacional. Esta é compreendida como um elemento capaz de gerir as representações acerca da organização.

O processo é observado a partir da percepção dos funcionários, da Viação Progresso<sup>1</sup>, em relação à comunicação interna e o modo como eles utilizam a mesma para elaboração de sentidos e significados que representem e identifiquem a organização. Por isso, a identidade organizacional é trabalhada a partir da análise dos discursos propostos pela Viação para estabelecer os valores organizacionais que, de maneira recursiva, colaboram para a construção das percepções sobre a mesma. Isso é desenvolvido a partir de entrevistas semi-estruturadas. Com este trabalho, não há intenção de definir ou estabelecer “a verdade”. O intuito é apresentar uma possibilidade de leitura.

A dissertação está ancorada no Interacionismo Simbólico, nos Estudos Culturais e no Pensamento Complexo. Os processos comunicacionais, culturais e identitários são observados a partir de uma percepção interpretativa, relacional e discursiva. A organização é tratada enquanto sistemas não-lineares, capaz de se auto-organizar e (re) construir constantemente. E as representações da organização são expressas por seus membros por meio de comunicação e simbolismo. Trabalha-se, em especial, com as percepções de Berger e Luckmann, Goffman, Morin e Capra.

A comunicação interna é entendida como um processo multifocal capaz de articular informações, relacionamentos e interações, sendo trabalhada a partir da noção da realidade e do conhecimento que o indivíduo possui da vida cotidiana e do real em que se insere. Assim, o funcionário é percebido como parte fundamental destes processos, pois é ele quem estabelece as interações necessárias para as trocas e compartilhamento de sentidos que constroem a realidade organizacional. Os processos discursivos são observados e analisados para a compreensão da comunicação interna e a construção da identidade organizacional. Estas questões são fundamentadas, principalmente, a partir das colocações de Kunsch, Oliveira e Paula, Taylor e Casali e Marchiori.

A noção de identidade organizacional é articulada a partir das observações dos estudos culturais, que entendem a identidade como um contexto específico, algo fluído e fragmentado, observando que o indivíduo assume uma identidade de acordo com o contexto no qual está inserido. Coloca-se a identidade como um ponto de identificação, um ponto instável ou

---

<sup>1</sup> A Viação Progresso, que está há 59 anos atua no transporte rodoviário. A viação tem sede em Três Rios – RJ, e regionais em algumas cidades do Rio e de Minas Gerais, como em Juiz de Fora.

mesmo uma sutura no interior dos discursos da cultura e da história, sendo um posicionamento. Este posicionamento constitui uma forma das organizações se diferenciarem umas das outras no mercado, além de afirmar a reputação e a fidelização de clientes e funcionários. O referencial é baseado, principalmente, em Stuart Hall, Zigmunt Bauman, Hilka Machado e Teresa Ruão.

Neste processo, atenta-se para a participação do funcionário e a cultura organizacional. Pois, sem a primeira não há possibilidade de relação ou interação e a segunda fomenta os sentidos que são trabalhados, articulados e travados em comunicação. Nesta perspectiva, a cultura organizacional é entendida como resultado da interação social, sendo formada em comunicação. Aqui se trabalha, em especial, com Bordenave, Marchiori, Freitas e Ianhez.

Para compreensão da comunicação interna e dos processos a ela articulados nesta dissertação, utilizam-se as metodologias de análise de conteúdo e alguns pressupostos da análise de discurso e texto. Tem-se a ideia de que os processos discursivos são constitutivos das organizações e constroem o universo no qual a mesma se insere e se apresenta aos seus diversos públicos. Há a necessidade de alinhar discursos, pois estes trazem a noção de disputa de sentidos e, por isso, é apontada a necessidade de se observar o processo de produção e articulação dos mesmos, fazendo disso uma atividade recorrente nas organizações.

A perspectiva proposta é apresentada da seguinte forma: o capítulo dois trata da comunicação organizacional e das relações desta com a cultura e a identidade organizacional. A primeira é trabalhada enquanto um composto de processos formais e informais capazes de construir e reconstruir sentidos e significados sobre a organização. É preciso observar que estes sentidos devem ser adequados as demandas da mesma. A comunicação organizacional oferece a possibilidade de trabalhar os vários públicos da organização, criar interações e valorizar o caráter humano e relacional dos processos organizacionais.

Estes processos são traduzidos por meio das práticas utilizadas na difusão das informações e das relações e interações que ocorrem na organização. Por isso, a comunicação organizacional é apresentada a partir da teoria da co-orientação, do modelo de texto-conversações e do modelo interacional de comunicação. A primeira refere-se às trocas de sentidos e significados acerca de um objeto. Estas trocas são realizadas entre atores em interação em um determinado contexto.

O segundo trata das relações e interações que, na organização, ocorrem por meio dos discursos que ganham corpo nos textos ou nas conversações que atravessam e constituem a organização. E o terceiro, a partir dos espaços comuns, diz respeito às áreas de contato e compartilhamento de sentidos. A intenção é dar ênfase às relações que os discursos – a

linguagem – estabelecem nas organizações possibilitando a construção e reconstrução de sentidos.

A cultura é apresentada como um tecido de interações estabelecido em comunicação. A ideia é que a cultura oferece elementos para a elaboração de sentidos. Aqui, observam-se os valores organizacionais enquanto diretrizes culturais capazes de oferecer percepções para construção da identidade organizacional. Os valores orientam as ações organizacionais e, por isso, permitem entender a identidade organizacional como posicionamento, um lugar que se ocupa, sendo estabelecida por meio de discursos.

No capítulo três observa-se a comunicação interna. Os processos e práticas são evidenciados com ênfase nas redes formais e informais de comunicação. Busca-se articular estas redes observando-se a importância das interações face a face – reuniões, cafés, treinamentos – para o envolvimento e participação dos funcionários nos processos comunicacionais; e as redes informais, caracterizadas pela rádio-peão que movimenta os sentidos, criando novas percepções acerca da realidade organizacional. O destaque dado a estes processos deve-se, em especial, a realidade organizacional da Viação Progresso.

No capítulo quatro a Viação Progresso e as práticas de comunicação desenvolvidas na organização são apresentadas. Em seguida é realizada a análise de conteúdo, baseada nos apontamentos de Bardin, para a construção de uma visão geral acerca das percepções dos funcionários sobre a categoria de trabalho comunicação e as subcategorias comunicação interna, participação e identidade organizacional. As categorias são formuladas a partir do referencial teórico da leitura flutuante das entrevistas.

A partir da análise de conteúdo se delinea a compreensão do processo de comunicação interna ao se articular a teoria da co-orientação, o modelo de texto-conversações e o modelo interacional de comunicação. Por meio deste processo, observa-se como os discursos são colocados em circulação e as possíveis interações que podem ocorrer, fomentando a construção da identidade organizacional. Ao compreender a comunicação interna nesta perspectiva, coloca-se em evidência o caráter híbrido do processo, sendo necessário entendê-lo a partir das práticas e das interações que se apresentam em um ambiente relacional e discursivo.

O capítulo cinco traz a análise de discurso ancorada na percepção de texto proposta por Orlandi. O objetivo é perceber se os discursos organizacionais – a partir da divulgação dos valores organizacionais – e as percepções dos funcionários sobre os mesmos se alinham para a construção da identidade organizacional. Neste processo, abre-se espaço também para a formação de novos sentidos e significados para a organização.

O sexto e derradeiro capítulo aponta as considerações finais encerradas sob o título de “conclusão”. Mas, ressalta-se que são interpretações acerca dos processos de comunicação interna na construção da identidade organizacional. Posto isso, começa-se a construção de uma percepção, ou seja, de sentidos e significados para uma compreensão dos processos comunicacionais internos. Boa leitura.

## 2 COMUNICAÇÃO E ORGANIZAÇÃO – COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Atualmente, é possível destacar três perspectivas que tem contribuído significativamente para a constituição do campo de estudo da comunicação: as práticas sociais (profissionais ou não), a reflexão filosófica sobre questões referentes à interação social e as diversas disciplinas acadêmicas de conhecimento social. A comunicação organizacional coloca-se na perspectiva de alinhar diferentes disciplinas e campos acadêmicos por tentar dar conta de práticas sociais relacionadas à realidade organizacional, oferecendo reflexões sobre a interação social. Portanto, ela pode ser compreendida tanto como uma subárea da comunicação quanto como um conjunto de fenômenos empíricos (práticas de comunicação complexas e variadas) desenvolvidos no âmbito das organizações.

Neste contexto, a comunicação organizacional tem como objeto de estudo as organizações. Observa-se que não há como apreender estas sem compreender e problematizar a comunicação nas organizações, ou seja, sem levar em consideração os “processos relacionais-interlocutores que instituem e fomentam sua dinâmica operacional-negocial”. (REIS; COSTA, 2007, p.57). Dessa forma, tem-se a comunicação como constitutiva dos fenômenos e das práticas sociais, tomando as organizações e suas práticas como objeto comunicacional.

Isso significa concebê-las tanto como sistemas de interação interlocutiva entre sujeitos quanto como agência corporativa (Giddens, 1984; Reis, 2000) em interação com grupos específicos que, em contato, envolvem ativamente nos processos de construção e negociação de significados e recriação de uma ordem social única. (REIS; COSTA, 2007, p. 64)

Pois, as organizações são constituídas por aglomerados humanos – processos de interação e interlocução – planejados para obter um resultado específico – dinâmica operacional-negocial. Para tanto, estes processos precisam estar em relação, se construindo e reconstruindo várias vezes ao longo do tempo. Como ressalta Silva (2008)<sup>2</sup> a base da comunicação organizacional é a relação. “Estar em relação, pôr em relação, perceber as zonas

---

<sup>2</sup>Citações de Juremir Machado da Silva na apresentação do livro O diálogo possível: Comunicação Organizacional e paradigma da Complexidade. Referência na bibliografia.

de intersecção, gerir e administrar os relacionamentos”. (SILVA, 2008, p.7). O autor observa que comunicação e organização são atividades humanas básicas e complexas que se estabelecem em linguagem, por meio do discurso.

Por isso, ele reflete sobre a necessidade não só de organizar a linguagem, mas de fazer o mesmo com os usuários dela. Pois, a linguagem é apresentada como um dos principais mecanismos simbólicos e de representação. Silva (2008) ainda enfatiza que para atingir seu ponto máximo a organização precisa comunicar. Precisa colocar o outro (pessoas, processos e práticas) em relação, em diálogo. E diálogo deve ser compreendido como reconhecimento do outro, sendo mais que troca de informação. Relações de reconhecimento implicam, antes de tudo, em conhecimento que deve ser entendido como a produção de uma tradução das realidades do mundo exterior.

O conhecimento pode ser percebido como “a certeza de que os fenômenos são reais e possuem características específicas”. (BERGER; LUCKMANN, 2007, p.11). Segundo os autores, é a partir do conhecimento que a realidade é possível, sendo entendida como uma construção social, definida como “qualidade pertencente a fenômenos que reconhecemos terem um ser independente de nossa própria volição”. (BERGER; LUCKMANN, 2007, p.11). Ou seja, não se pode simplesmente “desejar” que eles não existam.

Por isso, “o conhecimento é organizador [...] supõe uma relação de abertura e fechamento entre o conhecendo e o conhecido”. (MORIN, 2008, p.110). Neste sentido, é válido observar a ressalva de Scroferneker (2008) que aponta que há uma tendência em minimizar as incertezas com a produção e a organização do conhecimento. Mas, as verdades e certezas se diluem nas diferentes perspectivas que se apresentam. Elas dependem das percepções e compreensões de mundo que são estabelecidas, dependem do conhecimento produzido e assumido.

A “realidade” parece ser ordenada, com seus fenômenos dispostos em padrões. Ela aparece já objetivada, isto é, constituída por uma ordem e objetos que foram designados como tais antes que os indivíduos entrassem em relação com o objeto e uns com os outros. (BERGER; LUCKMANN, 2007, p.38). Mas, este senso comum em torno “da realidade” só se dá por meio da consciência, que é sempre intencional: “tende para” ou é dirigida para objetos. “Nunca podemos apreender um suposto substrato de consciência enquanto tal, mas somente a consciência de tal ou qual coisa”. (BERGER; LUCKMANN, 2007, p.37).

O caráter intencional da consciência é o que permite a diferenciação e aproximação entre os objetos, que permite a construção de sentidos e significados em torno de algo. Assim, “a realidade” apresenta-se a partir de interpretações e é subjetivamente dotada de sentidos,

além de ser originada por meio do pensamento e da ação. Neste sentido, ela pode ser construída e reconstruída por meio da experimentação de várias realidades. Há, portanto, deslocamentos. É na linguagem que estes deslocamentos ocorrem, pois ela fornece os sentidos e dá significação e ordem “a realidade”. Dessa forma, ela marca as coordenadas e dá significação aos objetos.

Capra (2002) denomina este processo de “consciência reflexiva”, que consiste na capacidade de reter e formar imagens mentais, elaborar valores, crenças, objetivos e estratégias. É a aplicação do domínio da vida (a compreensão) ao convívio social que ocorre com a evolução da linguagem, evolução da noção de mundo. A linguagem implica comunicação e ocorre nos fluxos de interações e relações de comunicação. Como coloca Vera França (2008, p.71) o termo “‘interação’ substitui e qualifica distintamente a ideia de ação, enfatizando seu aspecto compartilhado. [...] o conceito de interação traz dois elementos, dois pólos: fala de ação conjunta, reciprocamente referenciada”.

Assim, comunicação é relação e interação. É estar ativamente em ação e relação como o outro. E a capacidade de reter imagens mentais de objetos materiais e acontecimentos possibilita a escolha entre diversas alternativas para a formulação de valores e regras sociais de comportamento. Faz-se necessário observar que a linguagem refere-se à natureza simbólica, a comunicação de um significado e que as ações humanas decorrem do significado que é atribuído ao ambiente no qual o indivíduo está inserido. Esta perspectiva ajuda na compreensão sistêmica da realidade.

Com estas colocações corrobora-se, como será percebido em todo o trabalho, com a percepção complexa dos processos de comunicação. E faz necessário destacar os conceitos de dialógico, recursão e hologramático propostos por Morin (2007). O dialógico permite a manutenção da dualidade no seio da unidade, associa termos ao mesmo tempo complementares e antagônicos. A recursão é, na verdade, um processo recursivo no qual os produtos e os efeitos são ao mesmo tempo causas e produtores do que os produz.

A recursividade é uma ruptura com a ideia de linearidade, pois “tudo o que é produzido volta-se sobre o que o produz num ciclo ele mesmo autoconstitutivo, auto-organizador e autoprodutor”. (MORIN, 2007, p.74). O hologramático implica a percepção de que “o menor ponto do holograma contém a quase totalidade da informação do objeto apresentado. Não apenas a parte está no todo, mas o todo está na parte”. (MORIN, 2007, p.74). Assim a ideia hologramática tem ligação com a ideia recursiva e, em parte, com a dialógica.

É preciso levar estas questões em consideração porque “a realidade” é construída por meio de aglomerações específicas de realidades e conhecimentos – portanto sentidos e significados – que constroem contextos específicos. Isto implica a necessidade de se compreender as relações existentes entre estes processos para que haja a percepção “da” realidade. E isto só ocorre em relação como o outro, só ocorre em interação e comunicação com o outro. Por isso, a organização pode ser entendida como “uma realidade” que só será possível a partir do conhecimento, do reconhecimento, das relações dialógicas nela existente. Estas relações estão em constante construção e reconstrução.

Neste contexto, para compreender a comunicação organizacional ainda é necessário ter em mente que esta expressão, como aponta Silva (2008), traz em si um complexo programa: comunicar e organizar. Comunicar já é por si um processo de organização, que implica escolher repertório, conhecimento, vocabulário e objetivo. O discurso (a mensagem) é organizado conforme necessidade (contexto) e esta organização discursiva pode ser espontânea ou calculada. (OLIVEIRA; PAULA, 2003; SILVA, 2008).

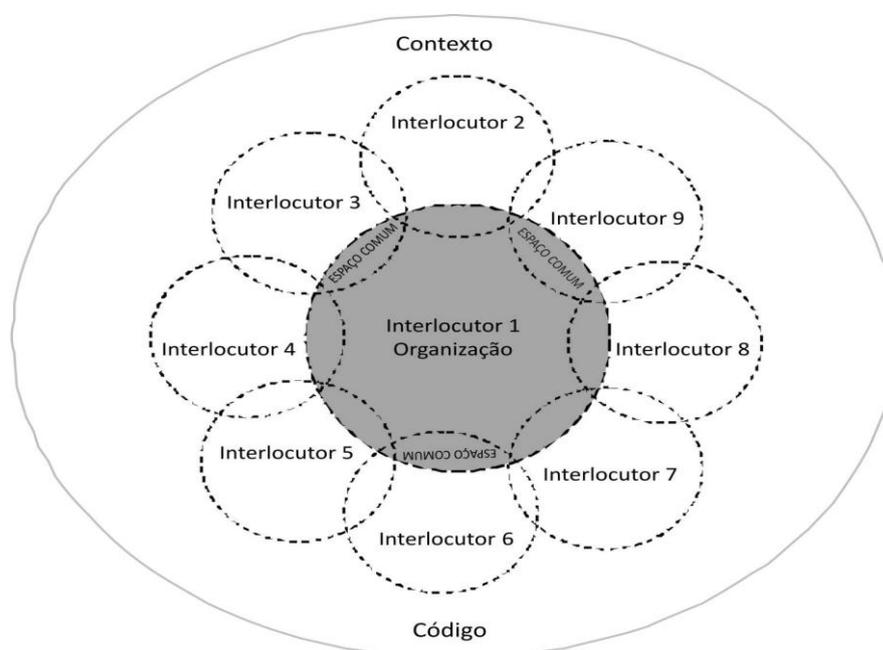
Oliveira e Paula (2003) ressaltam que os processos de comunicação na organização devem ser entendidos como atos de interação, sendo planejados ou espontâneos, que se estabelecem por meio de fluxos informacionais e relacionais. Os primeiros dizem respeito a todos os atos e instrumentos utilizados na transmissão das informações institucionais e mercadológicas. Eles instituem as redes formais de comunicação dentro da organização.

Os fluxos relacionais podem ser compreendidos por “oportunidades de encontros que promovam o compartilhamento de idéias entre interlocutores”. (OLIVEIRA; PAULA, 2003, p.22). São as redes informais de comunicação que se estabelecem a partir do convívio diário e não são reguladas pela organização. Oliveira e Paula (2003) apontam que se deve perceber a comunicação organizacional em interação com seus sub-campos – jornalismo, publicidade e propaganda e relações públicas – trabalhando os fluxos informacionais e relacionais com o objetivo de construir sentido sobre as ações da organização.

Sob este olhar a comunicação organizacional englobaria políticas de comunicação produzidas a partir de diretrizes organizacionais (missão, visão, valores, políticas, perspectivas de gestão), sendo responsável pelo planejamento dos processos comunicacionais. E aos sub-campos caberia a efetivação, de forma direcionada dos fluxos por meio da produção e aplicação de ações e instrumentos que permitam e facilitem a interação. Cada sub-campo, dentro de suas especificidades, trabalha para estabelecer relações entre os grupos ligados à organização.

Isto reforça a perspectiva de interação que deve haver nos processos organizacionais como demonstra o modelo de interação comunicacional proposto por Oliveira (2002<sup>3</sup>). O modelo traz a complexidade dos processos comunicacionais das organizações, apresentando a criação de espaços comum, em que o “tornar comum” possibilitaria, constituiria o processo de interação.

Figura 1: Modelo de interação comunicacional dialógica



Fonte: Adaptado de Oliveira e Paula, 2003

Kunsch (2003) trabalha esta percepção com a proposta da “Comunicação Organizacional Integrada<sup>4</sup>”. A autora ressalta que comunicação organizacional diz respeito às diferentes modalidades comunicacionais que permeiam a atividade organizacional, observando quatro modalidades: a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa.

A comunicação organizacional, nestas perspectivas, deve ter como objetivo analisar, conhecer e direcionar os vários processos de comunicação que ocorrem entre a organização e seus interlocutores, abrindo espaços de interação e contribuindo para a construção de sentidos.

<sup>3</sup> O modelo foi defendido na tese da autora em 2002, mas o texto utilizado na referência é de 2003.

<sup>4</sup> Veja figura nos anexos.

Analisar a comunicação enquanto processo interativo reafirma a natureza relacional da mesma. Isso implica “colocar em relação elementos que adquirem significação a partir de um compartilhamento de sentidos”. (FRANÇA, 2002 *apud* Oliveira; Paula, 2003, p.20).

Estes são produzidos em mensagens, no contexto e nas percepções dos atores que participam da interação, compreendendo-se que as organizações são sistemas de indivíduos envolvidos em atividades de criação e re-criação, que adquirem significação por meio do compartilhamento de sentidos. Assim, a comunicação organizacional pode ser observada, como advoga Kunsch (2006), a partir de três dimensões: a instrumental, a estratégica e a humana.

Na dimensão instrumental a comunicação é vista como transmissão de informações. Ela é considerada como um canal, uma via de envio de informações. A dimensão estratégica considera a comunicação como fator estratégico de resultados capaz de agregar valor aos negócios. A dimensão humana aponta que a comunicação deve ser entendida como inerente à natureza da organização (Kunsch, 2006; Reis e Costa, 2007). As organizações são formadas por indivíduos que se comunicam entre si através de processos interativos. É isto que viabiliza a realização das metas e objetivos da organização, bem como possibilita o relacionamento da mesma com seus públicos de interesse.

São estas interações e relações que constituem o dia a dia da organização. Dessa forma, a comunicação organizacional pode ser pensada numa perspectiva mais interpretativa que instrumental, como coloca Kunsch (2006). Leva-se em consideração que estes processos ocorrem num contexto de diversidade, sendo a “organização um fenômeno comunicacional contínuo”. (KUNSCH, 2006, p. 177). Taylor (2003) enfatiza esta perspectiva ao destacar que as pessoas se organizam por meio da comunicação e esta faz com que as pessoas se organizem, dando maior atenção às dinâmicas sociais e a necessidade de se estudar como estes processos ocorrem e se relacionam.

Com isso, a comunicação organizacional deve se preocupar em “investigar a forma como as conversações funcionam, sem desconsiderar a maneira pela qual a linguagem permite que as pessoas formulem explicações que possam dar sentido às suas experiências, a realidade que vivenciam diariamente – isto é interpretação”. (TAYLOR, 2003, p.11). Esta percepção traz um ganho em relação à noção de analisar, conhecer e direcionar os vários processos de comunicação que ocorrem na organização.

Assim, trabalha-se com a linguagem como tecnologia de comunicação e produtora de significados, tendo em mente a idéia do *salad-bowl*<sup>5</sup>, observando que diferentes realidades conduzem a diferentes questões sobre as organizações. É preciso compreender a comunicação como algo além da transmissão de informações, e “na análise organizacional, é preciso ultrapassar a idéia de que as organizações são realidades dadas, entidades reificadas, cuja existência tem prioridade sobre a ação social” (CASALI; TAYLOR, 2003, p.29).

Enfatiza-se a necessidade de pensar e problematizar as organizações por meio da “análise interpretativa dos fenômenos sociais como processos simbólicos. Sob esta ótica, as organizações são construções plurais instituídas nas práticas cotidianas de seus membros” (CASALI; TAYLOR, 2003, p.29). Podendo-se compreendê-las enquanto um tecido de comunicação, definindo-as por meio de noções interpretativas e procurando compreender a equivalência entre os processos comunicacionais e organizacionais.

A complexidade deste pensamento está em entender e compreender que as organizações são atores sociais e tem a capacidade de agir por meio da comunicação. Deve-se ter em mente que os indivíduos se tornam representantes da organização e agem por esta, em nome dela. “Desta forma, o que é normalmente designado como ação organizacional é uma ação individual legitimada por diversos processos de comunicação”. (CASALI; TAYLOR, 2003, p.31).

Por isso, apresenta-se a seguir a comunicação organizacional a partir da perspectiva da “Escola de Montreal<sup>6</sup>”. Esta leitura irá se valer da teoria da co-orientação e do modelo de texto-conversações. Pretende-se, com isto, dar uma ênfase maior a linguagem e aos processos de interpretação para o reconhecimento e compreensão dos processos de comunicação organizacional.

---

<sup>5</sup>A expressão em inglês foi mantida como no original (entrevista) e refere-se a uma vasilha de salada, onde todos os ingredientes se misturam sem perder sua identidade.

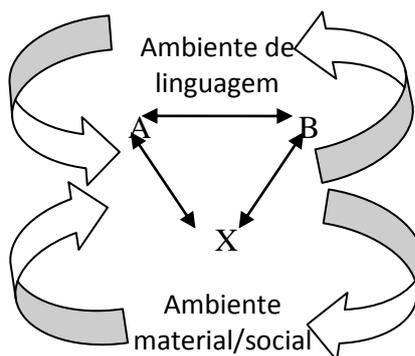
<sup>6</sup> A Escola de Montreal refere-se a um conjunto de estudos sobre comunicação e foi assim designada porque a maioria dos pesquisadores estavam concentrados no Departamento de Comunicação da Universidade de Montreal.

## 2.1 DIÁLOGO E NEGOCIAÇÃO DE SENTIDOS – CO-ORIENTAÇÃO E TEXTO-CONVERSAÇÕES

A teoria da co-orientação é uma abordagem desenvolvida pela “Escola de Montreal” para compreender como a comunicação está na gênese das organizações. Com raízes interpretativas, esta teoria corrobora com as ideias apresentadas até aqui e reconhece a realidade social – portanto a realidade organizacional – como um processo simbólico constantemente criado e recriado. A co-orientação<sup>7</sup> é considerada a unidade mínima de comunicação e de organização, sendo representada como uma unidade relacional A/B/X.

Esta teoria implica uma relação de troca, na qual dois (A/B) ou mais agentes tem como foco de atenção um objeto em comum (X). Para que haja uma unidade organizacional os agentes devem alinhar as formas pelas quais lidam com a realidade, com o mundo objetivo, ao mesmo tempo em que se inserem e situam-se no mundo social. É preciso que os agentes tenham uma orientação em comum para que eles estejam organizados e não apenas envolvidos em uma ação. Isto é necessário para que eles consigam compreender, organizar e construir uma determinada realidade.

Figura 3: Modelo de co-orientação



Fonte: Adaptado de Casali e Taylor, 2003

Na co-orientação as interações humanas dizem respeito a um objeto social ou material, ou seja, fala-se ou se pode falar de algo ou alguém. Há uma interação entre os mundos objetivos e subjetivos.

<sup>7</sup> Teoria desenvolvida por Taylor e Van Every, 2000. Referência é de Casali; Taylor, 2003.

Ao comunicar os sujeitos recorrem a um universo lingüístico que permite a leitura e a interpretação dos objetos materiais e sociais. Mas assim como os sujeitos agem sobre o mundo objetivo, este mundo objetivo também age sobre o sujeito. O ambiente é então resultado e condição das constantes interações entre agentes humanos e não-humanos. (CASALI; TAYLOR, 2003, p.32).

Assim, para que uma tarefa seja realizada é necessário que os agentes envolvidos tenham um foco único e comum.

A teoria da co-orientação enfatiza que as organizações são permeadas por processos comunicacionais, pois boa parte (senão todas) das atividades diárias dos indivíduos na organização envolve comunicação. E, neste contexto, a comunicação é percebida como operacional por possibilitar a realização e o desenvolvimento das atividades, mantendo a coordenação entre as mesmas. Ressalta-se que o processo de co-orientação pode ser replicado, ou seja, ele pode ocorrer repetidas vezes, observando-se um mesmo objeto (X), podendo também ser válido para relacionar objetos num contexto específico.

As relações criadas nestes processos tendem a imbricações. Assim, nas organizações, é possível que diversas unidades relacionais (A/B/X) se sobreponham, aumentando o número de interações A/B/X e movimentando a organização. Nesta dinâmica percebe-se a emergência das organizações pela comunicação. Esta percepção incorpora à co-orientação a dimensão por meio da qual a comunicação torna-se constitutiva da organização, deixando de ser instrumental. Pois, “a construção e reconstrução da organização se dá à medida que unidades relacionais A/B/X se sobrepõem e formam um tecido de interações permeadas pela comunicação”. (CASALI; TAYLOR, p.33).

Assim, a co-orientação trabalha a comunicação em suas qualidades simbólicas e subsimbólicas. No primeiro caso, a comunicação evidencia seu caráter referencial, pois, ao se comunicar os indivíduos fazem referências a fatos, objetos e conceitos pré-existentes. No segundo aspecto, a comunicação abre a possibilidade de as pessoas, em conjunto, construírem conhecimento interativamente. Isto coloca em evidência “a importância da comunicação nos processos de construção da realidade social (contexto e objeto) e de constituição da identidade do ser, do outro e da sociedade (relação entre A e B)”. (CASALI; TAYLOR, 2003, p.34). Já que a apreensão da realidade é um “processo social que se desenvolve coletivamente pela comunicação”. (Taylor e van Every, 2000 apud CASALI; TAYLOR, p.33).

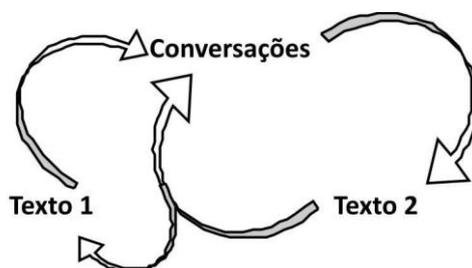
A co-orientação só pode ser estabelecida quando “é negociada através do diálogo, visa produzir a coordenação de crenças, ações e emoções a respeito de um objeto mutuamente compreendido e é medida por textos”. (CASALI; TAYLOR 2003, p.34-35). Ao se trabalhar

esta perspectiva enfatiza-se o uso da linguagem. É ao utilizá-la que a organização se produz, sendo assim, a comunicação torna-se “uma instância de produção de sentidos, agenciamento e posicionamento social, ao mesmo tempo em que atua sobre o mundo material”. (CASILI; TAYLOR, 2003, p.35).

Nesta perspectiva, a comunicação é realizada a partir do diálogo e mediada por textos, que podem se manifestar sobre a forma de conversações. Isto é apresentado no modelo de texto-conversações também proposto pela “Escola de Montreal”. Neste modelo, as conversações “representam a unidade relacional essencial dos processos ‘organizantes’”. (CASILI; TAYLOR, 2003, p.35). Assim, as conversações dizem respeito ao universo de interações compartilhadas por meio da linguagem, elas são múltiplas, constantes e contínuas, partindo de indivíduos, que em conjunto, se identificam com a organização (Casali; Taylor, 2003).

As conversações ocorrem em vários níveis e se sobrepõem, assim como acontece com a co-orientação. A noção de texto é utilizada com o objetivo de apreender a ideia de que “discursos são constituídos por palavras e frases coordenadas de maneira mais ou menos sistemática, para produzir uma expressão de linguagem coerente e compreensível”. (CASILI; TAYLOR, 2003, p.36). Os textos representam conversações estruturadas e inscritas em um discurso, mas podem ser constantemente questionados ou modificados em função de novas conversações e interpretações por conta de sua equivocidade (Casali, Taylor, 2003).

Figura 4: Dinâmica texto-conversações



Fonte: Adaptado de Casali e Taylor, 2003

A dinâmica texto-conversações implica um processo contínuo e circular no qual os textos se transformam em conversações e estas se traduzem em textos. A organização emerge desta dinâmica. A comunicação é ao mesmo tempo o contexto de emergência e o local de

manifestação da organização. E, nesta perspectiva, a organização pode ser definida como uma “forma de vida”, uma maneira de estruturar o mundo social e cultural. Casali e Taylor (2003, p.36) ressaltam que de uma maneira simplista pode-se compreender que os textos “representam a organização formal e que conversações remetem à organização informal, como uma não existe sem a outra e como o todo é sempre maior ou menor que a soma das partes, a organização é produto da dinâmica texto-conversações”.

A teoria da co-orientação e o modelo de texto-conversações permitem problematizar a organização nos seus dois pólos: o instrumental – jurídico/econômico; práticas diárias – e o relacional, no qual estão inseridas as redes informais, os contatos interpessoais não planejados ou regulados pela organização. A articulação destas percepções permite a compreensão da comunicação organizacional construindo a realidade da organização por meio da linguagem. Os discursos colocados em circulação estão constantemente construindo e reconstruindo a organização.

Uma forma de compreender a articulação desses processos dentro da organização é observando a comunicação interna enquanto parte do composto de comunicação. É neste sentido que a presente dissertação observa e problematiza a comunicação interna, enfatizando a importância da mesma para a construção, percepção e disseminação dos discursos da organização, em especial a disseminação e construção da identidade organizacional como será observado adiante.

Mas, isto exige da organização uma cultura voltada também para as possibilidades de interação e comunicação, com abertura para a participação e envolvimento dos funcionários, numa constante construção coletiva da realidade organizacional. Por isso, destaca-se no próximo item a Cultura Organizacional e, em seguida, a Identidade Organizacional com o objetivo de fomentar e reforçar a percepção da relação existente entre estes processos e a comunicação.

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL – SENTIDOS E SIGNIFICADOS EM OBSERVAÇÃO

Os estudos sobre cultura organizacional tiveram um “boom” na década de 1980 e hoje estão ligados a dois fenômenos principais: a globalização dos mercados e as mudanças organizacionais, como apontam Fleury, Shinyashiki e Stevanato (2007). O primeiro tem colocado cada vez mais desafios às empresas, tanto no que se refere à inserção e interação em novos mercados/ambientes, como para o estabelecimento e incorporação de sistemas de gestão a serem adotados. Quanto aos processos de mudança fica latente a necessidade de responder as seguintes questões: o que mudar, o que preservar e como mudar. Já não cabe a dúvida sobre a necessidade de mudança, como será colocado adiante.

Para a compreensão da cultura organizacional os autores destacam o conceito de Schein,

A Cultura Organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas. (apud FLEURY; SHINYASHIKI; STEVANATO, 2007, p.274/275)

Nessa perspectiva, a cultura organizacional se divide em: (a) artefatos e criações – tecnologia, arte, modelos de comportamento visíveis e audíveis; (b) valores – conscientes; (c) pressupostos básicos sobre: relacionamento com o ambiente; a natureza da realidade, tempo e espaço; natureza da realidade humana; natureza das atividades humanas; natureza dos relacionamentos humanos. E o processo de aprendizagem é um elemento fundamental nessa visão.

Freitas (2007) ressalta que a cultura manifesta-se de maneira escorregadia tornando-se “um conjunto de nuances sobrepostas que escapam a uma análise matematizável, ou pragmática em relação aos objetivos”. (FREITAS, 2007, p.294). A autora entende a cultura organizacional como

um conjunto de representações imaginárias sociais, construídas e reconstruídas nas relações cotidianas dentro da organização, que são expressas em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando a um sentido de direção e unidade, e colocando a organização como fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros. (FREITAS, 2007, p.294/295).

Considera-se nessa conceituação, a cultura organizacional como agenciadora de sentidos e significados, atuando diretamente no imaginário. Este é percebido como a criação de significações e imagens ou figuras, que funcionam como suporte. O simbólico, por sua vez, é a relação entre estes dois fatores (significados e suporte). O imaginário e o simbólico remetem a um subjetivo social que encontra referência no universo de cada indivíduo. Essa percepção pode significar uma maior cumplicidade entre a organização e o funcionário. Freitas (2007, p.300) reforça apontando que a

cultura organizacional é a forma expressiva de repasse de um projeto, de uma missão, a que os membros de uma organização devem/querem aderir, sendo assim, ela também expressa uma visão da organização (imagem atual e/ou futura) e uma visão de mundo existente e a construir; é a cultura organizacional que comunica quais são os comportamentos, as prioridades e as ações que darão sustentação a construção desse projeto.

Esta percepção tem como base a noção de adesão e conquista. Assim, para sua efetivação é necessário que haja coerência entre o que a organização diz e pratica.

Marchiori (2008) colabora com a discussão observando que a cultura, assim como a comunicação, é ligada à análise de processos e relacionamentos, tendo a linguagem como constituinte fundamental. A linguagem é a responsável pela criação e re-criação das realidades em contextos diversos. A autora (2008, p.182) pontua que a “cultura é o resultado da interação social e é formada em comunicação”.

A comunicação organizacional, nesta perspectiva, é responsável por prover e disseminar conteúdos/discursos que desenvolvam o ambiente organizacional. A realidade cultural da organização é, assim, a expressão da interpretação de tais conteúdos por meio dos discursos e relacionamentos. Assim, é a partir da cultura e da comunicação que os indivíduos atribuem significados ao mundo no qual estão inseridos e as suas experiências, sendo o processo de cultura uma construção de significados.

Segundo Marchiori (2008, p.184), a “cultura é interação na medida em que os indivíduos observam e interagem com o mundo, por meio desse processo, podem simbolizar e atribuir significados”. Cultura e comunicação são, portanto, indissociáveis e dependentes. A autora percebe a organização como arranjos que podem encorajar o desenvolvimento de culturas, o que acontece por meio da comunicação. “A cultura é constituída, mantida e reproduzida pelas pessoas, pois são elas – ao invés de um autônomo processo de socialização, ritos, práticas sociais – que criam significados e entendimentos”. (MARCHIORI, 2008b, p.79).

É importante ressaltar, como foi mencionado no início, a relação entre cultura organizacional e processos de mudança organizacional. Isto reforça a percepção dos processos de comunicação nas questões relacionadas à cultura. A mudança organizacional refere-se a adaptabilidade a novas circunstâncias, sejam elas internas ou externas, e está relacionada com a forma de agir da organização. Pois, segundo Anthony (apud MARCHIORI, 2004, p. 88) a

[...] cultura emerge da história, tem suas raízes na prática, sustentada pelas estruturas e torna-se habitual e conseqüentemente inconsciente e impensada – em função do resultado de rotinas de repetitivo comportamento. O relacionamento entre cultura e estrutura é tão próximo que muitas das mudanças em relação à cultura estão submersas imperceptivelmente nas descrições das estruturas.

A necessidade de mudança cultural está associada a “performance” (Marchiori, 2004) organizacional. Esta se liga a necessidade de tornar a organização mais competitiva, à busca de melhores resultados, à reconsiderações estruturais e as maneiras de perceber/ desenvolver processos de relacionamento com as pessoas. A performance, segundo Marchiori (2004), pode ser percebida como narrativas sobre conquistas em dois contextos: microaspectos e macroaspectos.

No primeiro, ela se refere a histórias de sucesso em termos de crescimento de mercado ou benefícios gerados para a comunidade. No segundo, ela reuni os discursos na economia, política e progresso. “O conceito de ‘performance’ engloba ação, significado, construção, caráter e consistência, envolvendo a formação de um senso de identidade e realidade organizacional”. (MARCHIORI, 2004, p.87).

Por isso, nos processos de mudança, é imprescindível definir as formas de relacionamentos com os indivíduos para que haja envolvimento e comprometimento com a proposta. Mudança e ‘performance’ oferecem uma dinâmica que se altera a todo momento,

fazendo com que surjam e sejam incorporados novos valores, comportamentos, atitudes e, conseqüentemente, novos processos de relacionamento. Este é o procedimento de uma organização “viva”.

Dessa forma, a cultura organizacional – a partir de artefatos, valores e pressupostos – pode ser posta em movimento quando em comunicação, podendo ser considerada como contexto para a construção de sentidos e significados organizacionais. Neste sentido, trabalha-se a articulação de artefatos, valores e pressupostos – em especial missão, visão, valores e políticas – como possibilidade de construção da identidade organizacional. É o que será apontado a seguir.

### **2.2.1 Cultura Organizacional atribuindo sentidos e significados – missão, visão, políticas e valores**

Pensando em artefatos, valores e pressupostos, como observado anteriormente, destaca-se para este trabalho, as percepções e construções sobre missão, visão, políticas e valores para a produção de sentidos. Hoje estes elementos são considerados, em muitas circunstâncias, como base para ação dos indivíduos na organização. Ianhez (2008) coloca que quando bem articuladas e integradas estes elementos harmonizam o corpo organizacional. Mas para que isso ocorra o autor destaca que é necessário um trabalho de comunicação.

Ianhez (2008) observa que missão, visão, políticas e valores podem ser considerados pontos de referência para a organização, portanto, para seus colaboradores. Mas, o autor pondera que estes referenciais não devem inibir a criatividade ou o exercício do poder na organização, pelo contrário, devem estimular o poder e a liberdade de ação. Essa percepção oferece maior flexibilidade e adaptação aos processos organizacionais. Assim,

Missão, visão, políticas e valores se complementam e, quando adequadamente trabalhados, integrados e divulgados, de forma a permear toda estrutura organizacional, tornam-se ferramentas de ações efetivas de empreendedorismo, criatividade e obtenção da eficácia organizacional. (IANHEZ, 2008, p.100).

É preciso ressaltar que a organização estabelece relacionamentos com vários públicos. Nesse sentido, Ianhez (2008) aponta a necessidade de gerir o que ele chama de vasos comunicantes, que são estruturas formadas por todos os públicos que a organização influencia e todos que a influenciam, numa relação de retroalimentação. Neste contexto, missão, visão, políticas e valores são abordados como “instrumentos que procuram trazer maior controle ao processo de comunicação da organização, oferecendo bases para o comportamento de todos os que participam de sua estrutura”. (IANHEZ, 2008, p.101).

Estes elementos constituem a cultura organizacional e fomentam a percepção dos públicos sobre a organização. Por isso, eles podem ajudar na construção e percepção da identidade organizacional. Quando trabalhados em conjunto, a partir e por meio da cultura organizacional, estes elementos tornam-se guias de comportamento e ações. Dessa forma, este conjunto

permite a rápida adaptação da organização às mudanças exigidas pela sociedade, com a conseqüente e necessária alteração da cultura. Faz com que haja uma compreensão maior do papel a ser exercido por seus colaboradores e com que todos os públicos entendam melhor suas ações e seu posicionamento perante a sociedade. (IANHEZ, 2008, p.102).

Pensando desta forma, faz-se necessário descrever cada um destes elementos. A missão tem por objetivo esclarecer o campo de atuação da organização. Ela deve ser capaz de dizer para quê a mesma existe. “A missão é a expressão atuante de um compromisso compartilhado. Tendo por base valores comuns, ela atrai as pessoas para o esforço, com clareza, consenso e compromisso”. (IANHEZ, 2008, 103).

Como destaca o autor, a missão é essencial, mas incompleta. Ela diz respeito ao mercado de atuação, ao cliente, é capaz de apontar o fim, mas não de demonstrar o caminho. Para apresentar o caminho têm-se as políticas e os valores que orientam os passos da organização e levam a um melhor entendimento da missão e da visão. Esta é um ponto de referência para o que a organização deseja atingir no futuro.

A visão “pode levar uma organização a transformar ou superar sua forma normal de atuar, fazendo com que encontre padrões maiores de atuação em todas as suas áreas de relacionamento”. (IANHEZ, 2008, 104). Ela é percebida como o elemento motivador que vitaliza a organização e cria um ambiente propício para o surgimento de novas idéias.

Assim, a visão tem um componente racional e um emocional. A racionalidade deriva da análise ambiental, ou seja, as pesquisas e observações sobre o em torno, a atuação e os

públicos da organização. Já o composto emocional é produto da criatividade, da intuição. É o que dá o fator motivação.

A visão e a missão ajudam a evitar a dispersão e a desorientação dos esforços organizacionais. Mas, para que isso ocorra, é preciso que permeiem toda a organização e isto deve ser feito por meio da/na comunicação. Segundo Ianhez (2008), deve-se ter em mente que estes elementos, assim como as políticas e os valores, fundamentam a busca do progresso da organização e, por isso, devem ser mutáveis.

Políticas e valores são necessários para o alcance da missão e da visão. As políticas dizem respeito aos costumes da organização, a maneira como são orientadas as atividades no dia a dia. Elas também orientam as tomadas de decisão e determinam o que pode ou não ser feito. Já os valores são responsáveis por estabelecer a forma como a organização se relaciona com os públicos e o ambiente que a envolve. Por isso, os valores são considerados de fundamental importância para as organizações. Ianhez (2008, 110) ressalta que

Um código de valores adequadamente formalizado e trabalhado considera as pessoas com livre arbítrio para decidirem suas vidas, bem como entende que as relações dentro das organizações não são de aplicação de códigos rígidos, mas de uma busca do melhor para todos que dela participam, com flexibilidade tal que permita a ela se manter atualizada e acompanhar as mudanças sociais e, preferencialmente, se antecipar às mudanças, sendo ela própria a agente de mudanças.

Todos esses elementos podem oferecer sentidos e significados capazes de fomentar a construção e/ou reconstrução da identidade organizacional. Pois, eles conseguem retratar a cultura da organização. E a identidade organizacional é a percepção interna do que é/ está a organização. A seguir apresenta-se a abordagem teórica sobre identidade e identidade organizacional.

### 2.3 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL – CULTURA E COMUNICAÇÃO CONSTRUINDO ELEMENTOS DE IDENTIFICAÇÃO E RECONHECIMENTO

A dimensão simbólica e cultural, portanto comunicacional, dos fenômenos identitários é ressaltada no deslocamento do conceito de identidade para um terreno no qual a linguagem (indo além do conceito de comunicação) adquire importância na formação das identidades. Estas são percebidas como um elemento interno à sociedade, como um lugar que se ocupa a partir de emaranhados de posições e contextos.

A identidade é constituída a partir das mediações que compõem a sociedade. É o que Hall (2002) define como identidade cultural, colocando que esta é um ponto de identificação, um ponto instável ou mesmo uma sutura no interior dos discursos da cultura e da história, sendo um posicionamento. A visão construtivista de identidade apresentada por Hall (2002) é relevante por percebê-la como um processo, algo fluído e não mais fixo<sup>8</sup> ou inato ao indivíduo, no qual a identificação também é fluída, efêmera e variada. O autor ainda destaca que o sujeito contemporâneo assume novas identidades, que estão sendo fragmentadas e deslocadas.

Bauman (2005) também observa que as identidades não constituem algo sólido, natural ou imutável. Ele ressalta que elas são negociáveis e revogáveis. Pois, as pessoas estão expostas a muitas comunidades de idéias, podendo atenuar ou ressaltar as identidades e diferenças, ou seja, os acordos e desacordos, dependendo das situações em que estão envolvidas. O autor aponta que as identidades estão em movimento, tendo os sujeitos livre arbítrio para orientá-las. Não havendo mais espaço para identidades rígidas e inegociáveis.

Ao pensar a identidade e a diferença, Silva enfatiza que é possível perceber que elas estabelecem uma relação de dependência, sendo mutuamente determinadas e inseridas em um contexto simbólico-discursivo. Com isso, é necessário que a identidade e a diferença sejam ativamente produzidas, já que “somos nós que as fabricamos, no contexto de relações culturais e sociais. A identidade e a diferença são criações sociais e culturais”. (SILVA, 2000, p.76).

Nessa perspectiva, a identidade e a diferença são construídas por meio da linguagem. Silva (2000) ressalta que, sendo assim, ambas são marcadas pela indeterminação e a instabilidade. Pois, para que uma identidade seja afirmada é preciso levar em conta o contexto

---

<sup>8</sup>Não-essencialista.

em que foi produzida, construída. “Em suma, a identidade e a diferença são tão indeterminadas e instáveis quanto a linguagem da qual dependem” (SILVA, 2000, p.80).

Por isso, Hall (2003) coloca que é por meio do discurso que se constroem os sentidos que influenciam e organizam as ações e concepções que o indivíduo tem em relação a si mesmo, o que implica que as representações também são constituintes das identidades construídas na contemporaneidade. Assim, a representação é constituída pelas práticas de significação e os sistemas simbólicos nos quais os significados são produzidos, posicionando os indivíduos como sujeitos. A representação deve ser entendida como

um processo cultural, estabelece identidades individuais e coletivas e os sistemas simbólicos nos quais ela se baseia fornecem possíveis respostas as questões quem sou eu? o que eu poderia ser? quem eu quero ser? os discursos e os sistemas de representação constroem os lugares a partir dos quais os indivíduos podem se posicionar e a partir dos quais podem falar. (SILVA, 2000, p. 17)

Com a representação a identidade e a diferença adquirem sentido. É a identificação que estimula essa articulação. Pois, ela é “o processo pelo qual nos aproximamos simbolicamente dos outros, seja pela ausência de uma consciência da diferença ou da separação, seja por uma suposta similaridade” (VEIGA, 2009, p. 20). Além disso, Veiga (2009) observa que é a identificação que orienta o indivíduo por meio das interações sociais, ou seja, não existe identidade sem identificação.

Esta percepção de identidade pode ser transferida para as organizações, ou seja, é possível construir a identidade organizacional ancorada nesta perspectiva. A discussão sobre identidade começou a ser trabalhada, de forma sistemática, na realidade organizacional a partir da década de 1990. E hoje já é possível perceber certo consenso em relação à importância da identidade organizacional para análise das organizações.

A princípio a identidade organizacional dizia respeito a alguns artefatos da organização como identidade visual (tipos, cores, marca, logo, slogan). Hoje além desses atributos é preciso compreender o negócio, a forma de atuação, os valores que constituem a organização. Assim, segundo Machado (2002), a identidade de uma organização pode ser concebida como o produto reflexivo do processo dinâmico da cultura organizacional.

Nesse sentido, a identidade é considerada um processo, um construto social e simbólico. O indivíduo constrói a identidade a partir da realidade que reconhece e da identificação com as significações que constroem o real. Além de utilizar a perspectiva do

outro para transformar o que reconhece como sendo coerente e seu, modificando constantemente os significados e tipificações que representam a sua identidade.

Dessa forma, o processo de construção da identidade é trabalhado a partir da noção da realidade e do conhecimento que o indivíduo possui da vida cotidiana e do real em que se insere. “Mesmo a identidade organizacional que parece mais centrada nas organizações, só pode ser explicada a partir do comportamento humano nas organizações”. (MACHADO, 2005, p.2). Machado (2005) ainda observa que as representações da organização são expressas por seus membros por meio de comportamentos, comunicação e simbolismo.

Para Teresa Ruão (2001), a definição de identidade organizacional trata das “características da organização que os seus públicos consideram centrais (descrições fundamentais da organização), distintivas (únicas) e duradouras (persistentes no tempo)”. (RUÃO, 2001, p.5). A autora ainda observa que a identidade constituiria uma forma das organizações se diferenciarem umas das outras no mercado, além de afirmar a reputação e a fidelização de clientes e funcionários.

Segundo ela o conceito também possibilita considerar a identidade organizacional como o espelho das características sociais, culturais e psicológicas dos públicos da empresa. Nessa perspectiva, Ruão (2001) destaca que é preciso gerir a multiplicidade, pois os públicos internos podem influenciar “não só a definição da identidade, como intervir na sua gestão. Essa perspectiva pode explicar a “razão pela qual as organizações integram identidades multifacetadas, já que cada um dos seus públicos lhe dá algo de si, um cunho próprio, que influenciará (de forma mais forte ou mais fraca) o todo.” (RUÃO, 2001, p.8).

E o resultado desta propriedade é que frente a públicos distintos e em situações diferenciadas, as organizações colocar-se-iam de forma singular, com vista à promoção da melhor imagem possível. Ainda que se coloque sempre a necessidade de coerência, impeditiva da criação de identidades esquizofrênicas, só possível pela definição global das estratégias de comunicação. O que se exige das organizações é a criação de verdadeiros ideogramas de identidade, capazes de identificar as vertentes de personalidade, perceber se algum dos traços entra em conflito com outro, e estabelecer planos coesos de transmissão da mesma (Tajada, 1994). (RUÃO, 2001, p.6)

Por isso, Ruão (2001) ressalta a necessidade da identidade da organização estar estruturada de uma maneira que a possibilite mudar com relativa facilidade, no intuito de acompanhar as transformações ambientais. “Caberia à identidade a árdua tarefa de assegurar o equilíbrio entre as necessárias vertentes da estabilidade e da mudança, confirmando os valores

nucleares do sentido organizacional, por um lado, mas potenciando a evolução, por outro”. (RUÃO, 2001, p. 7). A instabilidade caracterizada nesse processo é o que permitiria a organização se adaptar, não sendo algo negativo.

Também é preciso observar que, nas organizações, os indivíduos se associam e fomentam visões coletivas sobre a realidade que os cerca. Assim, é necessário considerar a construção de uma identidade coletiva, na qual os indivíduos se reconheçam e aceitem trabalhar por objetivos comuns, mesmo que de maneira transitória, é o que vai possibilitar a construção da identidade organizacional, ou mesmo a representação que os funcionários têm dela. Assim,

entendemos por identidades coletivas um processo dinâmico de construção de práticas coletivas que criam um conjunto de significações interpretativas da estrutura e da hierarquia societal; além de, nesse processo dinâmico serem estruturadas relações que criam e dão formas ao sentimento de pertencas grupais entre elementos que partilham crenças e valores sociais responsáveis pela criação de uma unidade grupal que se sustenta sobre a dinâmica da negociação, da comparação entre grupos e categorias sociais, através das relações de reciprocidade e de reconhecimento. (PRADO, 2006, p.200).

Para Leal (2006) a constituição de identidades coletivas não se dá fora das relações de poder, pois ela decide quem está fora ou dentro de um grupo, o NÓS e o ELES. As identidades coletivas revelam possibilidades articulatórias, elas podem indicar uma lógica de indiferenciação ou de diferenciação. Algumas práticas sociais são iniciadas com o intuito de materializar o sentimento de pertença a um conjunto de valores e crenças que definem a identidade coletiva de determinado grupo.

Com esse reconhecimento tem-se a percepção de uma identidade local conforme estabelece Hall (2002) ao observar que esta é resultado da mistura de culturas que resultam em novos conceitos de identificação. Mas para compreender as identidades locais é preciso entender como o “local” é pensado na contemporaneidade. É preciso pensar o local como algo plural, reflexivo e instável, como coloca Bourdin (2001). Para ele, o local deixa de ser uma “circunscrição projetada por uma autoridade” e passa a ser percebido como um lugar que “exprime proximidade, o encontro diário, um conjunto de especificidades sociais e culturais compartilhadas” (2001, p.25), simbolizando um mundo com fronteiras reduzidas.

É a partir desse compartilhamento de idéias e experiências que o autor aponta o desenvolvimento de ilusões de identidades locais, ou seja, como resultado de um coletivo imaginário. Esse processo faz com que os funcionários percebam-se enquanto comunidade.

Este contexto de interação, como foi destacado, ocorre por meio do discurso. O que se quer apontar e observar é como estes discursos são construídos e colocados em circulação na organização. Por isso, no próximo capítulo, destaca-se a comunicação interna.

Primeiro será feita uma apresenta-se uma percepção geral e colocam-se algumas questões sobre a elaboração de mensagens e informações, bem como algumas ferramentas que são utilizadas na comunicação interna. Em seguida é apontada a percepção da mesma enquanto um processo, destacando-se duas práticas: as interações face a face, enquanto redes formais e informacionais de comunicação, e a rádio peão como rede informal e relacional. É por meio destas práticas que, mais adiante, será observado o processo de comunicação interna para a construção da identidade organizacional. Agora a comunicação interna.

### **3 COMUNICAÇÃO INTERNA – PROCESSOS E PRÁTICAS DE INTERAÇÃO E RELACIONAMENTO**

O conceito mais simples<sup>9</sup>, mas não simplista, de comunicação interna a encara como o sistema de comunicação entre a organização e seu público interno. Mas em comunicação é preciso observar um sistema de mão dupla, estruturado, dinâmico e proativo, que tenha a capacidade de disseminar o fluxo de informações que a organização precisa compartilhar e que o funcionário deve saber.

Isto implica estabelecer um relacionamento intenso, vivo e permanente com os funcionários. A Associação Brasileira das Agências de Comunicação (Abracom) ressalta que um dos principais objetivos estratégicos da comunicação interna é a difusão da visão, missão e valores da organização. Além de ampliar e harmonizar o diálogo empresa-funcionário, equalizando interesses, integrando equipes e valorizando o conhecimento e a produção. Torquato (2004) coloca que a comunicação interna está atrelada à comunicação gerencial, a comunicação administrativa e a comunicação social. A observação da comunicação interna junto a estas três modalidades é comparável a relação de sub-campos da comunicação organizacional proposta por Oliveira e Paula (2003).

Assim, por comunicação gerencial<sup>10</sup> entende-se a atividade de gerenciar todo o processo comunicacional expresso no modelo clássico de comunicação. Fontes transmitem mensagens por meio de canais para receptores. É preciso que o processo ocorra de forma eficaz. A eficácia/ineficácia está relacionada com um conjunto de fatores. O primeiro deles refere-se às atitudes: atitudes para consigo, para com o assunto e o receptor. O segundo está ligado aos níveis da comunicação: nível intra (capacidade do gerente operar internamente a comunicação); nível inter (trata-se da comunicação direta, bilateral, recíproca e privada); nível grupal (quando as comunicações ocorrem de maneira lateral) e nível coletivo (meios clássicos de comunicação para transmitir informações, como jornais, boletins etc).

Há também os fluxos de comunicação que exercem influência sobre a eficácia do processo. Tem-se, assim, o fluxo descendente – as comunicações são formais e ocorrem de cima para baixo; o fluxo ascendente – as comunicações tendem a ser menos formais e ocorrem de baixo para cima; o fluxo lateral – ocorre entre níveis hierárquicos com a mesma posição no organograma, há sistematização e uniformização de ideias e informações; e o

---

<sup>9</sup> Abracom - Associação Brasileira das Agências de Comunicação.

<sup>10</sup> O autor observa que há uma grande quantidade de comunicação centrada no gerente. Por isso a designação.

fluxo diagonal – mensagens trocadas entre diferentes níveis hierárquicos (superior/subordinado, departamentos), são menos burocráticas.

As mensagens, ou os sistemas de mensagens, envolvem as questões referentes aos temas que devem ser abordados e a linguagem que deve ser utilizada. O desconhecimento destes códigos por uma das partes implica em ruídos e na não compreensão da informação. A necessidade de criatividade, simbologia e uso de metáforas precisa ser observada na construção das mensagens, sendo associada a cada tipo de conteúdo que for necessário divulgar. Deve-se, ainda, observar as preferências e os interesses do receptor para que a informação seja mais bem compreendida e absorvida.

Os canais devem respeitar o conteúdo das mensagens e o perfil do receptor. É preciso observar as características técnicas de cada canal. Existem os mais tempestivos (e-mail); os rápidos (boletins noticiosos); os simultâneos (conversas pessoais ou telefônicas); e outros “mais lerdos ou complexos (como os canais impressos, os jornais e as revistas). Uns permitem ampla visibilidade, difusão e sentido de atração [...]; outros são seletivos, destinando-se a receptores específicos e privilegiados [...]”. (TORQUATO, 2004, p.42). Sanchez (2006) aponta os seguintes canais ou meios de comunicação interna:

- a. Eletrônico – email: é eficiente e rápido na comunicação com outras pessoas; permite interação e participação de todas as partes envolvidas; a combinação de palavras, imagens e cores pode ser positiva; mas pode provocar excesso de mensagens.
- b. Face a face: quando usadas adequadamente estas interações podem fortalecer a confiança e as relações; possibilidade de *feedback* imediato; facilita o entendimento comum; permite a avaliação da linguagem corporal; exige preparação, planejamento e tempo.
- c. Palavra falada: são as conversas presenciais ou por telefone; a troca de palavras tem efeito imediato e é por este meio que funciona o dia a dia da organização;
- d. Linguagem não verbal: a linguagem corporal e as ações afetam as pessoas de maneira profunda e inconsciente, assim, gestos, expressões faciais, tom de voz, postura, imobilidade, silêncios, movimentos, presenças e ausências permitem a compreensão ou não de informações, mensagens e discursos;
- e. Impressos: publicações internas permitem uma variedade de técnicas editoriais e mensagens; é possível estabelecer interação com os leitores com a participação dos mesmos na elaboração ou planejamento dos veículos; mas dependendo do público, do conteúdo e da forma disponibilizada o índice de leitura e participação pode ser baixo;

- f. Marketing Interno<sup>11</sup>: é um meio de motivar e criar adesão do público interno por meio de ferramentas de marketing aplicadas ao público interno; textos explicativos e a utilização de material gráfico específico ajudam na compreensão de assuntos complexos e polêmicos; tende a provocar respostas motivacionais rápidas;
- g. Murais: serve para transmitir informações da empresa como para uso dos próprios funcionários; informação fica acessível a todos.

Sanchez (2006) ainda aponta a intranet como um recente canal de comunicação interna no qual circulam informações acessíveis apenas aos funcionários, o que a diferencia da Internet, onde as informações são de domínio público e com uma gama variada de assuntos e informações. Segundo a autora este canal está sendo bem aceito por oferecer segurança na transmissão de informações sigilosas; melhoria das comunicações internas devido à rapidez e a característica dialógica.

Além de permitir que as pessoas não abandonem seus postos para compartilharem e divulgarem informações diminuindo a dispersão, redução dos custos. Tem ainda a vantagem da atualidade das informações, redução dos custos de distribuição em relação aos materiais impressos. E possibilita “maior participação e interação entre as mais diversas áreas e departamentos, através da divulgação dos projetos e conquistas de cada área específica da organização.” (SANCHEZ, 2006, p.89).

Dos receptores ressalta-se a importância de conhecer a natureza (perfil, gostos, atitudes, expectativas, a realidade cotidiana). As mensagens devem ser situadas nesses atributos da recepção para que os ruídos na comunicação sejam os menores possíveis. Pois, quanto mais o funcionário conhecer a organização – sistemas culturais, normativos – quanto mais estreito for o relacionamento, quanto mais próximas as experiências compartilhadas, maiores são as chances da comunicação ser eficiente.

A comunicação administrativa envolve procedimentos comunicacionais que ocorrem na organização. É o suporte informacional-normativo da organização, podendo constituir o principal eixo de locomoção do trabalho rotineiro – normas, instruções, portarias,

---

<sup>11</sup> O *Endomarketing* consiste em uma série de ações, projetos destinados a motivação e integração do público interno em torno de um objetivo definido pela organização. Estes projetos estabelecem bases de relacionamento interpessoal com o objetivo de desenvolver positivamente a auto-estima dos funcionários, facilitando a prática da afetividade e da empatia. Nesta dissertação, estes projetos são considerados como ferramentas da comunicação interna, sendo ativado apenas em situações específicas como, por exemplo, em campanhas para conscientização ou motivação.

memorandos, cartas técnicas, índices, taxas, acervo técnico. Permite a confluência de fluxos e redes de comunicação (Torquato, 2004; Kunsch, 2003).

A comunicação social “envolve os atos de comunicação indiretos, unilaterais e públicos. Ou seja, as ações da comunicação coletiva ou da massa, por meio de jornais, revistas, rádio e televisão”. (TORQUATO, 2004, p.52). É voltada tanto para os públicos internos quanto externos. Está circunscrita às áreas de: jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, relações públicas, articulação institucional, relações corporativas e *lobby*, marketing cultural e eventos, publicidade institucional e comercial, editoração e identidade visual. Corroborar com a comunicação institucional proposta por Kunsch (2003).

Para desenvolver processos eficientes de comunicação também é preciso estar atento aos ruídos e barreiras que podem prejudicar a comunicação com o público interno. Pois, um dos objetivos da comunicação interna é o entendimento. Assim, as barreiras são problemas que dificultam a comunicação, interferindo nos processos da organização. Segundo Kunsch (2003) as barreiras podem ser de natureza:

- a. mecânica ou física – que são relacionadas ao barulho, ambientes e equipamentos inadequados, que podem dificultar ou mesmo impedir que a comunicação ocorra;
- b. fisiológicas – como surdez, gagueiras e não articulação fonética; semânticas – que decorrem do uso inadequado da linguagem, ou seja, a inadequação na utilização de códigos e signos ou a falta de proximidade com o repertório do receptor;
- c. e as barreiras psicológicas – que dizem respeito aos preconceitos e estereótipos, relacionadas às crenças, atitudes, valores e a cultura do receptor.

A autora ainda observa que podem haver barreiras:

1. administrativas/burocráticas – que decorrem da maneira como a organização atua e processa suas informações;
2. comunicações incompletas e parciais – informações fragmentadas, distorcidas ou sujeitas a dúvidas; informações não transmitidas ou sonegadas;
3. credibilidade da fonte – a credibilidade que o receptor atribui ao comunicador afeta suas reações em relação às mensagens, a forma pela qual o receptor recebe a informação também é afetada pela credibilidade, interferindo na interpretação;
4. diferenças de status – diferentes níveis hierárquicos e símbolos podem ser barreiras à comunicação quando parecerem uma ameaça;
5. pressão de tempo – impede um encontro mais freqüente entre superior e subordinado.

Estas barreiras podem gerar conseqüências graves ao processo de comunicação interna, comprometendo a eficácia e eficiência da mesma. Para minimizar o aparecimento dessas barreiras é necessário adequar os canais e mensagens, para que a informação transmitida cumpra o objetivo.

Para ser eficaz a comunicação depende da forma como é elaborada e organizada. Sanchez (2006) aponta uma série de condições e circunstâncias para que haja comunicação de fato, entre elas: predisposição do receptor, necessidade de aceitação do grupo, auto-admiração, segurança, habilidade, conhecimento e poder, necessidade de harmonia entre as demandas e desejos do indivíduo e as exigências sociais; fidelidade da mensagem e habilidade do comunicador. Isso implica credibilidade e comprometimento.

É preciso observar que ambos estão articulados às experiências e características pessoais dos indivíduos, “bem como à sua formação cultural, que são os fatores que os predispõem à assimilação e compreensão da mensagem”. (SANCHEZ, 2006, p.95). Por isso, faz-se necessário conhecer os públicos interno suas necessidades, vontades e formas de comunicação para a elaboração de processos comunicacionais capazes de atender às demandas do funcionário, sem perder de vista as prioridades da organização.

Percebe-se que os processos descritos são dinâmicos e mútuos, podendo variar de nomenclatura e em agrupamentos dependendo do autor consultado. Mas todos são processos comunicacionais e não se isolam, pelo contrário, se inter-relacionam o tempo todo. As observações feitas até aqui caracterizam as redes formais de comunicação, que são elaboradas e reguladas pela organização. Descreve-se, com isso, um caminho para a produção e circulação da informação de maneira eficaz. Isto oferece uma percepção instrumental: a transmissão de informação. Mas, assim como a comunicação organizacional, a comunicação interna pode/deve ser compreendida por meio das relações e interações que pode proporcionar.

Pensando nisso, destaca-se a percepção de Marchiori (2008c, p. 1) que entende a comunicação interna como “um processo complexo, multidimensional e imprescindível para o desenvolvimento das organizações”. Dessa forma, a comunicação interna deve ser baseada em alguns pré-requisitos, como aponta Sanchez (2010, p. 82-83):

- a) reconhecimento por parte da organização da importância do potencial interno para alcance dos resultados esperados pela empresa;
- b) convicção real e profunda da alta administração de que a empresa precisa desenvolver a qualidade de sua Comunicação Interna, assumindo o compromisso de investir tempo e energia nessa questão;

- c) a empresa deve ter capacidade para mobilizar profissionais, de dentro e de fora com o objetivo de identificar os principais problemas e as possíveis soluções para a melhoria dos fluxos e canais internos de comunicação, com vistas à implantação de uma política de comunicação interna na empresa;
- d) a alta administração deve estar apta para mudanças e adaptações na Cultura Organizacional e;
- e) a alta administração deve estar pronta para a verdade e para o uso da transparência nas atitudes e ações, reconhecendo a face humana da empresa.

Neste contexto, a comunicação interna deve “contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos”. (TORQUATO, 2002, p. 54-55). Para alcançar estes objetivos é necessário, segundo o autor, que haja a integração de fatores emotivos e racionais.

Nos primeiros caracterizam-se atitudes como: motivação, integração de pessoas e áreas, clima favorável, imagem organizacional forte, agir como grupo, vitória, orgulho, sucesso pessoal. Enquanto nos fatores racionais destacam-se atitudes como: impulsionar vendas, atingir meta principal, direcionar ações, priorizar decisões, apresentar produtos, abrir novas comunicações. Por este ângulo, a comunicação interna tem forte ligação com o marketing interno.

Kunsch (1997a) afirma que a comunicação interna deve ser pensada estrategicamente, devendo viabilizar a interação efetiva entre a organização e seus funcionários. Ela deve ser constantemente pensada, organizada e não ocorrer apenas de forma casuística na vida da organização. “A Comunicação Interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem”. (KUNSCH, 1997a, p.128). Neste sentido, a cidadania se baseia na participação, nas reivindicações, na utilização do espaço comum e nas ações, individuais ou coletivas, para fazer valer os direitos dos funcionários nas organizações.

Colocar estas questões em prática exige envolvimento. É necessário que o funcionário se insira no espaço comum e atue, seja no cumprimento de seus deveres ou na reivindicação e construção de seus direitos, bem como na construção da realidade organizacional. A participação pode ocorrer de duas formas, como observa Bordenave (1992), por questões afetivas (por prazer) ou por questão instrumental, a participação ocorre porque fazer algo coletivamente é mais eficaz e eficiente que fazer sozinho. Por isso, “a maior força para a

participação é o diálogo”. (BORDENAVE, 1992, p.50). É estar aberto a discussões, compartilhamento de informações e experiências, em busca de um consenso.

A atenção dada à comunicação, em especial a comunicação interna, nos últimos tempos, segundo Sanchez (2006), é em virtude do aumento da participação do funcionário nas decisões Organizacionais. Marchiori (2008c) completa esta colocação ao observa que é preciso “entender a comunicação como um processo que efetivamente comunica, envolve, inova, acresce conhecimento, enfim desenvolve pessoas no interior das organizações”. (MARCHIORI, 2008c, p.6).

A comunicação interna deve permitir que os funcionários instituem as bases para a estruturação e o fortalecimento de decisões compartilhadas. “O compartilhamento das decisões reforça o alinhamento das práticas da organização com o desejo dos trabalhadores”. (NASSAR, 2005, p. 26). Além disso, a comunicação interna pode “reforçar a compatibilidade do discurso da empresa com o discurso dos colaboradores” (NASSAR, 2005, p.26), que agora são percebidos como elementos fundamentais no relacionamento da organização com outros públicos de interesse. Por isso, ela deve privilegiar e criar espaços para interação entre os funcionários.

É esta percepção que abre caminho para a compreensão das relações e interações que podem ocorrer por meio da comunicação interna. Assim, faz-se necessário entender como estes discursos são absorvidos e trabalhados pelos funcionários, traçando mapas que construam uma percepção coletiva desses elementos. Passa-se a mediar as informações e as mensagens disponibilizadas na organização, deixando de apenas fornecê-las. É preciso estabelecer uma comunicação efetiva e esta só acontece

[...] em clima de verdade e autenticidade. Caso contrário, só haverá jogos de aparência, desperdício de tempo e, principalmente uma “anti-comunicação” no que é essencial/necessário. Porém não basta assegurar que a comunicação ocorra. É preciso fazer que o conteúdo seja realmente aprendido de forma clara para que as pessoas estejam em condições de usar o que é informado. (RUGGIERO *apud* BONA, 2006, p.5).

Para alcançar esse objetivo é necessário reconhecer que os funcionários possuem percepções diferenciadas em relação à organização, principalmente por perceberem o mundo de forma distinta. Machiori (2008c, p. 6) destaca que “um novo olhar sobre as relações internas possibilita a criação e o desenvolvimento de ambientes organizacionais mais saudáveis”. Pois, as organizações são processos dinâmicos capazes de construir significados

que fazem sentido para as pessoas. Isto permite o desenvolvimento de relações e provavelmente a construção de novos significados.

Daí a necessidade de se pensar/estabelecer/compartilhar processos de comunicação capazes de alcançar cada público interno (setores/departamentos). Neste sentido, os discursos veiculados dentro da organização tornam-se fundamentais, pois é a partir deles que os funcionários podem se reconhecer, se identificar enquanto parte integrante da organização, comprometendo-se com os ideais e objetivos da mesma. Aqui entra a percepção das interações, da comunicação enquanto difusora e construtora de sentidos. Isto deve ocorrer tanto nas redes formais como nas informais, observando que estas oferecem condições mais espontâneas para o compartilhamento de sentidos por não serem reguladas.

As redes formais (fluxos informacionais) e redes informais (relacionais) das organizações ocorrem por práticas discursivas escritas, verbais ou visuais e são produzidas no contexto organizacional. Como já foi apontado, essas redes se constituem de maneira espontânea ou planejada pela organização. É válido ressaltar que nesses processos existem intencionalidades demarcadas pela produção, pois, ela busca dar visibilidade àquilo que lhe é conveniente num determinado momento (Oliveira e Paula, 2008).

Ao gerir a comunicação interna tem-se que levar em consideração as redes formais, trabalhadas nos canais oficiais, e as redes informais, que dizem respeito às relações interpessoais estabelecidas na organização. Nesta dissertação, colocam-se em destaque dois processos de comunicação interna, sendo um de cada rede: as interações face a face – redes formais – e a rádio peão ou rádio corredor, que é considerada uma rede informal.

Nos próximos itens estes temas serão abordados. O objetivo é construir um panorama das interações possíveis nos dois pontos em destaque. Para tanto, será elaborada uma possibilidade de leitura da comunicação interna a partir de alguns modelos e conceitos apresentados no capítulo sobre comunicação Organizacional. Agora as interações face a face.

### 3.1 FACE A FACE – INTERAÇÃO E PARTICIPAÇÃO EM REDES FORMAIS DE COMUNICAÇÃO

No que se refere às redes formais de comunicação, que envolvem as interações face a face, pode-se apontar os encontros entre funcionários de vários níveis hierárquicos, como reuniões, cafés, visitas, apresentações especiais e treinamentos. Estas interações têm como

objetivo as trocas, o compartilhamento, buscando aumentar ou estimular o comprometimento dos funcionários para a realização de tarefas e a participação nos projetos da organização. As interações face a face se destacam pelo:

- contexto de co-presença, pois os participantes estando em presença uns dos outros partilham um mesmo sistema referencial de espaço e de tempo;
- a troca de informações, que representa um caráter dialógico, implicando ida e volta no fluxo de informações e comunicações;
- a comunicação não-verbal que possibilita perceber, interpretar e reagir a deixas simbólicas transmitidas por expressões corporais.

Observando-se estas colocações ressaltam-se cinco razões<sup>12</sup> para se investir em interações face a face. A primeira é a facilidade de orientação já que o contato direto contribui para a percepção de credibilidade e confiabilidade, favorecendo a troca real de experiência. A segunda pode ser considerada como causa e consequência da anterior: honestidade. Tem-se a ideia de que a informação é mais segura, “verdadeira”. Pois, face a face há a possibilidade de observar as expressões faciais, a linguagem corporal e o tom de voz.

A terceira diz respeito ao *Mentoring* (tutoria) que implica na abertura de espaço para se conhecer e relacionar públicos (setores, departamentos) diferentes bem como níveis hierárquicos variados. O processo se dá sob supervisão, ou seja, deve ser mediado por um gestor ou pelo comunicador. Mas, isso não impede que sejam organizados grupos de funcionários com um líder. O objetivo é a troca de ideias e experiências. A quarta é o reconhecimento que também pode ser causa ou consequência da anterior já que se refere a valorização da colaboração do funcionário e o *feedback* imediato.

A quinta é o fechamento, e também o princípio, das outras quatro razões: o valor. A valorização do trabalho desempenhado. A articulação desses pontos pode favorecer a construção e manutenção de relacionamentos, além de incentivar a participação. E como pondera Argenti (2006) os funcionários cada vez mais esperam participar dos processos que impulsionam mudanças na organização.

Essa participação é vital para manter os funcionários em todos os níveis da organização – independente da função ou responsabilidade – conectados, alimentando um senso mais genuíno de comunidade em empresas de todos os tamanhos. (ARGENT, 2006, p.170).

---

<sup>12</sup> <http://www.advice-business.com/pt/conselho-2111314.htm>

Bordenave (1992) ressalta que a participação pode ser simbólica ou real. Na primeira, a influência dos funcionários nas decisões e operações é mínima, pois o que ocorre é a aprovação, ou não, de decisões que já foram discutidas e estruturadas. Na segunda, os funcionários de fato influenciam nos processos institucionais. Neste sentido, o autor aponta que a participação pode ser:

- espontânea – grupos fluídos, sem organização estável ou propósitos claros ou definidos a não ser os de satisfazer necessidades psicológicas de pertencer, expressar-se, receber e dar afeto, obter reconhecimento e prestígio;
- imposta – obrigação de fazer parte de certos grupos e desenvolver atividades específicas, consideradas indispensáveis;
- voluntária – grupo criado pelos próprios participantes que definem a organização e estabelecem os objetivos e modos de trabalho;
- dirigida ou manipulada – enfoque mais ou menos institucionalizado de participação provocada e;
- concedida – parte de poder ou influência exercida pelos subordinados, sendo considerada como legítima por eles mesmos e por seus superiores.

O autor ainda ressalta que é preciso observar qual é o grau de controle dos membros/funcionários sobre as decisões e quão importantes são estas. Neste contexto, o menor grau de participação é o de informação. Pois, informa-se sobre as decisões já tomadas e o direito de reação pode ou não ser tolerado. Subindo um ponto na escala, existe a consulta facultativa que implica a solicitação de críticas, sugestões ou dados para resolução de problemas. Esta modalidade pode ser obrigatória em ocasiões determinadas e a palavra final é do superior.

A elaboração/recomendação é considerada um grau mais elevado de participação, pois há possibilidade de elaborar propostas e recomendar medidas. Estas podem ou não ser aceitas, mas, neste caso, é obrigatório ter justificativa tanto para a aceitação quanto para a recusa. Num grau mais alto está a co-gestão, na qual a administração é compartilhada por mecanismos de co-decisão. Há delegação e autonomia em certos campos para a tomada de decisão. No entanto, o grau mais alto de participação se configura na autogestão. Nessa modalidade o grupo determina seus objetivos, escolhe seus meios, e estabelece os controles pertinentes, sem referência a uma autoridade externa.

Quanto a importância da decisão são utilizados os seguintes níveis (do mais alto ao mais baixo): formulação da doutrina e da política da instituição; determinação de objetivos e estabelecimento de estratégias; elaboração de planos, programas e projetos; alocação de recursos e administração de operação; execução das ações; e avaliação dos resultados. Ressalta-se que em cada grupo a dinâmica de participação é diferente devido, em especial, aos interesses e repertórios; a forma de compartilhar comportamentos e códigos; as diferenças individuais e o próprio comportamento participativo.

Também é preciso levar em conta o tipo de liderança, ou seja, como o gestor se comporta no trato com o funcionário e a informação. A tomada de posição pode ser autoritária, democrática ou permissiva. Por isso, a participação pode ser considerada “uma habilidade que se aprende e se aperfeiçoa” (BORDENAVE, 1992, p.45), sendo “mais genuína quando o grupo se conhece bem a si mesmo e se mantém bem informado” (BORDENAVE, 1992, p.50). É interessante a percepção destes processos porque quando chamados e incentivados a participar os funcionários esperam que as opiniões e sugestões dadas sejam levadas em consideração.

É preciso que os gestores estejam aptos a ouvir, ponderar e dar retorno. Isto pode ser considerado como um princípio da interação e dos relacionamentos. Daí a importância do funcionário estar/ser bem informado e poder ser ouvido. Assim eles se “envolverão com o trabalho, estarão conectados com visão da empresa e serão capazes de levar adiante metas da organização”. (ARGENTI, 2006, p.171). Por isso, os processos de comunicação face a face devem ser planejados para atender estas expectativas, impulsionando relacionamentos e interações entre organização e funcionários.

Bordenave (1992, p.68) completa esta perspectiva apontando que “sem comunicação não pode existir participação. De fato, a intervenção das pessoas na tomada de decisão requer pelo menos dois processos comunicativos: a informação e o diálogo”. Por isso, é importante manter os funcionários bem informados. E com informações de qualidade e em quantidade, além de ser necessária a criação e manutenção de canais de consulta e reivindicação.

Dessa forma, a troca de informações entre gestores e funcionários, em especial nas interações face a face, deve ir além da transmissão, do repasse de informação. Larkin<sup>13</sup> (2005) observa que a comunicação voltada para o público interno deve se orientar a partir de três pontos: primeiro o comunicador da organização deve ter contato direto com o gestor para

---

<sup>13</sup> Entrevista concedida à jornalista Nara Damante, publicada na edição nº 57 da revista Comunicação Empresarial.

depois ocorrer a comunicação com o funcionário; segundo contato direto do gestor com o funcionário (face a face); terceiro comunicar o que de fato acontece na organização.

O ponto mais profícuo, que relaciona as três orientações é ter o gestor comunicando. Isto porque, na maioria das vezes, é ele quem estabelece a confiança. “Isso ocorre porque os empregados confiam no chefe ou diretor porque eles o vêem todo dia, sabem da vida do supervisor, conhecem a família”. (LARKIN, 2005, p.4). Nesse contexto, o autor destaca que um dos desafios da comunicação interna é “construir um processo de informação que gere resposta junto aos diferentes públicos para que a credibilidade na organização possa ser uma realidade”. (LARKIN, 2005, p.4).

Outra característica dessas interações que deve ser enfatizada é o ouvir. É o que dá corpo ao caráter dialógico. Larkin (2005) afirma que os funcionários desejam relações diretas, possibilidades de fazer perguntas e ter respostas. Para que isso ocorra é preciso haver confiança, sendo “muito mais fácil isso acontecer pessoalmente do que num veículo escrito”. (LARKIN, 2005, p.4). A necessidade dos gestores estabelecerem comunicação de qualidade com os funcionários é reforçada por Corrado (2002). O autor observa que quando a informação é transmitida por terceiros se perde, em média, até 50% do significado das mensagens.

Corrado (2002) ainda apresenta quatro fatores que o gestor pode desenvolver para obter liderança na comunicação: desenvolver uma visão compartilhada de futuro; estabelecer e manter a confiança no líder da organização; iniciar e gerenciar mudanças; e dar poderes e motivação aos funcionários. Neste sentido, é válido ressaltar as ponderações de Nassar (2005) sobre a “boca-de-gestão”. O autor observa que “o peixe morre pela boca” e afirma que como no dito popular a “comunicação interna das empresas também tem seu destino, regido pela maneira como os gestores usam as palavras”. (NASSAR, 2005, p.18).

Nassar (2005) ressalta que a “boca-de-gestão”, devido a importância e impacto da oralidade nos ambientes organizacionais, pode significar a comunicação realizada pelos gestores, sendo planejada ou não, neste caso cria certa semelhança com a rádio peão. Para obter sucesso neste tipo de comunicação é preciso que os processos sejam baseados no diálogo. “Porque, neste sentido, a comunicação interna deve ser vista como uma política estratégica de relações humanas, muito mais do que um artesanato de mídias ou produtora de marketing interno”. (NASSAR, 2005, p.19).

Por isso, as interações face a face devem ser trabalhadas a partir de planejamento e com objetivo específico. Já que, enquanto comunicação formal espera-se que elas ocorram de acordo com as prioridades da organização. Diferente das interações que acontecem nas redes

informais, que são espontâneas e podem tanto favorecer quanto prejudicar a organização. O próximo item trata destas interações.

### 3.2 RÁDIO PEÃO, RUÍDOS E CRIATIVIDADE – REDES INFORMAIS

As redes informais, assim como os veículos e práticas oficiais (a rede formal), apresentam e disseminam informações. A diferença é que as redes informais dão as informações uma percepção particular, que podem contribuir ou não com os discursos da organização. Elas ocorrem por meio dos encontros casuais (conversas banais dentro ou fora da organização), ou como é mais conhecido, por meio da rádio peão<sup>14</sup>, que diz respeito às conversas de corredor. São estas características que dão espontaneidade as redes informais.

É o que Capra aponta como a parte “viva” da organização. Segundo o autor a organização será viva quando: for organizada em rede ou contiver redes menores em seu interior; quando existirem redes autogeradoras. Pois assim, “a rede inteira gera a si mesma, produzindo um contexto comum de significados, um corpo comum de conhecimento, regras de conduta, um limite e uma identidade coletiva para os seus membros”. (CAPRA, 2002, p.119); e quando se constituírem “comunidades de prática”.

Este termo, cunhado por Wenger, designa redes sociais autogeradoras, numa referência não ao padrão de organização através do qual os significados são gerados, mas ao próprio contexto comum de significados. A autora (*apud* CAPRA, 2002, p.119) explica:

a medida que, no decorrer do tempo, as pessoas dedicam-se a um empreendimento conjunto, acabam por desenvolver uma prática comum, ou seja, maneiras determinadas de fazer as coisas e de relacionar-se entre si, que permitem que atinjam o seu objetivo comum. Com o tempo, a prática resultante torna-se um elo que liga de maneira evidente as pessoas envolvidas.

---

<sup>14</sup> O termo rádio peão surgiu, no Brasil, dentro do ambiente industrial do ABC paulista, junto aos movimentos sindicais. Torquato (2002, p.2) aponta que o termo peão mostra uma intrínseca relação entre a peãozada e sua capacidade de se “antennar” com a sociedade. É rádio no sentido de que realmente existe uma emissora informal dentro da organização, que se contrapõe à rádio formal, oficial, a rádio normativa, a rádio dos memorandos, a emissora dos ofícios, das ordens, dos relatórios. Trata-se do canal da peãozada, com uma audiência muito maior, mais fiel e mais efetiva. (...) a rádio peão se apresentou com uma tuba de ressonância para responder à repressão da locução determinada pela ditadura. Ou seja, o trabalhador passava de ouvido para outro companheiro, como um cochicho, sua versão para os fatos.

Dessa forma, uma comunidade de prática caracteriza-se por: compromisso mútuo assumido pelos/entre membros; empreendimento comum; e “repertório” comum de rotinas (conhecimentos e regras tácitas de conduta). O compromisso mútuo diz respeito à dinâmica de uma rede de comunicações autogeradora; o empreendimento conjunto refere-se à comunidade de objetivos e significados; e o repertório comum à resultante coordenação de comportamento e criação de um corpo comum de conhecimento.

Capra (2002) chama esse conjunto de elementos de “dinâmica da cultura” – criação de um limite feito de significados e, portanto, de uma identidade entre os membros da rede social, baseado na sensação de pertencimento a um grupo, o que caracteriza a comunidade. Assim, a sensação de fazer parte de um grupo e de identificarem-se com as conquistas deste, ou seja, da organização, cria um sentimento de pertença a uma comunidade. Isso é fundamental para a sobrevivência das organizações atualmente. Devido ao ambiente turbulento da economia contemporânea.

Este cenário pede que haja cooperação das interações e ligações existentes entre as estruturas formais da organização e suas redes informais e autogeradoras, levando ao máximo o potencial criativo e a capacidade de aprendizagem da organização. Destaca-se que as estruturas informais são oscilantes. Devendo-se observar que nem todas são fluidas e autogeradoras<sup>15</sup>. A percepção deve recair sob as redes de comunicação que se geram continuamente, ou seja, a comunidade de prática. Pois,

[...] a vida de uma organização – sua flexibilidade, seu potencial criativo, sua capacidade de aprendizado, reside em suas comunidades informais de prática. As partes formais da organização podem ser “vivas” em diversos graus, dependendo da intimidade do seu contato com as redes informais. (CAPRA, 2002, p.122).

A organização também deve estar aberta à aprendizagem. Já que, ao ser capaz de aprender ela organiza-se por um sistema social com capacidade de gerar conhecimento. Este pode ser dividido em dois tipos: conhecimento explícito (comunicado/documentado a partir da linguagem) e conhecimento tácito (adquirido pela experiência). Mesmo sendo criado por indivíduos o conhecimento “pode ser trazido à luz e dilatado pela organização através de

---

<sup>15</sup>As notáveis “redes de veteranos”, por exemplo, são estruturas patriarcais informais que podem chegar a um alto grau de rigidez e exercer um poder considerável. Quando falo de “estruturas informais”. (CAPRA, 2002, p.122)

interações sociais no decorrer das quais o conhecimento tácito<sup>16</sup> se transforma em conhecimento explícito”. (CAPRA, 2002, p.126).

Faz-se necessário ressaltar que o surgimento de uma nova ordem, nas organizações, ocorre no momento de instabilidade provocado por flutuações do ambiente e realçados por elos de realimentação<sup>17</sup>. Numa organização humana esse processo é desencadeado por comentário informal – a informação perturba quando passa a circular pelos vários anéis e elos de realimentação da organização – assim, da aparente desordem pode nascer uma nova ordem.

Observa-se que em toda organização humana existe uma tensão entre as estruturas projetadas (que incorporam e manifestam as relações de poder) e as estruturas emergentes (representam a vida e a criatividade). O equilíbrio entre essas partes é o que possibilita a estabilidade do planejamento, ou seja, a estratégia de ação perante a desordem.

Mas as redes informais, muitas vezes, só são reconhecidas quando caminham em sentido contrário às necessidades de comunicação da organização, ou seja, quando provocam ruídos, ou seja, perturbações improdutivas. Estes ruídos, geralmente, são caracterizados como boatos, fofocas, rumores e comentários. Quadros<sup>18</sup> (2006) ressalta que essa situação cria certa miopia de interpretação das redes, por parte da gestão, o que dificulta a convivência entre as redes formais e informais.

Pois, as redes informais são vistas como “bode expiatório” de grande parte dos ruídos gerados nas redes formais, já que, na maioria das vezes, o gestor não tem controle e nem consegue lidar com a situação. Além disso, parte do desconforto com estas redes reside no fato que elas, por vezes, são mais ágeis e eficientes que as redes formais. Quadros (2006) denomina as redes informais, como a rádio peão, de redes sociais de comunicação informal (RSCIs) e as apresenta a partir da percepção de “organismos-rede”, baseada no conceito de Saint-Simon (1807/1931).

Este conceito traz a ideia de um sistema de fluxos e leva em consideração um corpo bruto – a rede como um cristal, uma construção regular – e um corpo organizado – a rede é percebida em vasos interligados como na circulação sanguínea. Mas estas duas percepções

---

<sup>16</sup>O conhecimento tácito (senso comum que nasce das relações sociais) é pré-condição para o conhecimento explícito, pois proporciona o contexto de significados que geram o conhecimento explícito. Ele é criado pela dinâmica cultural que resulta de uma rede de comunicação. E o aprendizado organizacional também é um fenômeno social.

<sup>17</sup>A recursividade para Morin.

<sup>18</sup>O autor analisa as redes sociais de comunicação informal em empresas industriais, mas compreende-se que este fenômeno faz a parte de quaisquer organizações sociais, guardando as proporções. Ao se trazer está percepção captam-se todas as suas nuances apresentadas e trabalhadas pelo autor, no entanto, trabalha-se aqui uma pequena gama, especificamente o que é capaz de enriquecer e esclarecer a perspectiva proposta por esta dissertação. Ressalta-se, com isso, que a proposição de Quadros (2006) é ainda mais abrangente e faz uma leitura interessante das organizações e seus processos comunicacionais.

não se isolam nas redes. E isso traz uma terceira percepção, híbrida - “organismos-rede”. Esta construção é sustentada por uma visão de processos que para serem efetivados precisam conjugar três elementos: a associação, a comunicação e a comunhão, que deve ser construída pela interação dos associados.

Este cenário permite uma interpretação interessante das redes informais, mas ainda é incompleto por não abrigar três elementos: “a intercambialidade que se constrói entre os diversos grupos informais existentes dentro das organizações, a multiformidade da sua estrutura e o seu efêmero ciclo de vida”. (QUADROS, 2006, p.8). Assim, a metáfora da teia de aranha é utilizada para completar o desenho, representando o tecido sistêmico que abriga e opera as várias redes sociais que compõe o todo informal das relações da realidade organizacional.

Dessa forma, é possível perceber que as RSCIs oferecem estímulo para a associação e costumam a inter-relação entre várias redes formais e informais, construindo a comunhão por meio da comunicação. Esta percepção é trabalhada por Roger Cahen para tratar a comunicação organizacional

Pense mesmo em uma Teia de Aranha, daquelas bem grandes com milhares de fios e várias aranhas, das grandes e cabeludas espalhadas por ela. Perceba que existem uns quinze ou vinte fios básicos e centenas de subfios. Puxe qualquer um e veja o resultado. Pelo menos 30 vão se mexer, mandando ‘ondas de choque’ para quase todo o resto da teia. Este é o verdadeiro universo da comunicação empresarial. Cada fio é ligado a ‘n’ outros, e não se mexe em um sem mover ‘x’ outros – *não se esquecendo que não são apenas as mensagens de uma empresa que estão circulando por ali.* (CAHEN, 1990, p.38; grifo nosso).

Quadros (2006) aponta que a completude da metáfora é encontrada na necessidade e atitude de tecer<sup>19</sup> e desfazer o que se tecia na insistente tentativa de construir a realidade. Isto inspira, segundo o autor, os movimentos contínuos de construção e reconstrução característicos das RSCIs. E a dinâmica das mesmas se dá na interação, na relação estabelecida entre os nós e os fios.

Dentro de cada rede desenvolve-se uma dinâmica, constrói-se uma identidade que fica circunscrita ao ambiente da rede, mas “a multiplicidade de contatos que são estimulados dentro de uma mesma comunidade organizacional força, porém, o rompimento inevitável desta tendência de confinamento”. (QUADROS, 2006, p.). E isto implica na construção e

---

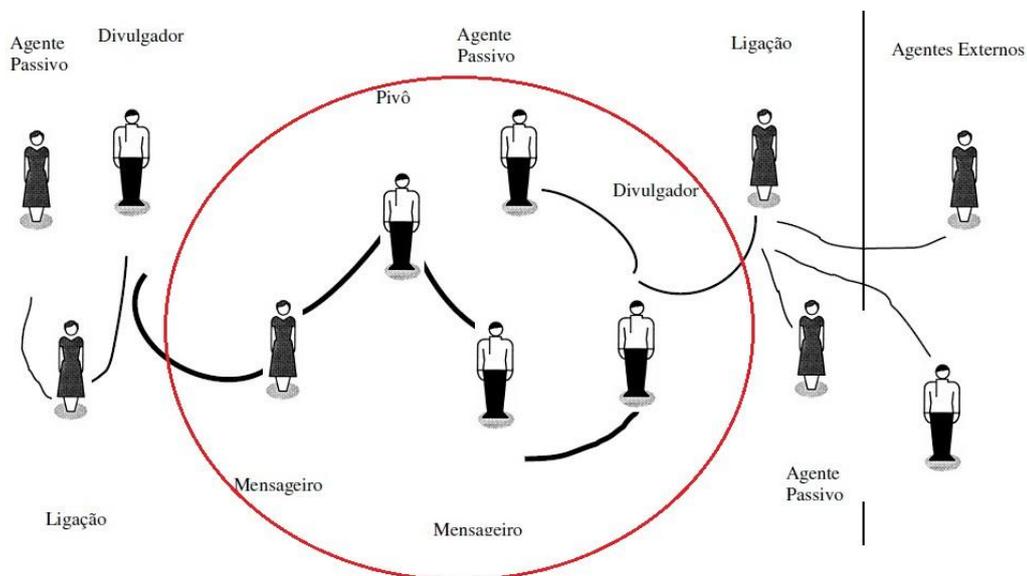
<sup>19</sup> O autor coloca este fato a partir da mitologia com a saga de Penépole para vencer o tempo.

reconstrução de sentido e significados a partir do intercâmbio entre as várias redes de comunicação informal.

Por isso, nesta perspectiva, as RSCIs são tratadas como parte importante do *mix* de comunicação que existe nas organizações. E isto vai ao encontro da percepção e compreensão que a presente dissertação propõe sobre a comunicação interna e seus processos para a construção e compartilhamento de sentidos e significados na organização. “Há, portanto, que se considerar, seja qual for a sua dinâmica, que as redes sociais de comunicação informal - RSCIs são essenciais para a disseminação de informações dentro das organizações”. (QUADROS, 2006, p.8).

A dinâmica das redes é estruturada por Quadros (2006) da seguinte forma: tem-se o pivô, o mensageiro e o divulgador como os mais envolvidos no processo. Cada linha apresentada na figura (abaixo) representa um fio da teia, assim sua espessura corresponde à intensidade de envolvimento de cada um dos atores no processo. Os indivíduos indicados como “ligações” são o elo mais externo, embora tenham que auxiliar na manutenção da rede não são responsáveis por alimentá-la.

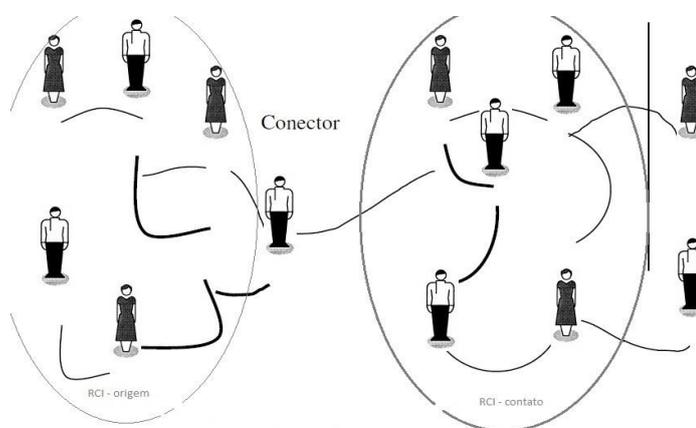
Figura 5: Dinâmica das RSCIs



Fonte: Adaptado de Quadros, 2006.

Os agentes passivos, são os que têm menor grau de envolvimento, apenas contribuem para a disseminação da informação na rede, mantendo os limites da mesma. E, em alguns casos, a rede pode se expandir para fora da organização por meio dos relacionamentos que os funcionários mantêm (família, amigos), construindo os agentes externos. Além disso, existe a figura do conector, que é o responsável por fazer a conexão entre diferentes redes informais dentro da organização, ou seja, aquele que tem trânsito livre entre grupos diferentes.

Figura 6: Conector



Fonte: Adaptado de Quadros, 2006

Essa dinâmica é interessante para observar todos os processos de relacionamento desenvolvidos na organização. Pois, a todo o momento são criadas e recriadas redes sociais, em especial as informais, e a organização precisa estar atenta para saber lidar com elas e até mesmo trabalhar com elas. No entanto, como foi dito antes, na maioria das vezes as organizações – gestores e lideranças – não sabem como lidar com as redes informais. Isso porque acreditam que elas só proporcionam boatos, fofocas, rumores e comentários. Assim, faz-se necessário explicar cada um deles para separar o joio do trigo.

Os boatos<sup>20</sup> representam o espaço entre o atestado e o possível. Ele se constrói a partir de um indicativo, formando uma margem onde o dizer ainda não está estabelecido proporcionando efeitos variados sobre o que ainda pode ser dito. É o bom e velho “ouvi dizer”; “onde há fumaça há fogo” ou “toda brincadeira tem seu fundo de verdade”. Ou ainda o furo organizacional se colocado em relação com a notícia. Mas ocorre sempre no anonimato,

<sup>20</sup> O boato é trabalhado na perspectiva proposta por Orlandi (2005).

no silêncio, na incerteza do pivô. O boato pode ser uma “arma” tanto de dominação quanto de resistência, ele ocorre porque há disputa de sentido e necessidade de informação, sendo assim, ele é a especulação de sentidos e significados, é a incerteza.

Neste contexto, o comentário pode ser entendido como boato identificado, ou seja, reconhece-se o autor – o pivô – e passa-se a ideia de palavra autorizada. Pois, ele é construído a partir de fatos e dados interpretados pelo indivíduo (passível de identificação) que atua na rede, ou seja, pertence à comunidade. O comentário pode ser considerado uma observação feita pelo indivíduo para auxiliá-lo a esclarecer ou criticar informações disseminadas por fontes declaradas.

A fofoca já traz em si a percepção de intriga, fugindo a qualquer princípio ético ou verdadeiro, avançando sobre as relações de sentido. “O sujeito propenso a gerar a fofoca dentro de uma comunidade organizacional traz consigo sentimentos de inveja sobre o seu objeto-tema. Inventar a mentira com objetivos de injuriar e difamar o outro, conscientemente ou não”. (QUADROS, 2006, p.26).

O rumor diz respeito à necessidade de saber qual sentido, dentro das disputas organizacionais, está em processo de legitimação. Isto implica indicar qual a versão assumida, ou que será assumida para os fatos. Pois, o rumor é gerado a partir de informações incompletas, que carecem de confirmação. Ele antecipa a realidade dos fatos.

Neste contexto, os sentidos e significados estão “ao sabor do vento, sendo assoprados aos ouvidos, os sentidos voam, fazem seus trajetos pelas RSCIs, cartografando o político, excluindo, incluindo, tergiversando, legitimando”. (QUADROS, 2006, p.27). Por isso, é importante se ter consciência desses fenômenos, reconhecê-los e distingui-los para evitar a ideia deformada de que nas redes informais só ocorrem boatos e fofocas. “Se assim o fosse, estas redes seriam tão efêmeras que se tornariam incapazes de construir as alianças que geram a interação social dentro das comunidades organizacionais”. (QUADROS, 2006, p.28).

Posto isso, ressalta-se a importância de compreender as redes informais como parte do composto de comunicação organizacional, podendo ser mais bem trabalhadas por meio da comunicação interna. Isto porque as redes informais são formadas pelos funcionários e defendem os interesses destes. Assim, a questão só deveria ficar difícil em situações que os interesses organização-funcionário divergem. É no intuito de minimizar estas divergências que se deve observar e trabalhar as redes informais em/como processos de comunicação interna.

O que se quer deixar ver, neste item, é que estas redes são mais que boatos ou fofocas. Elas podem auxiliar na disseminação de informação e a melhorar o relacionamento

organização-funcionário, atuando em processos de renovação, inovação, interação e aprendizagem. Estas redes podem ser articuladas as redes formais de comunicação. E a leitura da comunicação interna que será apresentada a seguir fornece/favorece espaço para esta associação.

### 3.3 ESPAÇO COMUM, CO-ORIENTAÇÃO E TEXTO-CONVERSAÇÕES – A COMUNICAÇÃO INTERNA EM MOVIMENTO

A comunicação interna propõe o dilema da articulação entre elementos instrumentais (a utilização dos canais) e os elementos relacionais (a valorização das interações e relacionamentos). Por muitas vezes, a comunicação interna é percebida apenas como instrumento, uma ferramenta para a transmissão de informações ao público interno. E a leitura que se faz dela é de um conjunto de práticas que visam, de maneira impositiva, a disseminação de sentidos.

No referencial teórico utilizado, começa-se a apresentá-la como um composto híbrido que deve ser capaz de gerir veículos e relacionamentos. Administrar veículos e informações é algo possível e realizado diariamente nas organizações. A dificuldade está em lidar com os relacionamentos, com as interações. Numa crescente do referencial ressalta-se a percepção da comunicação interna enquanto processos de interação, enfatizando o lado humano das organizações e propondo-se uma percepção mais aberta dos processos, visando a construção de sentidos e significados.

A possibilidade de que isto ocorra é maior quando o corpo organizacional está em relação, ou seja, é preciso que os funcionários participem dos processos, saindo da passividade. Além disso, é necessário que eles interajam e construam relações para que haja o compartilhamento de sentidos e a construção de significados, movimentando e atualizando a organização. Mas não basta haver interação se não há informação disseminada, da mesma forma o contrário.

É necessário observar, e isso já foi destacado em relação à realidade organizacional, que para que a comunicação interna ocorra de fato é preciso equilíbrio entre os elementos instrumentais e relacionais. O que se propõe a seguir é uma articulação entre estes a partir de

dois processos que compõem o escopo da comunicação interna: de um lado as interações face a face (redes formais) que são planejados e controlados pela organização. Pois, os cafés, as reuniões, os treinamentos não são realizados ao acaso.

E de outro lado as redes informais, por meio da rádio peão, que é um ato espontâneo, independe da vontade da organização, ou seja, não há controle sobre estas redes. Mas elas dizem respeito a processos e práticas da mesma, atuando na construção de sentidos e significados. Neste contexto, como compreender a comunicação interna? As redes formais e informais que compõem a organização são fomentadas pelos processos de comunicação.

Observando este fato e tentando problematizar a questão levantada acima, se propõe uma articulação entre a teoria da co-orientação e os modelos textos-conversaço e de interação comunicacional dialógica. Ao trazer esta percepção para a comunicação interna tem-se como objetivo compreender os processos comunicacionais existentes entre os departamentos/setores da organização, com a intenção de produzir sentidos para o todo. Pois, não há como isolar processos que ocorrem em cadeia, a não ser para fins didáticos. Assim, passa-se da visão macro – organização e seus diversos interlocutores – para a visão micro – organização (comunicação interna) – funcionário.

Assim, destaca-se do aporte teórico apresentado, a percepção de imbricações, de construção coletiva de sentidos e significados e de espaço comum. O espaço comum por vislumbrar e permitir a articulação entre os vários setores da organização. As imbricações por construir o tecido de comunicação na organização ao coordenarem ações rotineiras sem deixar escapar as relações interpessoais que implicam estes processos. A construção coletiva de sentidos, que permeia os outros dois processos, por estimular o compartilhamento de idéias, possibilitando a mudança.

Ao se trabalhar a co-orientação nos espaços comuns busca-se oferecer informações mais alinhadas com as necessidades dos públicos envolvidos nos processos sem perder de vista as prioridades da organização. Pois, é no espaço comum que ocorre a interação entre os agentes e as ferramentas para produção ou difusão da informação. É neste espaço que se pretende dar vazão, na comunicação interna, aos fluxos informacionais.

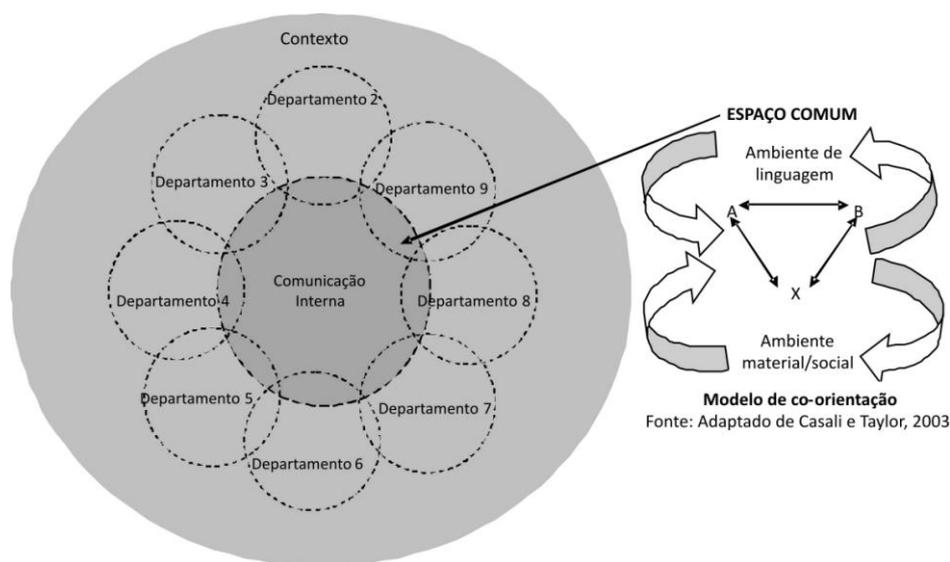
É aí que se tenta observar o primeiro ponto de contato entre as duas proposições – co-orientação e modelo de interação comunicacional dialógica. Isto porque o fluxo informacional diz respeito aos atos e instrumentos utilizados para transmitir informações institucionais e mercadológicas. E a co-orientação é capaz de coordenar e organizar as atividades diárias da organização. Com isso, há a possibilidade da organização desenvolver melhor suas atividades diárias, otimizando a utilização de ferramentas.

A comunicação interna, neste contexto, deve colocar em circulação o que é preciso ser “dito” – o significado proposto - dando as informações básicas do velho modelo jornalístico (quem comunica? o que comunica? a quem? por quais meios, com quais efeitos?) acrescido das duas perguntas de Costa<sup>21</sup>: por quais meios e com quais resultados (esperados). O objetivo é tornar o paradigma pró-ativo, operativo e criativo. E o método corrobora com as ideias apresentadas no início do capítulo sobre comunicação interna quando se observa a necessidade de conhecer e adaptar os meios aos públicos. Esta percepção permite:

- (a) planejar programas de comunicação;
- (b) analisar a eficácia de ações parciais;
- (c) planejar ações pontuais;
- (d) verificar os resultados e;
- (e) aprender a comunicar eficazmente pela experiência pessoal.

Isto aperfeiçoa a utilização do espaço comum, pois a vantagem que ele oferece só será efetiva se houver interação em torno da informação disseminada. Assim, mais do que aproximar os interlocutores e trabalhar as ferramentas certa para cada mensagem e situação, devem-se criar oportunidades de troca, e negociação de sentidos e é isto que a co-orientação traz num segundo momento.

Figura 7: Modelo interacional e co-orientação



<sup>21</sup> [www.esgian.com/clases/Comunicar%20por%20objetivos.doc](http://www.esgian.com/clases/Comunicar%20por%20objetivos.doc)

Para elucidar estas colocações imagine que A diretor de comunicação se reúne com B diretor de gestão de pessoas para definir uma ação X, como o objetivo de divulgar um valor organizacional a ser trabalhado nos próximos meses. Depois da reunião A e B irão trabalhar com seus pares, passarão a interagir sobre o mesmo objeto X (o que pode ser feito, como pode ser feito, quando deve ser feito).

Cada agente em sua especificidade passa a atuar sobre o objeto em nome da interação anterior (a determinação da ação) em interações para ações futuras – o desenvolvimento de uma campanha divulgada no mural, por exemplo. Neste contexto, o objeto X (ação escolhida - campanha) passa a ter agenciamento próprio, ou seja, deixa de ser objeto para ser agente de outras interações. (Figura 8, Apêndices, p. 122)

Decide-se que a campanha será desenvolvida por meio de mural. Este canal oferece a possibilidade de que em torno dele se reúnam funcionários de setores variados, em momentos diversos, em associações diversas. Dessa forma, os funcionários A1 e B1 ao consumirem X podem utilizá-lo e elaborar X1 (a informação inicial + os sentidos atribuídos a ela pelo indivíduo), passando a trabalhá-lo em suas atividades diárias. É interessante ressaltar que objeto X inicial até chegar a X1 já passou por outras tantas interações, ou seja, a informação final X1 já é o somatório de várias percepções em torno de um objeto que se deseja comum a todos os agentes.

Por isso, não é suficiente olhar apenas para os fluxos informacionais. É fundamental problematizar os fluxos relacionais, o subsimbólico. É preciso observar e saber utilizar as oportunidades de encontro, de relacionamento e interação capazes de promover o compartilhamento de idéias, geração de conhecimento e inovação. A co-orientação quando alinhada a utilização dos espaços comum favorece, ainda mais, o relacionamento e a participação.

Pois, no espaço comum não há lugar para as funções emissor- receptor e sim para interlocutores. E quando se fala em interlocutores observa-se a possibilidade de haver diálogo e negociação. “O espaço comum é o lugar onde a argumentação de opiniões, propostas e divergências ocorrem e a interação da organização pode acontecer tanto numa interação específica com um interlocutor quanto com vários interlocutores”. (OLIVEIRA; PAULA, 2003, p.23).

Nesta perspectiva, a informação deixa de ser apenas transportada em processos de comunicação e passa a ser também fruto de interações sociais, pois elas são construídas em processos comunicacionais. Os funcionários ao se reunirem para ler ou se encontrarem durante a leitura do mural provavelmente irão conversar e comentar a informação, a

campanha. E, mesmo depois, em seus postos de trabalho podem compartilhar suas impressões sobre a mesma. Por isso, é preciso considerar o contexto no qual a informação é produzida e também a relação entre os agentes que produzem e recebem a mesma. (Figura 9, Apêndice, p.123)

Para melhor compreensão do processo volta-se ao exemplo anterior: quando A diretor de comunicação e B diretor de gestão de pessoas se reúnem acontece a primeira interação A/B/X, nesta relação X já sofre ação das percepções de A/B a respeito do que é proposto diretamente pela organização (a necessidade de divulgar o valor). Ao apresentarem as impressões da reunião a seus pares A e B já apresentam X carregado de referências que construíram durante a reunião.

Assim, se A e B irão formar novas interações A/B/X com sua equipe até encontrarem X+ (campanha no mural) é preciso levar em consideração as relações que se desenvolveram até chegar a X+. Pois, quando as equipes diretamente envolvidas no projeto decidem por uma campanha no mural já devem ter levado em conta os espaços comum, as articulações que são desenvolvidas entre os vários departamentos e a cultura da organização para escolhem a ferramenta de divulgação, a linguagem e a forma. Neste contexto, podemos considerar que X passa de objeto a agente.

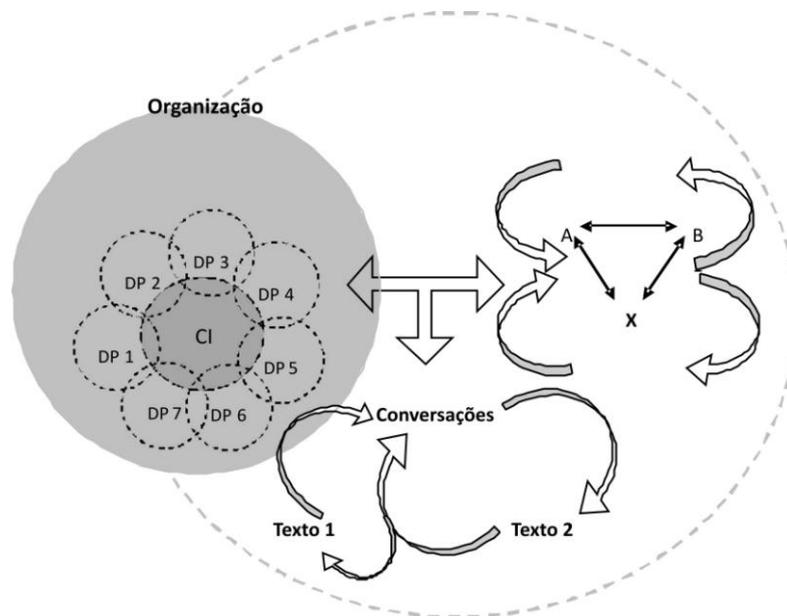
Dessa forma, várias referências foram utilizadas para a construção de X+. E quando for apresentado em campanha no mural irá ocorrer à interação com outros agentes. Os funcionários A1 e B1 irão construir X1 a partir de X+, e X1 se torna agente. Novas interações implicam compartilhamento de sentidos e criação e novos significados. É por meio das várias interações sobre X+ (valor trabalhado na campanha) que serão construídas percepções acerca de como trabalhar X+ nas atividades diárias da organização e de como este representa a mesma. Por isso, a ideia de que as imbricações constituem a organização.

Com essa descrição é possível observar que X quando na interação de A e B, é um discurso – o valor organizacional – X passa ser ferramenta quando as interações são para decidir como divulgá-lo – a campanha. Pois, quando X chega às equipes o que se discute é o que fazer e como fazer. A campanha torna-se o X+, que é discurso e ação, devido às interações da equipe. Quando chega se chega a X1 volta-se a ter um discurso. A apropriação que A1 e B1 fazem de X+ leva em consideração a ferramenta (meio) e o contexto para a construção de X1. Percebe-se nesse percurso que a passagem de “estado” – instrumental-relacional – ocorre em interação é contínua.

Neste contexto, as conversações, os textos, os discursos estão em foco para a construção e reconstrução da realidade organizacional. Ao elaborar e estabelecer os processos

de comunicação interna a partir da co-orientação aumenta-se as possibilidades de interação, relacionamento e reconhecimento por meio de textos e conversações. E a comunicação interna por meio desta dinâmica comunicacional (espaço comum, co-orientação, texto-conversações) pode estabelecer fluxos capazes de produzir artefatos e pressupostos nos quais se reproduzem as estruturas sociais que constroem o ambiente.

Figura 10: Modelo de conversações



Compreender a comunicação interna enquanto um processo de co-orientação realizado em espaços comuns e constituído por textos-conversações permite integrar os setores da organização por meio da comunicação, estimulando as redes formais e informais, sem perder de vista as prioridades da organização. Pois, entende-se que a ação organizacional são ações individuais articuladas e legitimadas por diversos processos de comunicação.

Esta percepção permite a elaboração e realização de ações instrumentais (formais) e relacionais (formais e informais), criando coerência, possibilitando um discurso alinhado. Mas isso não inibe, nem anula, as redes informais que continuam atuando na organização. A ideia é que com a utilização dos espaços comuns tenha-se uma chance maior de trabalhar estas redes em favor da organização, ou seja, as redes informais podem atuar sobre o X com o objetivo de facilitar o entendimento e o reconhecimento do mesmo.

A ideia é que as redes informais trabalhem o discurso “oficial”, tratando de transformá-lo, reconstruindo-o dentro dos repertórios de cada grupo de forma que a proposta inicial seja assimilada. Se isso acontecer a ideia assimilada entra no contexto organizacional reforçando a fala original ou adicionando a ela elementos que signifiquem mais para o funcionário de modo que ele consiga apreender o significado proposto, construindo uma percepção da organização a partir do valor exposto, participando da construção da identidade organizacional, por exemplo.

Esta percepção é facilitada com as propostas de Quadros (2006) sobre a configuração das RSCIs. Isto porque os ciclos de co-orientação e texto-conversações também compõem as redes informais, organizando as interações e a informação que circula na teia-rede. A recíproca também é válida, uma vez que as redes informais também atuam sobre as informações e interações que retornam ao ambiente “formal/oficial” colaborando para construção da realidade organizacional.

Por isso, a comunicação interna – como o todo, o composto de processos – precisa ser pensada e trabalhada de maneira sistêmica, sendo capaz de ver o todo (organização) nas partes (setores) e as partes no todo para conseguir transformá-lo em ações pontuais canalizadas nos instrumentos a serem utilizados para a transmissão da informação e, ao mesmo, tempo deve coordenar as interações (ao menos vislumbrar ou planejar algumas) que devem ocorrer na produção e no consumo da informação.

Dessa forma, o que se coordena são as interações formais, ou seja, as redes formais, no caso as interações face a face. A dificuldade pode se apresentar quando se ignora as redes informais. Por isso, a comunicação interna deve estar atenta também a elas, observando a maneira como ocorrem e agem para “contaminá-las”, “pertubá-las” com a ideia inicial evitando os ruídos (boatos e fofocas) e incentivando uma maior troca de ideias. Isto pode favorecer a organização desde que ela tenha meios para captar esses fenômenos. Apresenta-se a seguir a percepção deste processo na Viação Progresso.

#### **4 PROBLEMATIZANDO A COMUNICAÇÃO INTERNA E A IDENTIDADE ORGANIZACIONAL – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para lidar com os fenômenos em seu ambiente, na tentativa de dar-lhes sentido e/ou interpretá-los em relação aos significados que os indivíduos atribuem a eles, trabalha-se com a perspectiva qualitativa. E reafirma-se a intenção de enfatizar a construção social da realidade. Isto também se justifica pelos objetivos da pesquisa: compreender como a comunicação interna pode ocorrer, observando como os funcionários percebem este processo. Neste sentido, busca-se entender como a comunicação interna pode contribuir para o compartilhamento e a construção/reconstrução de significados dentro da organização. Para acompanhar estes processos, ancora-se na percepção da identidade organizacional construída/disseminada por meio da comunicação interna.

O *corpus* a ser observado é constituído por entrevistas com funcionários da Viação Progresso e Turismo S/A. As entrevistas foram feitas nos meses de outubro e novembro de 2010 na sede da empresa, na cidade de Três Rios – RJ, e na Regional de Juiz de Fora. Foram realizadas 45 entrevistas, sendo 34 na sede e 11 na regional. Os entrevistados foram escolhidos de maneira aleatória com representantes de ocupação/cargo variados para refletir o ambiente organizacional. Optou-se por realizar entrevistas também em Juiz de Fora pela possibilidade de observar como a comunicação interna funciona em relação às regionais.

A entrevista é aqui utilizada como técnica para coleta de dados. Romanelli (1998 apud ROSA; ARNOLDI, 2008, p. 24) observa que a entrevista pode contribuir para a produção de discursos a partir do conteúdo que oferece, pois, a “entrevista é um processo de construção de dados sobre experiências diversas dos sujeitos expressas pela linguagem, constituindo um produto cultural”. Ainda segundo o autor podemos encontrar na fala dos entrevistados a *descrição* de acontecimentos e *representações* de vivências e experiências.

É a partir destas vivências e experiências que se tenta observar e compreender a importância da comunicação interna e, por meio dela, a interação dos funcionários com a organização, possibilitando a construção de significados “dentro da” e “para a” organização. Assim, trabalha-se com entrevistas semi-estruturadas que permitem tanto ao entrevistador como ao entrevistado maior flexibilidade. Para o primeiro por permitir que sejam lançadas novas questões no decorrer do processo dependendo da fala do entrevistado e da dinâmica e,

para o segundo, por dar maior liberdade de expressão nas respostas. Rosa e Arnoldi (2008) destacam essas possibilidades observando que na entrevista semi-estruturada

as questões deverão ser formuladas de forma a permitir que o sujeito discorra e verbalize seus pensamentos, tendências e reflexões sobre os temas apresentados. O questionamento é mais profundo e também mais subjetivo, levando ambos a um relacionamento recíproco, muitas vezes de confiabilidade. (2008, p. 30-31)

Uma vez que, “na entrevista o conteúdo é produzido através de respostas dadas, às vezes sem muita reflexão, sendo a fala elaborada com a síntese de múltiplas experiências que o entrevistado mesmo seleciona e interpreta no exato momento em que é interrogado ou questionado” (ROSA; ARNOLDI, 2008, p.25), faz-se necessário ressaltar a necessidade de um criterioso processo de formulação e aplicação da entrevista. Além de rigor no processo de avaliação.

Assim, foi elaborado um Protocolo de Entrevistas, definindo e explicando as ações, os objetivos e a forma de utilização das entrevistas para orientar a empresa; um roteiro de entrevista com as perguntas chaves e seus pontos de interesse<sup>22</sup>. Este material, bem como as entrevistas, está disponível nos apêndices. E, no intuito de organizar e dar maior consistência aos dados, as entrevistas foram submetidas à análise categorial de conteúdo segundo a definição de Laurence Bardin. Esta técnica, como pontua a autora, “funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos” (BARDIN, 1977, p.153).

Em seguida, a análise de discurso é utilizada para fazer uma investigação mais profunda em relação à linguagem, ou seja, a percepção da realidade a partir do discurso, no caso, do texto como propõe Eni P. Orlandi. Esta etapa é aplicada a percepção da identidade organizacional. A intenção é observar se há alinhamento entre os discursos divulgados pela organização e os elaborados pelos funcionários, tendo sempre em mente que os processos de circulação ocorrem por meio da comunicação interna.

Por isso, a escolha pela percepção proposta por Orlandi. Pois nessa abordagem, tem-se a linguagem é observada enquanto estrutura e acontecimento, sendo possível trabalhar aspectos que tocam a ordem e a regra, mas também o acaso, o equívoco, a forma histórica na compreensão dos gestos de interpretação. O funcionamento do texto é trabalhado como

---

<sup>22</sup> Esses pontos de interesse são indicações do que poderia ser encontrado/esperado nas respostas. Eles auxiliaram na elaboração das categorias.

objetivo da análise de discurso, enfocando o texto como produtor de sentido. Essa percepção corrobora com as colocações apresentadas sobre a comunicação organizacional e os apontamentos do modelo de texto-conversações.

Com isso, “fazendo intervir o discurso, evitamos a pretensão de chegar à verdade do sentido estando, entretanto sempre atentos a suas diferenças, a seus movimentos”. (ORLANDI, 2005, p. 29). E ao tratar o texto como manifestação concreta do discurso – que é tomado como lugar de observação dos efeitos da inscrição da língua (sujeita a equívoco) na história – tem-se o texto como unidade de análise (científica) do discurso.

Dessa forma, pretende-se observar e problematizar o papel da comunicação interna na construção/reconstrução ou compartilhamento de sentidos e significados, mais especificamente, da identidade organizacional. Esta etapa será apresentada no próximo capítulo. Nos próximos itens apresenta-se a Viação Progresso e as práticas e processos de comunicação interna que a organização desenvolve. E na sequência a análise de conteúdo.

#### 4.1 VIAÇÃO PROGRESSO E TURISMO S/A – UMA BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO

“O nosso destino sempre foi trabalhar com massa,  
primeiramente, com massa de pão e depois, massa de gente”.  
Hélio Soares  
(um dos donos da Viação – *in memorian*)

A Viação Progresso foi fundada pela família Soares em 1952, na cidade de Vassouras, interior do estado do Rio de Janeiro, a partir de uma pequena empresa de ônibus com dois veículos de madeira. Em 1954, a empresa conquistou a concessão do DER-RJ para operar na linha Vassouras – Barra do Piraí. Em 1958, sua sede foi transferida para Barra do Piraí/RJ, onde permaneceu até 1975. Ano em a empresa conquistou várias linhas da Viação Salutaris<sup>23</sup> e mudou a sede para Três Rios/RJ, na região centro-sul fluminense.

A Progresso ainda pertence e é administrada pela família Soares, que tem buscado a profissionalização da gestão. Por isso, em 2005, a empresa alterou o modelo de gestão que era

---

<sup>23</sup> Hoje a Viação Salutaris faz parte da Unidade Passageiros do Grupo Águia Branca, atuando nos estados da Bahia, Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo.

composto por três conselheiros (representantes da segunda geração da família) e cinco diretorias ocupadas por representantes da terceira geração dos Soares. As mudanças no modelo de gestão enxugaram o organograma da empresa com o objetivo de agilizar ações e tomadas de decisão.

Hoje a direção da empresa é composta por um Conselho Administrativo e a Direção Executiva, com dois diretores, além de três gerências: Administrativa, Comercial e Operacional. O organograma ainda conta com três setores de *staff*: NTI (Núcleo de Tecnologia da Informação); NGQ (Núcleo de Gestão da Qualidade) e NGP (Núcleo de Gestão de Pessoas). Em 2006, foram realizadas algumas atividades para adequação da empresa à gestão da qualidade.

Em 2008, a empresa foi certificada com o selo da ISO9001:2008 e já passou por três auditorias de recertificação. Além disso, com o objetivo de transformar a imagem da empresa, a Progresso modificou sua identidade visual, alterando a logomarca e a pintura dos ônibus, bem como toda a papelaria da empresa. Neste percurso, a empresa também tem investido constantemente em comunicação interna.

Atualmente, a Viação conta com uma frota de 110 veículos, 540 funcionários distribuídos entre a sede e as regionais nas cidades de Vassouras, Barra Mansa, São José do Vale do Rio Preto, Além Paraíba e Juiz de Fora. Transporta cerca de 800 mil passageiros/mês em linhas municipais, intermunicipais e interestaduais. A empresa é reconhecida por investir em educação e cultura, além de ser referência em tecnologia no mercado de transporte de pessoas.

#### **4.1.2 A comunicação na Progresso**

A comunicação na Progresso é dividida entre o Núcleo de Gestão de Pessoas (NGP), que é responsável pela comunicação interna, e o Comercial que responde pela comunicação externa. Ambos têm o apoio de uma agência de comunicação para elaboração e execução das ações e campanhas. A agência mantém um funcionário na sede da empresa e é responsável por um jornalista para a elaboração do jornal interno. E mesmo não tendo um setor específico de comunicação e empresa tem trabalho formas de melhorar os relacionamentos e o repasse de informação.

A Progresso tem como práticas de comunicação interna jornal, cartilhas, manuais, mural, intranet, reuniões e campanhas pontuais. Além de um calendário anual de datas comemorativas. O objetivo da comunicação interna na empresa é informar, envolver e motivar os funcionários. Assim, a empresa dispõe do ‘Regulamento Interno’, que é um manual sobre as normas, procedimentos e deveres a serem cumpridos. O regulamento é destinado, em especial, aos funcionários recém admitidos. Tem também a ‘Cartilha da Liderança’ orientada para os gestores e líderes com informações e sugestões sobre tomada de decisão e perfil de liderança. E há ainda o ‘Manual da Qualidade’, que é distribuído para todos os setores da empresa com o objetivo de informar sobre o sistema de gestão da qualidade.

No intuito de integrar os novos funcionários à realidade organizacional a Progresso realiza a ‘Reunião de Integração’, que é um treinamento que acontece uma vez por mês com novos funcionários. Neste treinamento, apresenta-se a empresa e suas práticas. Além desta reunião, o NGP oferece os ‘Treinamentos Solicitados’, que são realizados quando há necessidade de informar sobre mudanças e novos projetos. O objetivo destas reuniões é capacitar os funcionários e mantê-los informados sobre os processos e práticas da empresa.

Neste sentido, os gestores e lideranças têm o PDL (Programa de Desenvolvimento de Líderes), que orienta sobre as funções desempenhadas e a gestão de pessoas. Há também os ‘Workshops Gerenciais’ sobre planejamento anual e para acompanhar as ações que estão sendo e devem ser desenvolvidas. Estes *wokshops* são realizados de dois em dois meses e ocorrem sempre fora da empresa.

A Progresso também utiliza uma ferramenta de gestão de tarefas, chamada de ‘Cerebelo’. Esta ferramenta é disponibilizada aos gerentes e coordenadores na área restrita aos funcionários, no site da empresa. Por meio deste programa é possível solicitar ações e cobrar posicionamentos de tarefas e projetos em andamento. A vantagem da ferramenta é a possibilidade de *feedback* imediato, além de registrar os comentários dos envolvidos nas mensagens.

A empresa também conta com o mural ‘Via da Informação’ e o jornal interno Prónotícia. O mural é disponibilizado em todas as garagens e destinado aos avisos internos. Além de oferecer informações destinada à área operacional da empresa – motoristas e auxiliares de viagens. O ‘Pronotícias’ é um jornal bimestral, de caráter híbrido (pois é distribuído também ao público externo), que informa sobre os principais acontecimentos internos e também apresenta notícias e novidade de interesse dos clientes.

A empresa também promove o ‘Café com Talentos’, que ocorre mensalmente na matriz e bimestralmente nas regionais. Nesse café os funcionários se reúnem para comemorar os aniversariantes do mês e receber informações sobre os últimos acontecimentos da empresa. Este momento conta com a participação dos Diretores Executivos e gerentes. São eles que repassam as informações sobre a empresa. Além disso, existe um calendário anual com os principais eventos e campanhas internas como, por exemplo ‘dia das mães e dos pais’, ‘semana internacional da mulher’, ‘dia do trabalhador’, ‘semana nacional do trânsito’ entre outros.

A Progresso ainda realiza eventos pontuais para envolvimento e conscientização dos funcionários sobre projetos ou ações específicas. O NGP também realiza, anualmente, uma pesquisa de satisfação com os funcionários. O objetivo é observar a satisfação e levantar pontos a serem desenvolvidos ou melhorados na empresa.

Com esta breve descrição é possível perceber que a Progresso trabalha bastante com as interações face a face nas redes formais de comunicação. Nesta perspectiva, criam-se possibilidades de participação dos funcionários e uma maior atuação dos líderes e gestores da organização. E, ao mesmo tempo, abre espaço para a criação/ocorrência de redes informais também com maior facilidade, pois se trabalha constantemente com relações. No entanto, nem sempre isso significa maior interação e diálogo.

É pensando nesta questão que se apresenta a análise de conteúdo na tentativa de compreender a percepção dos funcionários sobre a comunicação, a comunicação interna, a participação e a identidade organizacional. O objetivo é compreender como estes processos são trabalhados dentro da organização para a construção de sentidos.

## 4.2 UMA VISÃO GERAL DA COMUNICAÇÃO E DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL DA PROGRESSO – A ANÁLISE DE CONTEÚDO

A análise de conteúdo refere-se a um método orientado a investigação de fenômenos simbólicos, nas ciências humanas e sociais, que pode ser utilizado por meio de várias técnicas de pesquisa. A utilização desse conjunto de instrumentos metodológicos vem desde o século XVIII, com a análise de hinos religiosos pela corte suíça. No entanto, a utilização regular do mesmo se deu a partir do século XX.

Bardin (1997) destaca que o método aparece como um conjunto de técnicas para a análise das comunicações, com a utilização de procedimentos sistemáticos e objetivos para a descrição do conteúdo das mensagens. E Fonseca Júnior (2006) observa que, atualmente, a análise de conteúdo também é considerada pertinente como técnica acessória na pesquisa por meio de entrevistas.

A análise de conteúdo é organizada (Bardin, 1997; Fonseca Júnior, 2006) da seguinte forma:

- pré-análise, que é o planejamento do trabalho a partir da leitura flutuante, tendo como objetivo conhecer o que será trabalhado, isto também compreende a organização do *corpus* – que deve ser orientada pelas regras da exaustividade e da representatividade, observando-se as regras de homogeneidade e de pertinência, também é preciso decidir qual a ênfase (quantitativa ou qualitativa) a ser dada a pesquisa;
- exploração do material, que é a análise propriamente e;
- tratamento dos resultados obtidos, que é a transformação dos dados brutos de forma a serem significativos e válidos – a codificação, que implica (a) fazer o recorte (escolha das unidades de registro e contexto), (b) a enumeração (escolha das regras) e (c) classificação e agregação (categorias). A partir desses resultados pode-se propor a inferência.

A inferência é o procedimento intermediário, que permite a passagem explícita e controlada de um elemento ao outro. Assim, trabalha-se com vestígios, índices, descrições e interpretações.

Como técnicas têm-se a análise categorial (análise temática); análise de avaliação (análise de asserção avaliativa); análise da enunciação (concepção do discurso como palavra em ato); análise da expressão (correspondência entre discurso, locutor e meio); análise de contingência (análise associativa); análise estrutural (texto enquanto realidade estruturada) e análise do discurso (análise automática do discurso).

Esta dissertação trabalha a análise categorial que leva em consideração a totalidade do texto, o classificando e recenseando a partir da frequência de presença (ou de ausência) de itens de sentido (Bardin, 1997). Com base nos objetivos desta pesquisa e no referencial teórico apresentado, destacam-se quatro categorias como apresentadas no quadro abaixo:

Quadro 2 – Categorias temáticas de análise

<b>Categorias temáticas</b>	<b>Pontos de Observação</b>
<b>Comunicação organizacional</b>	Processos de construção de sentidos e significados
<b>Comunicação interna</b>	Comunicação administrativa e Comunicação interpessoal como processos de construção de sentidos e significados
<b>Participação</b>	Envolvimento como possibilidade de construção de sentidos e significados
<b>Identidade Organizacional</b>	Valores organizacionais como possibilidade de construção de sentidos e significados

A categoria Comunicação organizacional se refere às percepções dos funcionários sobre a maneira como a organização se posiciona em relação à comunicação. Isto possibilita apontar traços culturais que podem nortear a compreensão sobre os outros processos. A categoria Comunicação Interna traz os apontamentos sobre a comunicação dentro da organização, como ela ocorre, qual a finalidade, qual a importância dela para a organização e para os próprios funcionários.

A categoria Participação apresenta o modo como os funcionários entendem a participação e como isso ocorre. E a categoria Identidade Organizacional aponta as percepções da organização e a forma como os valores, neste caso, são disseminados na organização.

A categorização (Bardin, 1997; Fonseca Júnior, 2006) pode ser semântica (categorias temáticas), sintática (verbos, adjetivos), léxico (classificação das palavras por sentido) e expressivo (categorias que classificam as perturbações de linguagem). Utiliza-se aqui a categorização semântica, pois, busca-se observar nos discursos palavras ou expressões que remetam as ideias apresentadas, ao longo deste trabalho, sobre comunicação interna, participação e identidade organizacional.

Para tanto, recortou-se o texto transcrito das entrevistas em unidades comparáveis de análise, que neste trabalho são as frases. E as principais ideias sobre as categorias são

resumidas e apresentadas por meio de palavras-chave, apontadas no quadro a seguir. Pois, como observa Bardin (1997) na análise categorial os elementos são repartidos nas categorias, da melhor maneira possível, na medida em que são encontrados.

Quadro 3 – Categorias de análise – Palavras-chave  
Observação do referencial teórico

<b>Categorias temáticas</b>	<b>Palavras-chave</b>
<b>Comunicação Organizacional</b>	Discursos, interação, relacionamento, conhecimento
<b>Comunicação interna</b>	Relacionamento, informação, conhecimento, interação
<b>Participação</b>	Adesão, envolvimento
<b>Identidade Organizacional</b>	Discursos, representação, identificação, reconhecimento, cultura

Seguindo o que é proposto na vertente da análise utilizada, foi feita a leitura flutuante, a formatação do *corpus*, a formulação das hipóteses e dos objetivos, a organização das categorias e a preparação do material. Em seguida explorou-se o material e os resultados foram interpretados. Por fim, os resultados da análise são colocados em diálogo com as hipóteses, pressupostos teóricos e a fundamentação teórica.

Para ampliar as possibilidades de diálogo e facilitar a análise, as entrevistas foram organizadas em dois grandes grupos: Matriz e Regional de Juiz de Fora, que ainda foram subdivididos da seguinte forma:

- Matriz (seis subgrupos) – Diretor e responsáveis pela comunicação, Gerentes, Coordenadores, Escritório, Serviços Gerais e Motorista e Auxiliares.
- Regional de Juiz de Fora (três subgrupos) – Gerentes e Escritório; Serviços Gerais e; Motorista e Auxiliares de viagem.

Na Regional optou-se por unir Gerentes e Escritório (técnico-administrativo) devido à divisão de trabalho encontrada no local e a quantidade de funcionários designados para os cargos. As percepções são apresentadas a partir das categorias destacadas.

No decorrer da análise, nas citações literais, as falas serão indicadas pelas siglas apresentadas no quadro a seguir.

Quadro 4 - Siglas

<b>Siglas</b> <b>M (Matriz); JF (Regional de Juiz de Fora)</b>
<b>RC-M</b> – Responsável pela Comunicação Matriz
<b>RC-A</b> - Responsável pela Comunicação Agência
<b>GE-M</b> – Gerente Matriz
<b>GE-R</b> – Gerente Regional
<b>COORD-M</b> – Coordenador Matriz
<b>ESC-M</b> – Escritório Matriz
<b>ESC-JF</b> – Escritório Juiz de Fora
<b>SG/AL -M</b> – Serviços Gerais /Auxiliar de Limpeza Matriz
<b>SG/AL -JF</b> – Serviços Gerais /Auxiliar de Limpeza Juiz de Fora
<b>SG/MÇ-M</b> – Serviços gerais/Manutenção Matriz
<b>SG/MÇ-JF</b> – Serviços gerais/Manutenção Juiz de Fora
<b>SG/ALX-M</b> – Serviços Gerais/ Almoxarifado Matriz
<b>SG/ LV-JF</b> – Serviços Gerais/Lavador Juiz de Fora
<b>SG/CV-JF</b> – Serviços Gerais/ Conservação Juiz de Fora
<b>MT-M</b> – Motorista Matriz
<b>MT-JF</b> – Motorista Juiz de Fora
<b>AUX/MT-M</b> – Auxiliar de Motorista Matriz

Para nortear “quem fala” nas entrevistas é apresentada a composição básica dos grupos por formação ou atividade desenvolvida, unindo-se as percepções da Matriz e da Regional:

- Responsáveis pela comunicação – responsável pelo setor de comunicação interna na empresa e funcionário da agência de comunicação (psicólogo e publicitário).
- Gerentes e coordenadores – engenheiro, administrador, técnico em administração, engenharia e informática;
- Escritório – administrador, economista, técnico em administração, segurança do trabalho, informática, magistério, psicólogo.
- Serviços Gerais – auxiliar de limpeza, manutenção, conservação, lavador e almoxarifado.
- Motoristas e auxiliares de viagem – maioria segundo grau completo.

Com a análise de conteúdo pretende-se observar como os funcionários percebem e trabalham a comunicação, a comunicação interna, a participação e a identidade organizacional no dia a dia da organização. O referencial teórico permite observá-las de duas maneiras: com um viés informacional ou relacional, ressaltando que eles não são excludentes, embora seja possível priorizar um deles. Além disso, levam-se em consideração as percepções acerca da cultura organizacional.

Para tanto, depois de transcritas, as 45 entrevistas foram analisadas buscando a presença de elementos – a partir das palavras-chave – que caracterizassem as categorias. Neste processo, foram selecionadas 351 frases para a composição da análise que segue.

#### 4.2.1 “A gente conversa<sup>24</sup>” – Comunicação Organizacional

A partir das 67 frases analisadas sobre comunicação organizacional os funcionários da Viação Progresso demonstram perceber a comunicação como fator preponderante para o desenvolvimento da empresa. As palavras mais empregadas ao descrever ou caracterizar a comunicação na organização são: base, relacionamento, interação, informação, conhecimento, atingir (objetivos, metas, pessoas), resultado e conversa (entre funcionários). Estas palavras corroboram com os pontos de observação que foram destacados no Quadro 2.

De maneira geral, chama atenção a maneira como os entrevistados colocam a comunicação na organização, pois, na maior parte das frases percebe-se que ela é de fato incorporada, embora ainda seja percebida mais como “instrumento para algo” do que “como parte de algo”. Isso porque na maior parte das falas a comunicação é indicada como um “fim” e não como um “meio”. Como pode ser percebido nesta fala: “é a *base* de tudo, né, para você conseguir *alcançar* seus *resultados*, objetivos, os planos, *relacionamento* com as pessoas” (RC-M).

Boa parte das frases analisadas mantém essa relação: resultados x relacionamento. Mas também a ideia de transmissão de informação como aponta esta outra frase: “comunicação é *informação* sobre o dia a dia da empresa para os funcionários”. (SG-JF 2).

---

<sup>24</sup> Todos os títulos da análise são recortes ou frases selecionadas das entrevistas. Eles foram escolhidos por resumirem a percepção geral acerca do assunto tratado no item que indicam.

Ou ainda: “Acho que comunicação é a *transmissão de informação*, né. Ela pode ser tanto visual, pode ser uma comunicação por escrito, pode ser uma comunicação verbal”. (MT-JF 2).

Mas, mesmo com uma percepção mais instrumental, os funcionários entendem que a comunicação é importante também para gerar relacionamentos e deve ser acessível a todos. Estas frases podem atestar a questão: “Ela deve ser perceptível em todos os níveis e até mesmo para que haja um *desenvolvimento* do próprio colaborador e da empresa”. (ESC-M 1). Porque a comunicação deve ser capaz de “fazer com que as *notícias, tudo que acontece* dentro da empresa *chegue a cada funcionário*”. (ESC-M 4).

A questão do relacionamento é evidenciada da seguinte forma: a comunicação “é muito importante aqui dentro da empresa. Porque a gente *se comunica com as pessoas dentro da empresa*, vê o que tá certo o que tá errado. *Troca ideia* com as pessoas”. (SG-M 3). Ou ainda: “É importante até pra gente *conhecer* as pessoas que trabalham com a gente, né. E *conhecer um pouco mais da empresa, né*”. (SG-M 2).

De maneira geral, as frases ressaltam a necessidade de o funcionário estar bem informado sobre a organização e sobre o trabalho que desenvolvem. Também não escapa aos entrevistados a necessidade da organização fazer da comunicação um processo constante. Pois, “através da comunicação você expressa tudo que tem que expressar, que quer falar, que quer demonstrar. Seja a comunicação falada, escrita, um *outdoor* o que for, é importante”. (MT-M 1).

Algumas frases ainda destacam a dificuldade das organizações e das pessoas em lidar com as questões comunicacionais. Neste sentido, fica em evidência as falhas que podem acontecer nos processos de comunicação ou como a falta da mesma pode atrapalhar outros processos organizacionais. Isto pode ser percebido na seguinte fala: “quase sempre quando algum processo fica interrompido, ou não sai com conformidade, [...] quase sempre você vai detectar que houve, no decorrer, alguma *falha no processo de comunicação*”. (Diretor). Ou ainda “se você não comunica, *não passa o tempo todo informando* as pessoas sobre o que é preciso fazer e o que não pode ser feito, você *não consegue fazer o serviço andar*. Comunicação pra mim é fundamental pra gente *chegar ao resultado da empresa*”. (GE –M 3).

Neste contexto, a maioria das frases indica uma relação de falha x falta de comunicação, mas sempre destacando a importância da comunicação na organização. Assim, ela é percebida como “o ponto *mais falho*, é o *ponto vital* da empresa, né. Uma empresa sem comunicação hoje não existe”. (ESC-JF). Outro entrevistado observa que “o grande desafio para as organizações é justamente *estretar* isso aí [a comunicação]”. (GE –M 1).

Quando as frases sobre comunicação se referem ao relacionamento que o funcionário estabelece com a empresa por meio da comunicação, também é possível observar que há uma associação entre comunicação e melhor desempenho, numa relação de aperfeiçoamento. Dessa forma, a “comunicação é um *meio* de se expressar, de falar com um ou com outro, *interagindo*, né. Até mesmo no meio de serviço pra gente poder tá *participando*, *progredindo*”. (SG-JF 4).

Os funcionários também percebem que através da comunicação podem compreender melhor o que a organização deseja deles, além de serem motivados e envolvidos nos projetos da mesma. Assim, “a partir do momento que o funcionário tem esse *conhecimento* ele tende a ter um *desenvolvimento melhor no trabalho*, uma desenvoltura melhor”. (COORD-M 1). Outro entrevistado completa “a importância da comunicação é *gerar bom relacionamento*, no caso, da empresa com o funcionário, pelas regras, pela política da empresa”. (MT-JF 3).

Há ainda a percepção de que a comunicação precisa ser sistematizada, não basta acontecer. Ela tem que ser coordenada. Além disso, existe o entendimento que a comunicação proporciona maior abertura da organização para com o funcionário. Por isso, “dentro da organização ela [comunicação] precisa ter uma coisa *mais estruturada*. Não basta só a comunicação *fluir* normalmente. Ela precisa *fluir com certa sistematização*, na minha visão”. (ESC-M 3). E “a comunicação deixa mais *aberto o trato* colaborador – empresa, cliente – empresa”. (ESC-M 11).

Uma questão interessante, que é encontrada em algumas frases, é a percepção dos funcionários da Progresso, das redes informais, da chamada rádio peão. A concorrência entre o extra-oficial e o oficial é apontada, por parte dos entrevistados, como uma forma de comunicação. Pois, “tem dois tipos de comunicação: tem coisas que você fica sabendo *oficialmente*, né, e outras *correm* até mesmo *antes de se oficializar*, você já fica sabendo”. (GE-R). É válido ressaltar esta percepção porque as redes informais de comunicação também criam e organizam sentidos nas organizações. Por isso, é preciso estar atento a como elas acontecem e como são utilizadas.

No caso da Progresso, também chama atenção o posicionamento da agência terceirizada a respeito da comunicação: “ela [a agência] tem plena convicção que sem a comunicação os esforços de Marketing que a gente bola não chegariam até as pessoas”. (RC-A). Esta colocação oferece uma ruptura no modo de ver a comunicação que se restringe a agência. Pois, não há outra fala que atrele, diretamente, a comunicação na organização as questões de marketing.

Na teoria ressalta-se a importância da comunicação na construção da realidade organizacional e já nestes breves exemplos é possível apreender que a comunicação consegue fazer isso, mas nem sempre será por meio de processos dinâmicos. Isto não diminui a importância da comunicação, mas talvez interfira no alcance e na utilização da mesma.

A partir destas frases, também é possível perceber que os pontos fundamentais que envolvem a comunicação como constituinte da organização são trabalhados e percebidos pelos funcionários. O que falta, neste caso, é a compreensão da comunicação enquanto processo e não apenas como ações pontuais. É complexo identificar porque isso ocorre, mas talvez a existência de um setor de comunicação ajudasse a construir a ideia de organização da comunicação, pois os funcionários poderiam tomá-lo como referência para os processos e práticas que o sustentam. Com isto posto, passa-se a percepção geral em relação à comunicação interna.

#### **4.2.2 “Informalmente a gente parte para a comunicação formal” – Comunicação interna**

Sobre comunicação interna foram analisadas 109 frases. A maior parte delas coloca a comunicação interna como uma ferramenta, embora haja a percepção de fluxo, para divulgar informação e envolver o funcionário no dia a dia da organização. É interessante destacar que, em relação à comunicação interna, a maior percepção do lado instrumental não inibe as relações e interações. A partir de algumas frases é possível perceber, no caso da Viação Progresso, que a maneira como a informação circula colabora para a criação de espaços para o compartilhamento e a participação.

Para caracterizar ou descrever a comunicação interna as palavras que mais aparecem são: fluxo, padrão, conhecimento, envolvimento, informação, conversa e rádio peão. Em relação ao que foi apresentado no Quadro 2 acrescenta-se a percepção de fluxo e rádio peão. Estas duas palavras ajudam a configurar a percepção dos funcionários em relação às atividades desenvolvidas pela comunicação interna, possibilitando maior visibilidade das interações face a face e das redes informais.

De maneira geral, a percepção que os funcionários da Progresso têm da comunicação interna é a de que ela

“precisa *fluir* de cima para baixo, para os lados, enfim, é a gente fazer chegar, se a gente pudesse falar dos pontos geográficos – de norte a sul, de leste a oeste – todas as diretrizes, todas as políticas, *tudo aquilo que se deseja fazer acontecer dentro da organização*”. (Diretor).

Sendo assim, ela é considerada como o “*fluxo, né, de comunicação entre os colaboradores, dos colaboradores até a diretoria executiva. Todo o fluxo de comunicação entre todos os participantes da organização*”. (ESC-M 1).

Em boa parte das frases é possível encontrar posicionamentos que remetam a comunicação interna como um elemento fundamental na organização. No sentido de que ela faz a organização acontecer, sendo utilizada para informar, fomentar a percepção da realidade organizacional e construir relacionamentos. Pois, “se eu não tenho uma comunicação de *pleno entendimento*, se eu não consigo *questionar*, eu não consigo *compreender*, então como é que eu posso *colaborar?*” (ESC-M 1).

Os funcionários têm consciência de que a comunicação interna deve alcançar a todos de maneira clara e prática. A informação é percebida como mola mestra no desenvolvimento da organização. E a comunicação interna é necessária para disseminá-la e estreitar laços. “A importância dela (silêncio) bom é *estreitar setores*. É estar interligando um setor ao outro, é (silêncio) tá trocando informação”. (GE –M 1). Além disso, algumas falas enfatizam que não importa a forma, mas a comunicação interna tem que criar meios de informar e envolver os funcionários “tanto nesse *nível de tarefa*, de resultado que é a parte técnica mesmo, quanto a parte *de relacionamento*”. Em quaisquer meios “ela tem que tá trazendo *conhecimento, mudança*, é (silêncio) *informações*”. (GE –M 1).

Em algumas frases observa-se a necessidade de padrão na comunicação interna para que todos recebam a mesma informação, assim como foi colocada a questão da sistematização da comunicação na organização de maneira geral. “A comunicação interna tem de ser bem *clara* e bem *divulgada*. Porque não adianta um passar uma mensagem hoje e amanhã um vem com outra diferente. Então tem que ser uma comunicação *padrão* que todos entendam”. (ESC-JF). Nesta frase também é possível apontar a questão dos ruídos ou mesmos da comunicação mal feita.

Também fica claro nas falas que os funcionários veem na comunicação interna uma oportunidade de envolvimento com a organização. Além de ressaltarem o fator motivação que envolve as práticas e processos comunicacionais. “É bastante interessante você tá *informando* ao colaborador o que tá acontecendo, né. [...] para ele se sentir *parte integrante* da empresa. A

empresa não é formada por “eu” ou por “eles”. Ela é formada por todos”. (ESC-M 1). Ou ainda: “Através da comunicação você se *envolve* com a situação. E o que precisa da pessoa é *envolvimento*. Não achar que aquilo é só de fulano”. (GE-R).

Outra questão que é apontada, neste contexto, de envolvimento é a necessidade de todos ocuparem os seus lugares e de alguma forma trabalhar a comunicação: “Tem o *papel de cada* um em cima da distribuição, da maneira que coloca, da maneira que fala, da maneira que distribui”. (GE –M 1). E isso vale, em especial, para os gerentes e coordenadores como foi ressaltado: “Se a gente quiser que o nosso colaborador se comunique *a gente tem que dar o exemplo*”. (GE –M 2). Também se faz presente a ideia de que a comunicação pode evitar falhas e constrangimentos para a organização e os funcionários: “Para *evitar* problemas como, por exemplo, vamos instalar bilhete eletrônico o cliente lá fora já sabe disso e o motorista não tá sabendo ainda”. (RC-M).

Algumas frases, ainda neste contexto, deixam transparecer que esse comportamento de envolvimento deve ser uma postura da organização: “depende, basicamente, acho que da empresa, *da postura*. Acho que depende da postura de cada um. Acho que cada um deve fazer seu dever de casa. Entender que ela [comunicação] é importante”. (GE –M 2). Também é destacada a necessidade de envolver o funcionário na tomada de decisões. Essa percepção remete (de maneira mais pungente) a cultura organizacional, que embora não seja o foco desta dissertação, não há como não mencioná-la e envolvê-la na construção deste pensamento, como foi colocado anteriormente.

Em relação às ferramentas de comunicação interna, os entrevistados observam que há uma boa quantidade de meios e que eles são bem utilizados. “Hoje a gente tem mais, tem email, tem o Mais Comunicador, fora o telefone. Então tá bem mais fácil a gente se comunicar”. (ESC-M 6). Mas, em alguns setores existem problemas quanto periodicidade e localização de ferramentas, como demonstra a fala a seguir: “Geralmente é pelo mural [que a informação é repassada]. Mas, às vezes, é um pouco tardia, sabe. É muito em cima da hora. Eles deixam muito a desejar tem horas”. (ESC-M 10). Percebe-se, a partir dessa frase, que a utilização das ferramentas nem sempre garante o sucesso da informação, ressaltando a necessidade de adequação e adaptação da mensagem ao meio e, em especial, ao público-alvo.

Uma característica marcante da Progresso são as reuniões e os cafés apontados em boa parte das frases: “Tem o jornal, *café da manhã* regularmente no qual vem os *diretores* trazendo informações sobre a empresa. Isso é bacana”. (MT-JF 3). Ou ainda: “A gente tem o painel de notícias, a gente tem o Café da Manhã com Talentos, a gente tem *acesso ao gestor*”.

(ESC-M 2). Os funcionários colocam estes momentos como oportunidades de conhecer e discutir mais sobre a organização, além de serem informados sobre o que acontece na mesma.

Outra característica, que se percebe nas falas, é a mescla entre a comunicação oficial e as redes informais, em especial a rádio peão e a conversa de corredor como formas de comunicação constantemente utilizadas. Sobre isso há registros que demonstram a preocupação de tornar oficial estes atos e redes informais. “Em relação à comunicação informal essa é um coisa mais interna. [...] Acho que não dá para você *ensinar*, não há uma *ferramenta*, que é mais uma coisa de *comportamento*”. (ESC-M 3).

É possível identificar, em boa parte das falas, que os funcionários percebem as redes informais como práticas de comunicação: “Olha, comunicação interna nós temos vários meios. Temos através dos quadros, temos essa *comunicação de corredor, bate papo, conversa informal*, temos avisos, temos a intranet, que você tá sempre comunicando”. (GE-M 1). “A minha percepção é que a gente tem que trabalhar mais essa coisa de tá *envolvendo* com as pessoas, tá *participando*, tá comunicando”. (GE –M 3).

Em relação à rádio peão é interessante que, em geral, são nas falas de gerentes e coordenadores que o assunto aparece. É raro outro funcionário utilizar esta denominação ou fazer menção direta a esta rede informal de comunicação. Eles comentam mais sobre as conversas de corredor, as conversas informais (encontros casuais) diretas com superiores ou com os colegas de trabalho. “A *participação* é fundamental, né. Quando você foi falando de funcionário, posso entrar aqui na *rádio peão*, né. Porque a rádio peão é *inclusive uma forma de comunicação*, né”. (RC-M). Ou ainda: “Então a *rádio peão* ela é (silêncio) ela *roda* mesmo. Às vezes a gente fica sabendo das coisas e *usa* até mesmo a rádio peão para *alcançar* algumas coisas, algum objetivo, *trocar alguma informação* que a gente não tinha conhecimento”. (RC-M).

Estas frases também indicam a percepção que os funcionários têm da participação, como será abordado adiante, pois ela é colocada em relação às redes informais e a interação face a face. Mas, são escassos os registros que observam a participação nas redes formais quando direcionadas aos veículos, meios de comunicação como o jornal ou o mural. Outras frases ainda demonstram que alguns percebem uma eficiência maior na rádio peão que na comunicação oficial: “Só, às vezes, assim, a rádio peão é *mais eficiente* que a oficial, né. Corre os *boatos* mais rápido do que é oficialmente passado, né”. (ESC-M 11).

E, em parte das falas, a comunicação interna tem por propósito esclarecer o que é dito na rádio peão. “A gente é chamado a determinadas questões e muita coisa a gente fica sabendo pela rádio peão. *Mas ela* [comunicação interna] *vem dá certo* [a informação],

*esclarecer. Trazer pra gente outra visão. Uma visão de organização mesmo.*” (ESC-M 2). E também há frases que indicam a insatisfação com esse tipo de comunicação, embora haja a percepção de que ela ocorre com certa frequência: “Eu *não gosto* muito de conversa de corredor. Eu não gosto disso porque ele tá entendendo que me deu uma informação e posso não estar registrando aquilo como informação”. (GE-M 1).

Estas frases apontam para uma situação interessante na Progresso, pois há uma inclinação para as interações face a face, que são formais, mas, de maneira recorrente, os funcionários remetem a necessidade e facilidade da rádio peão. Esta é percebida de duas formas: como escape, sendo caracterizada pela miopia apontada por Quadros (2006), como foi colocado anteriormente; e como relacionamento, ou seja, como oportunidade de encontro e compartilhamento de sentidos entre os próprios funcionários, ou ainda, destes com os superiores.

Esta situação traz, novamente, um dilema na compreensão e gestão da comunicação interna. A velha, e tão mal entendida, necessidade de alinhar fluxos informacionais e relacionais. Neste contexto, os principais problemas da comunicação interna relatados nas falas referem-se à dificuldade de relacionamento interpessoal, no sentido de existirem problemas individuais e pessoais que podem comprometer a comunicação: “(silêncio) a comunicação interna é (silêncio) necessariamente você *não precisa de um relacionamento pessoal. Precisa de um relacionamento profissional*”. (GE –M 1).

Ou ainda “Porque aí eu vou chegar num ponto que eu vou entender que mesmo eu *não sendo muito simpático* com o indivíduo B eu *preciso dele para poder trabalhar*, eu preciso dele para poder realizar”. (Diretor). E estes problemas podem ser as causas das maiores distorções em relação às redes informais, ou ainda, causar as distorções mais perigosas nas RSCIs. Também há falas que destacam dificuldade em alinhar, ou utilizar de forma satisfatória as redes informais e formais dentro da organização.

“Evidentemente que essa parte é aquela parte visível, aquela parte que é tangível [redes formais], que a gente consegue realizar. Infelizmente essa parte não anda se a outra parte, que é intangível, também não andar. *E para isso é necessário que haja um trabalho constante, permanente*”. (Diretor).

Nesse sentido, a comunicação interna “ela pode evoluir nessa parte explícita, mas é a *parte implícita que acaba muitas vezes provocando, não vou dizer nem ruídos, tempestades na comunicação*”. (Diretor). Neste contexto, também há a percepção, observando-se algumas frases, da dificuldade de alinhar os discursos, “o quem diz o que”, ressaltando que a

comunicação interna deve dar conta de resolver estes problemas: “Entre nós colaboradores tem comunicação. De lá pra cá acho que não tem muito, não. Eu vejo assim. *Porque um fala uma coisa outro fala outra. Acho que muita coisa vem trocada*”. (SG-JF 3). Ou ainda:

“Quando a gente não tem [informação] fica meio vago, começa a *perguntar um para o outro*, cada um fala uma coisa,  *você começa a interpretar tudo diferente*. Quando vem a verdade, *a notícia diretamente da empresa*, aí você compara com o que os outros falaram e não tem nada a ver”. (SG-JF 2).

Volta-se, nesta frase, também a percepção de que a comunicação interna deve esclarecer o que a rádio peão divulga. Não é um questão de desmentir ou confirmar, é necessário explicar o quê e o porquê.

Há ainda o entendimento de que a falta de proatividade do funcionário em relação à comunicação interna e as informações divulgadas também atrapalha o processo: “É o pessoal *procurar se informar também*, ler. Esse é um grande problema nosso. Não se contente em achar que você coloca no quadro e é de *conhecimento da equipe*, que não é”. (GE-M 1). E também existem as dificuldades criadas pela falta de habilidade dos gestores e dos funcionários: “A falta de leitura é uma, a dificuldade de interpretação é outra, a falta de um corpo a corpo com o funcionário para mostrar o que você tá querendo dizer com isso. *Então tudo isso aí contribui para a comunicação acontecer ou não*”. (GE –M 1).

Na teoria, a comunicação interna deve ser entendida enquanto processos, fluxos e canais. Estes precisam dar conta das redes formais e informais de comunicação informando, envolvendo e construindo interações e relacionamentos. Ela deve possibilitar a construção da realidade organizacional de maneira sistêmica. O que se percebe na Progresso é que isso ocorre independente da sistematização, mesmo que haja investimento em processos formais. O que predomina é a troca de sentidos e significados por meio de interações informais, em grande parte, ou pelos processos face a face que constituem as redes formais de comunicação.

Como ressalta Larkin (2005) o que funciona mesmo é o face a face, a interação direta funcionário-superior, seja ela planejada ou espontânea. Embora o autor destaque que as interações devam ser mediadas pelo comunicador. Pois, este deve planejar ações e coletar informações para serem utilizadas pelos gestores. Neste contexto, passa-se a percepção da participação do funcionário nos processos de comunicação interna.

#### 4.2.3 “Agora, o envolvimento do funcionário é fundamental” – Participação

Em relação à participação dos funcionários no desenvolvimento da comunicação interna foram analisadas 69 frases. Fica explícito nas falas que há uma preocupação, por parte da organização, em criar espaços para que a participação do funcionário ocorra. Mas, dar abertura não é garantia de ter participação efetiva, como também será apontado a partir das frases.

As palavras mais empregadas foram: participação, envolvimento, adesão, ouvir, aberto, pergunta. Os pontos de observação foram adesão e envolvimento. Percebe-se, dessa forma, que a percepção dos funcionários dá ênfase a outros pontos que devem ser considerados para que haja participação e construção de relacionamento: ouvir e perguntar.

As frases que remetem a abertura de espaço pela organização indicam o incentivo dos gestores à colaboração dos funcionários: “a gente procura incentivar para que essa *participação* seja a mais *intensa* possível”. (Diretor).

“É importante você sempre *respeitar a participação de todos*. Porque quando você permite que os colaboradores participem, eles se sentem *mais envolvidos*. Então, enfim, *comprometidos* com a causa, né. Fundamental para que haja comprometimento”. (ESC-M 1).

No entanto, nem sempre estes espaços são bem aproveitados, ou mesmo, conhecidos dos funcionários: “Porque hoje a preocupação é a seguinte: as pessoas ainda ficam *esperando*, assim, do setor de comunicação fazer a comunicação”. (RC-M). Por isso, a participação é apontada como um objetivo que deve ser alcançado todos os dias: “mais uma vez, vai ser aquela coisa de *exercício diário, de prática diária* dele, constante e, permanentemente, um grande desafio”. (Diretor).

Nas falas, em especial dos gerentes e coordenadores, também há preocupação e consciência da necessidade de envolvimento do gestor na motivação, no incentivo a participação do funcionário: “Então a gente percebe que é uma questão de *cultura*, que vem melhorando. Mas aí que entra a questão do *gerente, do coordenador, do responsável* de tá colocando para o seu colaborador que isso é bom”. (GE –M 2). “Eu vejo assim, isso depende muito da *direção e da gerência, dos coordenadores*. Se eu pratico, dou espaço para alguém se

comunicar. Fica fácil”. (GE –M 3). Ou ainda: “trazer o *envolvimento* deles é nossa preocupação, de fazer a *comunicação fluir*”. (COORD-M 1).

Mesmo com a evidência de certa apatia dos funcionários em relação à participação, algumas frases indicam o posicionamento da organização sobre a questão: “a gente tá tentando *modificar* isso, as pessoas são meio *apáticas* aqui para comunicação. A gente coloca alguma coisa para *interagir* e nem sempre tem essa *adesão* de todo mundo” (RC-A).

Mas os próprios funcionários reconhecem a importância de atuarem na comunicação, de participarem da comunicação interna dando sugestões ou mesmo acompanhando o que é produzido. “A gente dá sugestão. É *aberto*, assim, a sugestão porque quando eles fazem a reunião eles dão *liberdade a gente de falar*”. (SG-JF 2). “Acho importante. Sinal de que *valoriza* o funcionário tá sempre bem informado. A gente não fica *discriminado* sem saber o que tá acontecendo na matriz”. (SG-JF 6).

Também há nas falas o reconhecimento da necessidade e a preocupação de ter *feedback*, mesmo que isso não seja uma rotina: “Só não tem uma *ouvidoria* para ajudar a *unificar*. [...] Para ver o que é bom, o que não é. Porque nem todas as idéias são boas”. (GE-R). “Isso é muito válido [participação] desde que a gente *tenha um retorno*. Seria válido. Porque não adianta só *jogar conversa fora e não trazer retorno nenhum*”. (MT-JF 3). Ou ainda: “Liberdade para opinar tem. *Se vai ser feito ou não é outra coisa*. Pode falar diretamente como o gerente, quem gosta. Eu, particularmente, se tiver alguma coisa falo direto com o gerente”. (MT-M 3).

Nas frases é possível perceber que os funcionários se sentem a vontade para participar, em especial, quando o fazem em relação direta com o superior. “Os colaboradores podem chegar dar sugestões. [...] Tem essa abertura do colaborador poder chegar, ter a *oportunidade de falar*”. (ESC-M 11). “Eles *perguntam*, né. Tem gente que tem vergonha, né. Mas eles deixam a gente bem a vontade para *responder* qualquer pergunta. Qualquer dúvida eles também deixam a gente bastante a vontade para *perguntar*”. (SG-M 5). Ou ainda: “É legal todo mundo *contribui e ajuda a gente também*. Contribuí, assim, tem o jornalzinho a gente lê, tem os quadros de avisos que tá lá pra gente poder lê”. (SG-M 3).

Observa-se também que os problemas que envolvem a participação dos funcionários estão ligados a falta de habilidade ou de interesse: “Assim, hoje eu acho que a participação é bem grande, bem eficaz. Mas ainda existem algumas pessoas que *resistem*, né, que acham que é *bobeira*, que acham que não tem necessidade”. (ESC-M 4). “*Eu nunca me interessei não. Nunca perguntei*, mas acho que realmente deve ter. Eles devem deixar comunicar, né. Mas é tranquilo”. (AUX/MT-M 2). Ou ainda: “Bom, eu não sei. *Nunca participei nesse tipo de*

*coisa. Não me deram oportunidade. Mas também não procurei saber como é que era. Mas acho que uns aí tem e até conseguem explicar algumas vezes o que eles querem*". (MT-M 4).

Algumas falas também indicam a não abertura de espaço para que haja participação, mas são minoria. "Na minha opinião eu *não vejo participação*, não. Porque quando faz alguma coisa ninguém *pergunta* se é bom ou ruim, se vai dar certo ou não, se pode mudar se não pode". (AUX/MT-M 4). "Não vem *perguntar* nada pra gente. Se tá tendo melhora, se a gente tem alguma coisa pra tá divulgando para os auxiliares. Eles não vêm até a gente para perguntar". (ESC-M 10).

Há nas frases um reconhecimento da importância da participação dos funcionários na comunicação para criar um estado de inovação dentro da empresa: "Eu procuro olhar a pessoa e entender que ela pode ter uma *solução* pra mim. Então assim, eu procuro tá *observando* o que a pessoa tá falando". (GE -M 3). "E com isso costuma de às vezes a gente dar *opinião* sobre um meio de serviço nosso e em pouco tempo já mudarem. Então, quer dizer, é bem *coletivo*". (AUX/MT-M 3).

Em outra é possível perceber que há interesse em saber o que o funcionário pensa ou precisa da organização: "eles (de vez em quando) vêm colher *informação, indicação*, alguma coisa que a gente tá precisando, saber *reivindicações*". (MT-JF 3). Assim, "quanto mais você se *relacionar* mais fácil é para *tirar do funcionário* e ao mesmo tempo ele se encontra *feliz* porque ele tem um canal de comunicação. Então é um *treinamento, uma prática* que você tem que fazer. Não é fácil". (GE -M 3). Mas "a gente tá fazendo um exercício, a gente percebe que a coisa tá engatinhando, mas vem melhorando". (GE -M 2).

A participação, por meio da comunicação, também não foge a característica da Progresso que é o contato direto. Em muitas das frases percebe-se que o participar nem sempre é a ação, a intervenção efetiva/ direta em algo, mas o fato de ler, acompanhar as ferramentas utilizadas é por si uma inclusão na organização. A atuação no dia a dia é a forma mais destacada de envolvimento, o fato de cada um fazer o seu trabalho da melhor maneira possível, sem atrapalhar o outro, também é observado como comprometimento com a organização.

A interferência direta nos veículos de comunicação, como jornal e mural é ainda pequena, embora nestes meios haja um espaço para falar do funcionário. E isso nem sempre significa um espaço para o funcionário falar. As reuniões, cafés e a conversa direta são as principais formas de interferência do funcionário na comunicação da Progresso, além da rádio peão. Ressalta-se que a credibilidade e confiabilidade dos gestores, coordenadores ajuda e

movimenta consideravelmente o envolvimento dos funcionários. Agora a percepção geral da identidade organizacional.

#### **4.2.4 “A Progresso hoje é ISSO 9001, não é qualquer coisa, não” – Identidade Organizacional**

Para observar a identidade organizacional foram analisadas 108 frases. A partir das falas é possível perceber que as identidades da Progresso estão ancoradas nos valores da organização, que já trazem em si indícios da missão, da visão e das políticas da Qualidade. Assim, ao falar como percebem a organização boa parte dos entrevistados remetem a valores ou indicadores da Política de Gestão da Qualidade.

As palavras mais empregadas para a percepção da identidade foram pessoas, qualidade, segurança, cliente, atendimento. Este e qualidade não são valores diretos como pode ser visto no Quadro 2. ‘Atendimento’ pode ser considerado uma consequência e objetivo de todos os outros valores. E ‘qualidade’, além de ser consequência e objetivo, caracteriza as Políticas de Gestão da Qualidade. Quanto à forma e o meio pelo qual os valores são divulgados e percebidos destacam-se as palavras: comportamento, treinamento, quadro, café da manhã, *banner*.

A partir das frases é possível perceber que os valores da Progresso, bem como a missão, a visão e as políticas, são divulgadas por meio da comunicação interna com a utilização de *banners*, quadros, apostilas, treinamentos e, em especial, no contato direto entre gestores e funcionários. “No *treinamento* o pessoal fala para os novatos o que é missão, visão, qual é a missão, a visão da Progresso”. (RC-M). Ou ainda: “especificamente sobre isso, por incrível que pareça até no banheiro, no miquitório da empresa, no pátio, lá fala da missão, da visão, então a gente é ciente disso o tempo todo”. (MT-M 1). Percebe-se que há uma preocupação em deixar estes atributos visíveis e acessíveis por meio de vários canais de comunicação.

Em algumas falas também está marcada a necessidade de fazer com que estes elementos sejam incorporados e não apenas lembrados pelos funcionários: “Porque acima de tudo, nós procuramos *disseminar* esses valores, principalmente os valores no que diz respeito as nossas *práticas diárias*, no nosso *comportamento* do dia a dia”. (Diretor). [...] Mas isso

deve ser feito com algum tipo de *metodologia*, que *reforce* na cabeça das pessoas de alguma forma, o mais automático possível. (ESC-M 3). Ou ainda: “tem *banner*, tá tudo esparramado. Tem o manual da Qualidade. Todo mundo é ciente *onde buscar*.”

Embora exista a preocupação em informar e conscientizar o funcionário, algumas vezes, o trabalho esbarra na falta de interesse ou motivação, assim “o que falta hoje é *interesse* e alguma coisa que  *motive* ele [funcionário] a buscar. O meio tá aí. Tá bastante *divulgado* na empresa”. (GE-R). Percebe-se a importância de “sempre vendo no quadro, sempre a gente tá procurando, tem pessoas que, assim,  *larga pra lá*, né. Mas a gente tem  *livre acesso* a isso”. (SG-M 1).

Existem as formas permanentes de divulgação dos valores e eventos esporádicos que os utilizam como temática, como destacam algumas falas. “Se você tem um *evento*, por exemplo, em que isso é colocado em *foco* isso fica mais claro na cabeça das pessoas”. (ESC-M 3). “A gente divulga através de *banner*, através de quadros. A gente fez uma comunicação massiva, mais intensa quando a gente (silêncio) foi logo na certificação, se não me engano foi em 2008”. (RC-M). A comunicação desses elementos é mais intensa em períodos de mudança, ou seja, quando há necessidade de alterar ou reforçar percepções sobre a realidade organizacional, o que interfere diretamente na cultura e na identidade organizacional.

Algumas frases também trazem a indicação de que é preciso mais que meios para divulgação é preciso envolver o funcionário: “mas também é importante *trazer* esse colaborador para um *bate papo, uma discussão, para o grupo, uma palestra. Saber dele* também porque muitas vezes a *leitura pode deixar dúvidas*, né”. (GE –M 2). Pois, “esse trabalho em cima de missão, visão, política da Qualidade precisa ser *intenso*, principalmente na equipe externa, motorista e auxiliar, que tá o tempo todo entrando e saindo gente”. (COOD-M 1).

A característica do face a face não se perde na divulgação dos valores, como pode ser observado em falas como esta: “Eles *conversam*, estão sempre *lembrando*, sabe, pra não cair no esquecimento”. (SG-M 1). “É passado mais para o nosso *chefe* que passa pra gente. A gente tem mais conhecimento em relação ao quadro”. (AUX/MT-M 3).

As frases apontam também para alguns problemas como a escolha do meio de divulgação e o envolvimento do funcionário. “Nem sempre a gente consegue identificar naquele indivíduo que tá lá, como se diz na gíria, no *chão de fábrica*, a *percepção exata* desses valores, dessa missão e dessa visão”. (Diretor). “A gente tem buscado. *O problema é o pessoal entender*. É tá entendendo aquilo ali. Para ser honesto pra você, motorista e auxiliar, não sei se é o dia a dia, do estresse, eu já fui, já trabalhei lá fora, (silêncio)”. (GE – R). Ou

ainda: “*Isso é de ler eu não sou muito de ler, não. Só assim, rapidamente, eu olho. Ah, mas eles conversam com a gente. Tem um tempão que faz a reunião ai, mas eu sou mais de escutar, sabe*”. (AUX/MT-M 2).

Em relação à percepção da identidade da organização, a partir dos valores da mesma, as falas indicam principalmente para segurança, qualidade e pessoas: “Nós estabelecemos *pessoas como valores*, todo momento estamos colocando aqui a importância das pessoas nesse processo de comunicação”. (Diretor). “[...] Uma empresa que investe pesado em *segurança*, principalmente em transporte”. (GE –M 1).

Ou ainda: “A Progresso bate muito no bom *atendimento* ao cliente. Mas ela tem que tá atendendo bem o *cliente* e o *trabalhador*, o colaborador dela, entendeu”. (MT-JF 1). “Em primeiro lugar ela zela pelo *usuário*, que é a peça mais importante de tudo. E o foco é a todo o momento agente tá buscando atender o usuário que a gente tá prestando um serviço”. (MT-JF 2). “*Qualidade* de serviço e procurar fazer tudo da forma melhor possível, organizada, padronizada”. (COORD-M 2). “*A qualidade. Seria a identidade da empresa*”. (ESC-M 11).

Algumas falas destacaram a perspectiva do meio ambiente, da preocupação com o funcionário e da ‘família’ como identidades da organização: “Pelo meu ponto de vista, é a preservação do meio ambiente, até mesmo por conta da fiscalização. Mudou os tanques, tem um projeto novo de reaproveitamento”. (ESC-JF). “Uma empresa responsável eticamente, preocupada não só com a sociedade, mas com o *meio ambiente*”. (ESC-M 1). “Acho que é (silêncio) nunca parei assim para pensar, já trabalho aqui a tanto tempo que já faz parte da *família*, né. Eu acho que (silêncio) acho que o *convívio do diretor com os colaboradores*”. (ESC-M 6).

A percepção das identidades da Progresso corrobora com o que foi apresentado na teoria, pois parte de elementos culturais em comunicação e é reconhecida por meio do repertório da cada funcionário ou grupo de funcionários. Estas percepções constroem a identidade da organização, desenhando a realidade organizacional. De maneira geral, a percepção é de que a Progresso é uma empresa que investe em segurança, tem preocupação com as pessoas – clientes e funcionários e busca pela qualidade.

Na próxima etapa faz-se uma análise articulando as categorias e colocando-as em relação, de maneira mais expressiva, com o referencial teórico, em especial, a proposta de utilização da co-orientação nos espaços comum e do reconhecimento das RSCIs como construtoras de sentidos e significados atreladas a comunicação interna das redes formais.

### 4.3 COMUNICAÇÃO INTERNA E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL – UMA PERCEPÇÃO DA VIAÇÃO PROGRESSO

É possível pensar e compreender a comunicação interna da Progresso a partir dos caminhos apresentados no item anterior. Neste processo, podem-se observar, de maneira mais clara, as questões levantadas por Morin (2007) em relação à causalidade nos processos de auto-organização por que passam as organizações. A causalidade pode ser percebida de três maneiras: (a) causalidade linear – tal causa produz tal efeito; (b) causalidade circular retroativa – a empresa necessita ser controlada.

Os ‘efeitos’ podem retroagir, estimulando ou fazendo regredir a produção. Esta é baseada nas necessidades externas, na força de trabalho e na capacidade energética da organização; (c) causalidade recursiva – efeitos e produtos são necessários para o processo que os gera. Toda organização complexa apresenta estas três causalidades. Pois,

não temos de um lado o indivíduo, de outro a sociedade, de um lado a espécie, de outro o indivíduos, de um lado a empresa com seu diagrama, seu programa de produção, seus estudos de mercado, de outro seus problemas de relações humanas, de pessoal, de relações públicas. (MORIN, 2007, p.87)

Assim, a partir das entrevistas percebe-se que os funcionários constroem sentidos e significados sobre a organização por meio da comunicação interna. E, na empresa, é marcante a presença das interações face a face e da rádio peão. Pela análise das frases, o que falta é a articulação desses processos, pensando a rede formal e informal e as questões de causalidade, otimizando estas interações.

As entrevistas apontam, em sua maioria, para uma preferência por processos presenciais. A organização já trabalha bastante com ações face a face e tem o respaldo dos funcionários para isso. Percebe-se que boa parte dos entrevistados gosta e utiliza a comunicação direta com o superior, tendo as ferramentas tradicionais (jornais, mural, quadros, *banners*) como apoio e complemento. Já que “a gente trabalha numa empresa que a gente tem acesso muito rápido e prático ao gestor, né”. (ESC-M 2).

O que não impede também o caminho contrário. Até pelas questões já discutidas de adaptação da comunicação. E porque quando não há ou não se consegue acesso aos superiores o mural e o jornal são utilizados para suprir a necessidade de informação. Pois, “seja com a tecnologia através da internet, seja nos quadros de aviso, seja a comunicação pessoal, verbal,

enfim, tudo aquilo que for possível” (Diretor) deve ser utilizado para comunicar. Ou ainda porque “é importante tudo que for pra gente ficar bem informado, né. Conforme a gente fica informado fica melhor pra falar com eles também, né”. (SG-JF 1).

Em ambos os casos – ou vias – faz-se necessário observar as interações, as bifurcações. Tanto no trato direto com o superior quanto por meio das ferramentas podem ocorrer ruídos. Pois, “muitas vezes o gerente fala uma coisa, mas aí um colega vem falar com a gente e a mensagem já não é a mesma, não vem da maneira como foi passada”. (SG-JF 3). Aqui entra a percepção das redes de comunicação informais e as conversas casuais.

No dia a dia, nas conversas operacionais, o gestor precisa estar ciente que o repasse de informação vai além da orientação do como ou o que fazer. Isto pode caracterizar a “boca-de-gestão” não planejada. Já que “através do *corredor* você passa comunicação para uma pessoa, *batendo um papo, trocando uma ideia* você tá informando” (GE-M 1) é preciso ter cuidado com o que é repassado e a forma como isso é feito.

Estas conversas formam redes de comunicação informais, não planejadas para acontecer, mas precisam acontecer e constituem a organização. É assim que o trabalho é realizado, que a organização acontece. Por isso, a análise da comunicação interna da Progresso se detém nestes processos: redes formais de interação face a face e rádio peão enquanto uma rede de comunicação informal.

Pensando a identidade organizacional a partir dos valores da organização, como informação a ser divulgada e compartilhada, o que se percebe é que a comunicação face a face ganha um corpo maior na disseminação de sentidos e na construção de significados. Pois, os funcionários remetem mais as reuniões, treinamentos e café da manhã para a apresentação e discussão dessas questões que o jornal ou o mural, ou outra ferramenta tradicional impressa. “De três em três meses tem o *café da manhã*, vem aqui pessoalmente, reúne todo mundo, passa o que tá acontecendo. (SG-JF 6).

As ferramentas impressas tradicionais, em especial os *banners* e quadros, são apontadas como apoio, “está lá” caso se precise lembrar. Às vezes, passam até despercebidos por já fazem parte da paisagem. “Você tem painéis, cartazes *por todo lugar*”. (COOD-M 1). Mas isso não diminui a importância das mídias tradicionais disseminação dos valores. Pois, “além das ações que são realizadas pela agência de propaganda e publicidade, que hoje nós temos a parceria, com todo esse trabalho visual a comunicação (silêncio) é divulgada através de cartazes, *outdoors*, enfim, são vários trabalhos desenvolvidos”. (ESC-M 1).

Esta situação demonstra a preferência de uma realidade organizacional, podendo ou não ser observada em outras realidades. Ressalta-se, neste contexto, a necessidade de tempos

em tempos se encontrar novas formas de divulgar os valores da organização e envolver os funcionários em novas percepções da organização. Dessa forma, a comunicação interna é fundamental para construção da identidade organizacional. E isto alimenta as redes de comunicação possibilitando a construção de novos sentidos e percepções.

É a partir das redes e por meio delas que os sentidos são colocados e movimentados orientando a construção de significados que repercutam o objetivo inicial, ou o valor trabalhado. Neste contexto, a figura do gestor, do superior é fundamental. Isto também fica claro nas entrevistas. Por isso, ele deve estar preparado para auxiliar seu subordinado e aberto a contribuição do mesmo, entendendo isso como parte fundamental do seu trabalho e não como um estorvo.

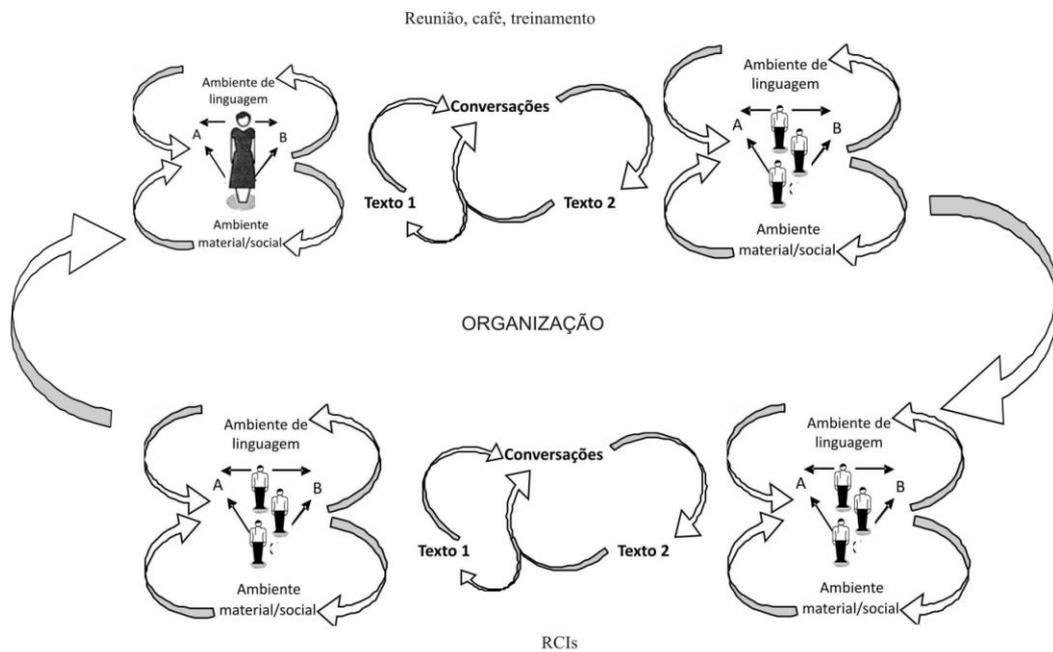
Na realidade da Progresso esse processo de interação superior - funcionário e vice-versa é bastante profícuo. Já que os funcionários percebem nos superiores abertura para o contato e confiam nos discursos que estes apresentam. “No café mesmo, uma vez por mês, eles *explicam* como tá o andamento da firma, que é pra gente tá se esforçando mais”. (SG-M 5). É uma boa oportunidade para a comunicação interna trabalhar ainda mais as interações face a face e “vigiar” as redes informais utilizando-as de maneira satisfatória para a organização como põem Quadros.

Assim, na Progresso as reuniões, cafés, treinamentos colocam em movimento os sentidos oficiais – os valores – em movimento para a orientação das percepções e construções de sentido dos funcionários, implicando na construção de significados: as identidades organizacionais.

É válido ressaltar que os valores também são apropriados, compreendidos e reconstruídos por meio das comunidades de prática, ou seja, cada grupo de funcionários – os que estão no mesmo setor, desempenham a mesma função – tem uma percepção mais próxima, atribuem sentidos e constroem significados mais próximos. Assim, reforça-se a necessidade de se disseminar o mesmo discurso, mas por meios e maneiras diferenciadas, levando em consideração cada setor/público interno da organização.

No caso da comunicação interna na Progresso é possível perceber que cada setor cria estratégias para se aproximar melhor do funcionário e conseguir compartilhar sentidos, informar e envolver. O mesmo acontece com a percepção dos valores organizacionais. Pois, para um determinado grupo os sentidos gerados por determinado valor, criam identificação com a organização de maneira mais específica.

Figura 11: Interação entre redes formais e informais



Por exemplo, os motoristas e auxiliares tem como identidades da empresa segurança e cliente, o escritório já reconhece a organização pelo apreço as pessoas (na figura do funcionário) e da qualidade, os serviços gerais já indicam segurança e qualidade, por isso, na visão coletiva a identidade da organização pode ser traduzida em uma empresa que preza pela qualidade, valoriza as pessoas e investe em segurança.

Fica claro que todos têm essa percepção, o que varia é a ênfase dada a cada componente e a forma como cada um é entendido. Isso ocorre de acordo com o lugar que o funcionário ocupa na organização, pois segurança para motoristas e auxiliares nem sempre significa a mesma coisa que é para o pessoal que trabalha com serviços gerais, assim como a valorização da pessoa não acontece da mesma forma, nem pelos mesmos motivos, em todos os grupos.

Isso parece óbvio e muito simples. Mas não é. E a dificuldade reside, mais uma vez na articulação dessas percepções. Como construir uma identidade a partir das identidades geradas pelos funcionários? Isto é importante porque o funcionário é o primeiro porta-voz da organização, ele é multiplicador (contato com cliente, família, amigos). E é por meio da

percepção que eles têm e transferem ou compartilham com outros públicos que estes constroem a imagem<sup>25</sup> da organização.

Percebendo que a relação direta pode gerar mais credibilidade, volta-se a se enfatizar a importância da comunicação interna como um processo capaz de articular as redes e alinhar discursos, construindo significados para a organização. Pois, é a partir dela que o funcionário fomenta a identidade organizacional e fornece subsídios para a elaboração da imagem organizacional. Assim, a análise da percepção da identidade organizacional se dá no sentido de tentar observar a comunicação interna em ação na construção da realidade organizacional.

A questão da identidade enquanto um posicionamento, enquanto identificação permite o trabalho da identidade organizacional a partir da cultura, em especial a partir da perspectiva de performance, estando esta alinhada a necessidade da organização se adaptar e poder fazer isto por meio dos seus valores. Focar, assumir valores permite a organização se apresentar de maneiras diferentes, sendo possível a identificação a pontos diferentes da cultura e da realidade organizacional.

Por isso, segue-se a análise de discurso na tentativa de observar se os textos e conversações propostos pela organização, a partir dos valores – pessoas e segurança – e da percepção do valor qualidade, se alinham com a percepção dos funcionários e fomentam a construção da realidade organizacional. Para tanto, os discursos serão apresentados por meio das comunidades de prática – considerando o sentido que atribuem a cada valor mencionado – e depois relacionados ao discurso organizacional, buscando-se os pontos comuns que podem dar (ou dão) coesão a identidade organizacional.

---

<sup>25</sup> É preciso ressaltar que a imagem também é fomentada pela comunicação institucional e mercadológica, além do repertório e experiência (própria e com a empresa) de cada público. Mas este é um assunto para outras análises.

## 5 ANÁLISE DE DISCURSO – PRODUÇÃO, INTERPRETAÇÃO E CONTEXTO

“Não há opinião sem risco, não há saber sem dúvida,  
não há informação sem margem de exploração”.  
Orlandi, 2005

A análise de discurso é trabalhada a partir da perspectiva de discursos e textos proposta por Orlandi (2005; 1996). A autora observa que a produção da linguagem se dá a partir da articulação de dois grandes processos: o parafrástico e o polissêmico. O primeiro implica o retorno constante a um mesmo dizer sedimentado, a paráfrase. E o segundo diz respeito à tensão que aponta para o rompimento. Paráfrase e polissemia são matriz e fonte de sentido, respectivamente.

Tem-se a linguagem como lugar de debate, de conflito. Neste sentido, procura-se o “lugar da interação, isto é, da simultaneidade do falante e ouvinte no processo da interlocução. Processo que reúne o outro na sua relação: dialética de reconhecimento ou conjuntura da interlocução”. (ORLANDI, 1996, p.150). Por isso, observa-se o funcionamento discursivo. Este diz respeito à atividade estruturante de um discurso determinado, realizado por um falante determinado e dirigido a um interlocutor também determinado, com objetivos específicos. O funcionamento discursivo marca a relação que os interlocutores mantêm com a formação ideológica.

Por formação ideológica entende-se o complexo conjunto de atitudes e representações que não são nem individuais nem universais, mas dizem respeito, em maior ou menor grau, a posições em conflito. E formação discursiva são formações componentes das ideológicas. Elas determinam o que pode ou deve ser dito a partir das posições que se ocupam e da conjuntura estabelecida entre elas.

As condições de produção implicam as formações imaginárias, que são estruturadas a partir da relação de forças (lugares sociais dos interlocutores e sua posição relativa no discurso), a relação de sentido (o coro de vozes, a intertextualidade, a relação que existe entre um discurso e os outros), a antecipação (a maneira como o locutor representa as representações do seu interlocutor e vice-versa).

No funcionamento discursivo<sup>26</sup> há a noção de tipologia, que diz respeito a considerações sobre a enunciação, ou seja, está relacionada à interação entre locutor e ouvinte com o objeto de discurso e, por meio dele, com o mundo. As tipologias, segundo Orlandi (1996) se distinguem por meio do reconhecimento das configurações de traços formais que a caracterizam. Também existe a noção de reversibilidade que é a troca de papéis entre locutor e ouvintes.

Orlandi (1996, p.154-155) caracteriza três tipos de discurso: o lúdico, o polêmico e o autoritário. No discurso lúdico a reversibilidade é total, sendo que o objeto do discurso se mantém como tal na interlocução, resultando disso a polissemia aberta. O discurso polêmico é aquele em que a reversibilidade se dá sob certas condições e em que o objeto do discurso está presente, mas sob perspectivas particularizantes dadas pelos participantes que procuram lhe dar uma direção, sendo que a polissemia é controlada. E no autoritário a reversibilidade tende a zero, o objeto do discurso está oculto pelo dizer, havendo um agente exclusivo do discurso e a polissemia contida.

Assim, o discurso polêmico procura a simetria, o autoritário a assimetria de cima para baixo e o lúdico não colocaria o problema da simetria ou assimetria. É preciso ressaltar que nenhum discurso é puro, “há misturas de tipos e, além disso, há um jogo de dominância entre eles que deve ser observado em cada prática discursiva”. (ORLANDI, 1996, p.154-155).

A noção de discurso e texto é interessante para observar a construção de sentidos e significados, pois, nesta percepção não se pretende fazer uma análise estrutural do discurso, mas apontar

momentos de interpretação ‘enquanto atos que surgem como tomadas de posição reconhecidas como tais, em outras palavras, como efeitos de identificação assumidos e não negados’ (M. Pêcheux, 1988). Eu diria, enquanto gestos que se estruturam aquém e além do sujeito mas que o tomam como seu lugar próprio. (ORLANDI, 2005, p.27)

E isto é possível a partir da noção de texto – oral ou escrito – que “traz junto a de formulação, a de versões (comentários), a da variação do/no dizer. E a de autor”. (ORLANDI, 2005, p.15-16).

Desta forma, procura-se distinguir os gestos de interpretação que estão na produção de sentido de um texto, como os sujeitos e os sentidos se constituem em determinadas posições.

---

<sup>26</sup> Ver figura nos anexos página (formação discursiva)

Nessa perspectiva, tem-se em mente a noção de gesto e de interpretação. A primeira dá acesso à questão da ‘corporidade’ da linguagem e com a noção de interpretação, enquanto gesto, deixa-se de separar de um lado, as formações discursivas, a rede de filiações de sentido e de outro, os traços, as marcas no texto.

Ao aproximar as duas noções considera-se a interpretação como uma prática simbólica, prática discursiva que intervém no mundo. Orlandi (2005, p.19) trabalha a interpretação a partir de três pressupostos: a. não há sentido sem interpretação; b. a interpretação está presente em dois níveis: o de quem fala e o de quem analisa, e c. a finalidade do analista de discurso não é interpretar, mas compreender como um texto funciona, ou seja, como um texto produz sentidos. Aqui não há sentido em si, o sentido sendo definido como “relação a”.

O texto é definido como unidade de sentido em relação à situação discursiva. Por considerar a materialidade do discurso, assim como seus efeitos quando em manifestação concreta, a autora toma o texto como contrapartida do discurso: “considero o discurso no domínio teórico (efeito de sentido entre locutores), enquanto o texto é seu correspondente no domínio da análise (como unidade significativa)”. (ORLANDI, 2005, p.73). Com isso, o discurso é tido como objeto teórico e o texto é seu domínio analítico, constituído pela relação da língua com a exterioridade. A noção de exterioridade traz para a reflexão a percepção de contexto, de interdiscursividade.

É preciso ter em mente que a relação discurso e texto não é dada. Ela está em constante elaboração, principalmente quando o texto abre-se a interpretação. Mas isso, não interfere na percepção de que na história das formações sociais há modos institucionais, ou seja, modos de se administrar a divisão social do trabalho de leitura, “estabelecendo-se quem tem e quem não tem direito a interpretação e em que condições”. (ORLANDI, 2005, p.66).

A elaboração contínua da relação texto/discurso na forma como o sujeito se ‘ancora’, a partir dos vestígios da textualização, em um discurso e não em outro ou em um e não outro sentido irá implicar em diferentes leituras, assim como esclarece a heterogeneidade do texto, demonstrando que ele é afetado de variadas maneiras pela discursividade. Dessa forma, corrobora-se com Orlandi (2005, p.70) quando ela afirma que “um sentido *é no meio* de outros”. (grifo da autora).

Ao trabalhar com a percepção de texto-discurso há uma preocupação com a articulação dos elementos autor/ texto/ comentário. O texto dá a possibilidade de observar como o sujeito, enquanto autor resiste a dispersão sem limites e a pressão da multiplicidade de formulações estando em confronto com diferentes formações discursivas. Essa perspectiva

enfoca o “plano da formulação que desmarca um espaço de significação específico. Acrescentamos ainda a importância da instância da circulação onde os dizeres são como se mostram”. (ORLANDI, 2005, p.11).

A formulação se “desenha em circunstâncias particulares de atualização, nas condições em que se dá, por gestos de interpretação e através de discursos que lhe emprestam ‘corpo’”. (ORLANDI, 2005, p.10). A atualização diz respeito a formulação, a textualização da memória, sendo a prática de um possível. E tendo a formulação enquanto “meio”, faz-se necessário ressaltar que os meios não são neutros.

Dessa forma, do ponto de vista discursivo, a forma – o como se diz – ganha relevância em relação ao que se diz. É o jogo entre paráfrase e polissemia, que são propostas por Orlandi (2005) como reformulação, deriva, deslizamentos, versões. Quando se trabalha com discurso também é preciso considerar as posições do sujeito, a regionalização dos sentidos e as projeções históricas e políticas sobre a textualidade.

Na textualidade há de se ver a ideologia. Entendida aqui como fato de interpretação em que entram em conflito o simbólico e o político. A ideologia se refere ao fato de que a língua não é transparente, havendo “injunção à interpretação em condições de produção em que joga a relação dos sujeitos com os sentidos, no mundo. Sem esquecer que esta relação é trabalhada pelo equívoco, compreendido como inscrição da falha da língua na história”. (ORLANDI, 2005, p. 90).

Assim, a ideologia adquire o sentido da “produção interpretativa do efeito de evidência. Re-definida discursivamente, a ideologia não reside no conteúdo ocultado mas no próprio mecanismo de produção desse conteúdo”. (ORLANDI, 2005, p. 130). Dessa forma, a textualização, o discurso posto em palavras, desenvolve uma relação com o político. Pois, no dizer há confronto deste com o simbólico, já que o dizer tem uma direção significativa que é determinada pela articulação material dos signos com as relações de poder. “Essas relações se definem por sua inscrição em diferentes formações discursivas que representam diferentes relações com a ideologia, configurando o funcionamento da língua pelo imaginário” (ORLANDI, 2005, p. 129), fazendo intervir a noção de interpretação.

Isso porque o poder rodeia os sentidos que produz “com uma grande quantidade de discursos que teria a finalidade de aplicá-los, desambiguizá-los, para nos dar a certeza do (seu) sentido (verdadeiro)” (ORLANDI, 2005, p. 144), simbolizando as relações de força entre os sentidos. Nesta perspectiva, é válido observar que não se transportam sentidos de um discurso para o outro, mas ocupam-se posições-sujeito específicas que não resultam apenas da soma ou substituição de sentidos.

O que há é transferência, que ocorre geralmente quando se produz um efeito metafórico quando um significado desliza para produzir outros efeitos de sentido. É preciso observar que a estratégia discursiva tenta prever, tenta situar o lugar do outro para antecipar as representações. Isso pode regular, ou ao menos criar um escopo de respostas possíveis, ou seja, de percepções possíveis ao discurso. É neste contexto que se observa a construção da identidade organizacional da Viação Progresso a partir dos discursos e textos colocados em circulação e criados por meio da comunicação interna.

## 5.1 A ORGANIZAÇÃO ENQUANTO ESPAÇO SIMBÓLICO – A COMUNICAÇÃO INTERNA E A MATERIALIZAÇÃO DE GESTOS DE INTERPRETAÇÃO

Do ponto de vista discursivo, a organização pode ser considerada um espaço simbólico particular, tendo sua materialidade que produz uma forma própria de significar, ou seja, nela se materializam gestos de interpretação específicos que constituem a realidade organizacional. Por isso, a análise de discurso é utilizada com o objetivo de problematizar os discursos da organização e dos funcionários acerca da identidade organizacional, tentando compreender a construção desta a partir dos valores organizacionais que são postos em circulação por meio da comunicação interna.

Com a análise de conteúdo destacou-se duas práticas de comunicação interna: as interações face a face (redes formais) e a rádio peão (redes informais). Em relação à identidade destacam-se três percepções: pessoas, segurança e qualidade. É preciso ressaltar que a qualidade não é colocada como um valor específico pela organização, mas aparece devido às políticas de qualidade que estão nas diretrizes organizacionais. Assim, será apresentado o discurso da organização sobre os valores e os indicadores de Política da Qualidade e as falas dos entrevistados sobre identidade organizacional.

Observando o que já foi dito sobre identidade organizacional, tenta-se fazer um caminho sobre a percepção coletiva a partir das comunidades de práticas e em seguida pensa-se o todo. É válido ressaltar que as comunidades de prática têm como características o compromisso entre os membros; o empreendimento comum e um repertório comum de

rotinas. Isso implica uma dinâmica de redes autogeradoras com objetivos e significados coordenados para a criação de um corpo comum de conhecimento. Esse percurso pode ser traçado por meio da co-orientação nos espaços comum a partir dos texto-conversações que constituem todo o processo.

Sendo a linguagem realizada e observada a partir da articulação do parafrástico e do polissêmico, colocam-se as frases selecionadas (articuladas nas comunidades de prática) e o discurso institucionalizado – os valores e os indicadores da política de Qualidade. Segue o discurso organizacional:

- a) Pessoas – Valorizamos as pessoas, acreditamos na determinação e competência delas. Entendemos que a confiança é adquirida por meio da coerência entre palavras e atitudes. Promovendo a integração, o diálogo e o trabalho em equipe.
- b) Segurança – Respeitamos a vida como elemento básico. Investimos em tecnologia e capacitação para que nossos clientes e colaboradores confiem suas vidas em nossas mãos.
- c) Políticas de Qualidade – Encantar nossos clientes; aperfeiçoamento dos seus colaboradores; utilização de ferramentas da qualidade e da tecnologia na busca da redução de custos; conciliação dos interesses da empresa às necessidades do mercado, da sociedade e do meio ambiente.

Na percepção que se adota para a análise de discurso observa-se, ao analisar estas paráfrases, que se deve levar em conta não só a informação, mas também os efeitos de sentido. Em relação aos valores e políticas de qualidade o texto é informação, que traz ainda outros sentidos: efeitos que caracterizam adesão, necessidade de nivelamento de opinião e ideologia do sucesso.

Os efeitos de sentido são produzidos por meio de mecanismos como os registros, os tipos de discurso e o lugar de fala do interlocutor. Os mecanismos de registro serão destacados por meio de palavras-chave como será apresentado adiante. Reforça-se que estes discursos foram produzidos com o objetivo de informar e criar adesão. A ideia é estabelecer vínculos entre a organização e seus públicos dentro de certos parâmetros que devem ser seguidos ou alcançados.

Neste sentido, “pessoas” se refere aos funcionários. Ao posicionamento que a organização deve ter em relação aos mesmos. Por isso, destacam-se percepções como confiança, coerência, competência e integração. No entanto, também se pode colocar a perspectiva do cliente se a análise recair sobre esta frase: “*Entendemos que a confiança é*

*adquirida por meio da coerência entre palavras e atitudes*”. Pois, os clientes também só terão confiança na organização se perceberem que há coerência entre discurso e prática. Nesta ressalva, fica clara a necessidade de observação do contexto para compreensão do discurso, pois, dependendo da forma como se olha as percepções serão diferentes.

“Segurança” diz respeito tanto a funcionários quanto a clientes e observa a necessidade de minimização de erros e perigos para a manutenção da vida. Este valor aplicado ao funcionário pode ser interpretado como capacitação e confiança. O que de maneira recursiva dá significado aos sentidos atribuídos em comum. Pois, a organização precisa ter funcionários competentes, que acreditem nela e sejam confiáveis, possibilitando aos clientes desenvolver a percepção de confiança e qualidade sobre os serviços da organização.

“Qualidade” também incorpora funcionários e clientes. Em relação aos primeiros implica aperfeiçoamento, condições de trabalho e relacionamento com o cliente e com a organização como um todo. Em relação aos clientes diz respeito à plena satisfação. Isto está diretamente relacionado à “qualidade” atrelada aos funcionários. Com a percepção de “qualidade” ocorre o mesmo processo de recursividade presente em “segurança”. A ressalva é válida porque nestes dois valores a inter-relação é maior e mais aparente do que na percepção de “pessoas” quando referente apenas a funcionários.

É possível perceber que todos os valores e indicadores da Política de Qualidade têm uma relação de interdependência, tendo como matriz Pessoas. É partir deste valor que os outros se desenrolam e criam redes para o alcance e a melhoria dos quesitos que ele aponta. Assim, todos os valores se inter-relacionam, um é causa ou consequência do outro em processos dinâmicos e complementares. Há uma retro-alimentação. Nestas paráfrases, percebe-se a relação entre funcionamento discursivo e argumentação, tendo-se em mente que a formação ideológica é a mesma, assim como, as condições de produção para a construção de cada um dos valores.

Os gestos de interpretação em relação ao discurso institucionalizado são observados por meio das seguintes registros:

Quadro 5 – Gestos de interpretação em relação à organização

<b>Valores</b>	<b>Organização</b>	<b>Posicionamento (lugar de fala)</b>	<b>Gestos de interpretação (vestígios no texto)</b>
Pessoas		Gerencial/administrativo em relação ao funcionário	Valorização, determinação, competência, integração, diálogo, trabalho em equipe
Segurança		Gerencial/administrativo em relação a funcionários	Vida, confiança, investimento, tecnologia, capacitação
		Gerencial/administrativo em relação a clientes	Vida, tecnologia, investimento
Qualidade		Gerencial/administrativo em relação ao funcionário	Valorização, aperfeiçoamento, tecnologia, resultados, interação
		Gerencial/administrativo em relação a clientes	Encantar, tecnologia, resultados

O jogo entre paráfrase e polissemia está na articulação destes elementos discursivos nas falas dos funcionários. O movimento, a dinâmica que ocorre entre o sentido desejado e esperado e, o apreendido e reconhecido, é o ponto de reflexão deste capítulo. Para tanto, os valores são observados nas comunidades de prática. Levam-se em conta as condições de produção, as formações ideológicas e discursivas. Os registros também serão destacados por meio de palavras-chaves.

Assim, observa-se a percepção geral da comunidade e a relação desta com os discursos da organização. O objetivo é compreender como os funcionários percebem a organização e se há alinhamento entre os discursos para a construção da identidade organizacional. Começa-se com diretor e responsáveis pela comunicação (Comunidade 1); depois os gerentes (Comunidade 2), em seguida coordenadores (Comunidade 3), escritório (Comunidade 4), motoristas e auxiliares (Comunidade 5) e serviços gerais (Comunidade 6).

Na percepção da Comunidade 1, a organização é reconhecida pela segurança e as pessoas. Para esta observação destacam-se as seguintes falas, ressaltando-se a argumentação e a dominância de discursos polêmicos:

- a) “eu diria que se a gente falar em pessoas e segurança eu consigo reduzir isso a um que é: pessoas. Porque eu vou ter segurança se tiver pessoas comprometidas, treinadas, habilitadas, capacitadas. Prontas para cumprirem o seu papel com essa segurança necessária.”. (Diretor).
- b) “é uma empresa estável, é uma empresa que se preocupa com o funcionário” (RC-A).

- c) “acho que segurança, até pelo (silêncio) pelo foco da empresa que é transporte, né. Acho que a segurança é uma identidade”. (RC-M).

Em (a) as condições de produção chamam atenção porque o diretor foi entrevistado enquanto parte do corpo de funcionários. Ele respondeu as mesmas questões e nas mesmas circunstâncias – em uma pausa nas atividades e compromissos diários. Mas, isso não inibe as percepções hierárquicas, ou seja, as relações de poder que influenciam a articulação do discurso.

Com isso, tem-se a formação ideológica voltada à adesão e resultados. E isso é trabalhado em formações discursivas que envolvem valorização e capacitação do funcionário. O sentido de “segurança” está diretamente relacionado com as marcas deixadas pela formação ideológica, pois a segurança depende da capacidade e habilidade dos funcionários.

Quando (b) ressalta estabilidade e preocupação é possível perceber a condição de produção operando na construção de sentidos diferente da que ocorre em (a). O lugar de fala de RC-A dá para “preocupação” um sentido mais maternal – uma formação ideológica de valorização – que voltado para resultados pode dizer respeito à segurança quando se tem a percepção de confiança, favorecendo formações discursivas voltadas a estabilidade em relação a práticas e processos. E, mais uma vez, isso é mais provável quando se valoriza o funcionário, pois é ele quem realiza as práticas e processos organizacionais.

Em relação a (c) percebe-se que “segurança” tem o sentido de proteção e está relacionada a atividade da organização. Aqui não é perceptível uma aproximação direta a pessoas, mas, como já foi ressaltado não há como isolar as percepções e os sentidos que relacionam os dois valores – pessoas e segurança. A formação ideológica é permeada por questões administrativas e gerenciais, que acabam por implicar em formações discursivas voltadas a investimento, tecnologia e capacitação para que o retorno seja segurança.

Ao alinhar as falas percebe-se que “segurança” adquire para esta comunidade o sentido de confiabilidade, estabilidade e habilidade. Enquanto “pessoas” carrega o sentido de funcionário. Nos textos observados não houve a variação para cliente. Assim, quando relacionada com o discurso proposto pela organização há aproximações em relação às marcas discursivas sobre os dois valores. A ressalva é que a percepção em torno dos clientes fica como consequência ou objetivo último. Embora haja noção de que estes processos devem levar a uma interação satisfatória com os clientes. Isto pode ser percebido na frase (a): “Porque eu vou ter segurança se tiver pessoas comprometidas, treinadas, habilitadas, capacitadas. *Prontas para cumprirem o seu papel* com essa segurança necessária.”. (Diretor).

A Comunidade 2 vê a organização representada na segurança e na qualidade. Neste caso, ambos os termos estão atrelados as necessidades do cliente. É preciso destacar que, nesta comunidade, as condições de produção são diferentes e variáveis, pois cada gerente assume formações ideológicas compatíveis com os lugares que ocupam. Assim, mesmo que os discursos se alinhem em torno da percepção do cliente, este não é visto da mesma maneira por todos os gerentes o que fornece formações discursivas também variadas. As seguintes frases resumem a análise da comunidade:

- a) “Cliente como figura principal. Atender a expectativa do cliente, atuar como referência no setor, tendo foco no cliente”. (GE –M 2).
- b) “Ah, é segurança e qualidade. Atender o cliente com qualidade e segurança. É isso que a Progresso vende”. (GE-R).
- c) “Então, assim, o tempo todo o nosso objetivo maior aqui é procurar fazer um serviço com qualidade para atender o cliente”. (GE –M 3).

Em (a) destaca-se a percepção de eficiência e resultado questões que estão ligadas a qualidade do serviço prestado e a satisfação do cliente. A “qualidade” é destacada em (b) e (c) também com o sentido de satisfação, mas agora em relação ao atendimento e este depende do funcionário. Assim, as formações ideológicas podem estar permeadas por relações que envolvem resultados, mas as formações discursivas se referem a capacitação e habilidade do funcionário. Isso permite observar a recursividade que existe entre os valores e colabora para a construção das formações discursivas que são colocadas em circulação. Por isso, esta comunidade permite o entendimento de que segurança e qualidade são causa e consequência da satisfação do cliente. E o foco da organização é o cliente, que pode ser enquadrado na percepção do valor pessoas.

Quando em confronto com o discurso organizacional a percepção de qualidade aproxima-se da proposta organizacional por implicar satisfação, mas a de segurança pede uma consideração: os gerentes tratam a segurança como um indicador da qualidade e a organização têm segurança e qualidade num mesmo patamar, ou seja, a organização coloca em relação os dois valores. Assim, nesta comunidade, “segurança” implica estado, sentir-se seguro.

A Comunidade 3 também reconhece a organização por meio da qualidade e na segurança. Assim como na comunidade anterior, cada coordenador carrega as formações ideológicas que articula entre os seus, ou seja, do lugar que ocupam. Isso fornece formações ideológicas e discursivas distintas. A análise é exemplificada nas seguintes frases:

- a) “a Progresso é uma empresa que passa muito essa questão de segurança, né. [...] E que tá procurando sempre inovar, sempre buscando melhorias, ferramentas que dão condições dos gestores estarem tomando decisões”. (COORD-M 1).
- b) “a gente percebe que a questão do atendimento e da segurança são focos da Progresso”. (COORD-M 1).
- c) “Progresso hoje pra mim, em uma palavra, é qualidade. Qualidade de serviço e procurar fazer tudo da forma melhor possível, organizada, padronizada”. (COORD-M 2).

Quando (a) observa que “a Progresso é uma empresa que passa muito *essa questão de segurança*” do lugar de fala ocupado tem-se “segurança” como prática para manutenção da vida (por ser uma empresa de transporte) e ao mesmo tempo oferece percepção de confiabilidade. E a segurança está colocada em relação aos funcionários. Isso se repete em (b) com uma intensidade menor. A questão do atendimento levantada por (b) coloca a percepção da qualidade em relação ao cliente. O funcionário, mais uma vez, é o foco da ação, pois é ele quem deve prestar um bom atendimento e garantir a segurança.

A “qualidade” pode ser percebida nas três frases enquanto melhoria contínua e garantia de “segurança”, o que proporciona estabilidade e comprometimento. É possível dizer que a comunidade 3 apresenta uma percepção mista, assim, as formações discursivas tornam-se mais amplas embora as formações ideológicas sejam mais marcadas em relação ao cliente; em como o funcionário deve proceder para gerar percepções positivas por parte do consumidor.

Ao relacionar os discursos da comunidade com o organizacional percebe-se a aproximação dos sentidos tanto de segurança como o de qualidade com aquilo que a organização propõe sobre o cliente. Pois, as formações ideológicas que atravessam os discursos carregam a percepção administrativa de trato com o mesmo, construindo formações discursivas que envolvem o funcionário com o objetivo específico de atingir o cliente. Por isso, o foco na “*qualidade de serviço e procurar fazer tudo da forma melhor possível, organizada, padronizada*”. (COORD-M 2).

Segurança, qualidade e pessoas são os pontos de identificação da Comunidade 4 com a organização. Esta comunidade é formada por indivíduos que ocupam diferentes cargos e relacionam-se com gerentes e coordenadores em níveis variados. O que os reúne, para esta análise, é a proximidade física. A maior parte destes funcionários compartilha o mesmo ambiente em ilhas de trabalho. A ressalva é válida por conta das formações ideológicas que se

processam nesta comunidade, que comportam percepções puramente administrativas e outras de valorização real do funcionário e preocupação com o cliente.

- a) “com foco na segurança do cliente, daquilo que nós transportamos”. (ESC-M 1).
- b) “dá oportunidade de crescimento dentro da empresa e busca a qualidade do profissional para alcançar a qualidade do serviço”. (ESC-M 2).
- c) “A valorização do cliente externo e do colaborador como um todo, né, como participante do processo da Progresso”. (ESC-M 4).
- d) “Difícil, né. Primeiramente tem a qualidade da empresa. É uma empresa certa, correta com seus funcionários. (ESC-M 10).

Em (a) “segurança” indica estritamente o estado, a percepção de segurança. É a responsabilidade da organização para com o cliente. A “qualidade” em (b) está atrelada a valorização do funcionário, a capacitação deste para a prestação de um serviço excelente. Aqui “qualidade” está ligada ao negócio da organização e ao cliente. E o alcance de um e a satisfação de outro dependem da capacidade (“qualidade”) do funcionário. Assim, “pessoas”, é construído a partir das percepções observadas em (c), e se refere a funcionários e clientes. Pensando no cliente, o sentido é de satisfação e em relação ao funcionário o sentido é de capacitação, habilidade. Quando esta comunidade fala em “qualidade”, como aparece em (d) refere-se à atuação da organização em relação aos funcionários e aos clientes.

Embora esta comunidade seja bem eclética, os sentidos inferidos aos valores também se aproximação dos ideais da organização. A ressalva está no sentido atrelado a “qualidade” que apresenta uma faceta que não é tão clara nos outros discursos, que é a questão de atribuir este valor ao estado da organização. Isso é interessante porque até agora este valor estava atrelado a algo específico (serviço, funcionário) e na frase (d), em especial, objetiva a organização como um todo, não só a partes. Isto pode trazer a percepção de recursividade e retro-alimentação dos processos, ou seja, dos valores aplicados as práticas diárias.

A Comunidade 5, composta por motoristas e auxiliares de viagens, percebe a organização por meio das pessoas e da segurança. Esta comunidade é a que está mais próxima dos clientes e, se comparada às comunidades anteriores, tem menos contato direto com os superiores devido às escalas e o trânsito constante entre ônibus e escritório.

- a) “No meu ver o foco da empresa é o cliente. É segurança. Isso é prioridade. Através dos cursos, da própria comunicação dos cartazes. Através daquilo que eles cobram”. (AUX/MT-M 4).

- b) “Foca o cliente, né. Atendimento ao cliente é o objetivo principal da empresa”. (MT-M 2).
- c) “Agora você me pegou, essa é difícil (silêncio) a Progresso bate muito no bom atendimento ao cliente. Mas ela tem que tá atendendo bem o cliente e o trabalhador, o colaborador dela, entendeu”. (MT-JF 1).

O valor “pessoas” tem como foco os clientes e vem atrelado ao sentido de satisfação como pode ser observado nas três frases, embora com variações de ênfase. Nas três citações também é possível articular a percepção aos funcionários, pois, mais uma vez, coloca-se em evidência o atendimento ao cliente. Assim, a “qualidade” vem como um atributo no sentido de boa condição, presteza e capacitação. Já a “segurança” traz o sentido de responsabilidade, preocupação com o cliente.

A proximidade com o discurso organizacional está na percepção administrativa do cliente, do atendimento ao consumidor. Esta formação ideológica marca de forma negativa as formações discursivas desta comunidade, que carregam a urgência e a necessidade da organização ter o mesmo zelo pelos funcionários: “*Mas ela tem que tá atendendo bem o cliente e o trabalhador, o colaborador dela, entendeu*”. (MT-JF 1). Faz-se essa ressalva porque só nesta comunidade esta preocupação aparece de maneira tão clara, estando presente na maior parte dos discursos. E, como motoristas e auxiliares são os mais próximos aos clientes, é válido uma atenção especial a estes discursos, as percepções que estes funcionários têm da organização. Pois, eles podem e muitas vezes são repassadas aos consumidores.

Para a Comunidade 6, que trabalha com serviços gerais, o reconhecimento da organização está nas pessoas e na qualidade. Esta comunidade também é bem eclética e transita por vários ambientes o que permite a articulação de várias percepções sobre a organização.

- a) “Qualidade porque ela tá sempre procurando melhorar. Pede para o serviço da gente ser colocado a qualidade em primeiro lugar”. (SG-JF 4).
- b) “Eu acho que se preocupa muito com o cliente, encantar o cliente. É a primeira. Qualidade, atender bem o cliente. O principal é o cliente”. (SG-JF 6).
- c) “Olha, a Progresso (silêncio) eu conheço a Progresso através das pessoas. Aqui tem muita gente amiga, sabe. Ela investe bem na gente, nos uniformes, no material que a gente usa”. (SG-M 5).

- d) “Valorização do funcionário. A maioria do pessoal que é gerente hoje começou no ônibus. Então acho que isso é um ponto muito positivo na empresa, dá oportunidade para o funcionário”. (SG-M 6).

Esta comunidade tem “pessoas” ligado a cliente e funcionário. Assim, “qualidade” tem os sentidos de satisfação e bom atendimento para os clientes e responsabilidade, capacitação e apresentação quando diz respeito aos funcionários. O sentido inferido a “apresentação” ressalta o modo como as funcionários se comportam e se colocam em relação ao consumidor. Por isso, quando “pessoas” se refere aos clientes, “qualidade” ganha ainda os sentidos de segurança e investimento.

Em relação aos discursos da organização, a percepção desta comunidade dá uma ênfase maior às pessoas de maneira geral. Os outros valores são consequência da atenção dada aos funcionários que devem reuni-los para “encantar” o cliente: “Olha, a Progresso (silêncio) eu conheço a Progresso através das pessoas”. (SG-M 5).

Os gestos de interpretação em relação aos discursos das comunidades são observados por meio das seguintes registros:

Quadro 6 – Gestos de interpretação em relação às comunidades de prática

<b>Gestos de interpretação</b> <b>Comunidade de prática</b>	Pessoas	Segurança	Qualidade
(C1) Diretor e RCs	funcionário – valorização, adesão, preocupação	confiabilidade, estabilidade e habilidade	
(C2) Gerentes		estado (percepção de estar seguro)	satisfação, eficiência e resultado
(C3) Coordenadores		manutenção da vida, confiabilidade	melhoria contínua, estabilidade, comprometimento
(C4) Escritório	cliente – satisfação; funcionário – capacitação, habilidade	estado (percepção de estar seguro), responsabilidade	funcionário – valorização, capacitação
(C5) Motoristas e auxiliares	cliente – satisfação	cliente – responsabilidade, preocupação	
(C6) Serviços Gerais	funcionários- apresentação, investimento cliente – satisfação, “encantar”		cliente – bom atendimento, satisfação; funcionário – responsabilidade, capacitação

A análise de discurso das comunidades de prática permite compreender, a partir das questões abordadas em relação utilização dos valores na construção da identidade organizacional, como os funcionários percebem a organização e como esta percepção é construída. O que se defende é que a comunicação interna desenvolve processos – formais e informais – capazes de colocar estes discursos em circulação e articulá-los na construção de significados para/da organização. E, neste processo, ela fomenta a elaboração de novas percepções sobre a realidade.

Nesta perspectiva, observou-se como cada comunidade dá sentido aos valores mais destacados pelos funcionários na análise de conteúdo e como estes sentidos se identificam ou não com o discurso organizacional acerca destes mesmos valores. Com este processo, pode-se observar e compreender a ideia de múltiplas identidades organizacionais que devem ser geridas para a compreensão da organização e a construção de uma identidade coesa. E não única. O entendimento de que a organização “é” perde espaço para a noção de que ela “está”. Isso oferece a organização maior flexibilidade e possibilidade de adaptação.

A comunicação interna, no caso da Progresso, por meio das interações face a face – reuniões, treinamentos, cafés – coloca os discursos organizacionais em circulação e colabora para a construção da identidade organizacional, ou melhor, para a compreensão da realidade organizacional que pode ser trabalhada por meio das identidades. Além desses processos, têm-se as redes informais, neste caso específico, a rádio peão.

Esta pode tanto ajudar como atrapalhar na coesão ou no alinhamento dos sentidos entre os discursos organizacionais e as percepções dos funcionários para a construção da identidade organizacional. Esta situação apresenta e identifica as relações de poder que são colocadas por meios dos discursos, portanto das percepções, que as comunidades de prática desenvolvem da organização. E destas com os construídos e disseminados pela organização.

No caso da Progresso, ao menos em relação a circulação dos textos sobre os valores organizacionais e as políticas de qualidade, as redes informais funcionam positivamente. Isso pode ser percebido na articulação das percepções das comunidades. Pois, cada uma apresenta em seu interior, como colocado, formações ideológicas e discursivas diversas. Mas, a relação de força entre elas caminha para o consenso no que se refere à identidade organizacional. Este consenso não implica, no entanto, a falta de disputa de sentidos apenas ameniza e alinha as percepções. E a partir da identidade organizacional construída pode-se compreender e apresentar a organização.

Por isso, os processos de comunicação interna baseados na co-orientação, nos espaço-comum e em texto-conversações oferecem uma compreensão interessante da comunicação.

Pois, a realidade organizacional é construída socialmente por meio da interação dos funcionários, dos diálogos que estes desenvolvem acerca dos discursos organizacionais em suas práticas diárias. A observação da Progresso permite abrir espaços para a compreensão da comunicação interna enquanto processo de interação e produção de sentidos, indo além das práticas ancoradas nas tradicionais ferramentas.

## 6 CONCLUSÃO

Como apontado na introdução, não há intenção de estabelecer verdades nem fechar o pensamento aqui construído. Esta conclusão é um posicionamento, um lugar que está sendo ocupado. Neste sentido, compreende-se que a comunicação interna é parte fundamental dos processos comunicacionais para a construção de sentidos e significados nas organizações. E, mais que descrever a utilização de ferramentas, tem-se como objetivo compreender como a comunicação interna, a partir das práticas que desenvolve, é capaz de estabelecer relacionamentos e interações para a construção de significados.

O ponto é compreender como a comunicação interna se constitui e coloca os sentidos em circulação a partir dos discursos que difunde. Neste processo, busca-se observar como ela é percebida e compartilhada pelos funcionários. Pois, estes são, ao mesmo tempo, propagadores e construtores de significados para a organização. Por isso, buscou-se trabalhar a comunicação interna enquanto processo e não apenas por meio das ferramentas utilizadas sem, no entanto, desconsiderar a necessidade e importância das mesmas.

A leitura desses processos, a partir da realidade organizacional da Viação Progresso, proporcionou um leque de possibilidades maior do que era esperado. Por ser uma empresa familiar, mesmo que em vias finais de profissionalização, a cultura organizacional ainda é aberta à informalidade. Os processos de comunicação, em especial, ainda são percebidos pelos funcionários de maneira formal, padronizada.

Esta colocação pode ser atrelada ao fato de o setor de comunicação ser restrito e terceirizado, além de estar subordinado ao setor de gestão de pessoas. Mas, ainda não é algo que se possa afirmar. E mesmo que se afirme essa situação, a Viação ocupa um lugar diferenciado no segmento por se preocupar com a Comunicação. O que não impede a observação de que se deve investir mais no setor.

Nesta perspectiva, a realidade da organização é interessante por oferecer a percepção dos relacionamentos e interações por meio de práticas planejadas (nas redes formais) e espontâneas (nas redes informais) como processos rotineiros. Assim, observar a Viação Progresso, analisando os discursos trabalhados pelos funcionários em relação à comunicação, em especial a comunicação interna, a participação e a identidade organizacional apontou a necessidade de olhar com mais seriedade para as relações face a face, sejam elas formais ou informais. Esta perspectiva corrobora com as ideias articuladas no referencial teórico acerca

da construção social da realidade e da valorização e investimento nas interações e nos relacionamentos. E isto é trabalhado, traduzido, efetivado por meio do discurso.

A partir da Progresso também foi possível verificar que a participação do funcionário é fundamental para que os processos ocorram, sendo absorvidos e desenvolvidos. São as interações e os relacionamentos que constroem a realidade organizacional. Vale observar que os processos mencionados não ocorrem sempre de maneira tão objetiva, eles compõem um emaranhado de situações que, muitas vezes, podem passar despercebidas. Nem sempre a Comunicação consegue ligar todos os fatos e obter resultados diretos e rápidos dessa situação.

Essas características são marcantes na Viação pelas questões culturais que dão ênfase a interações face a face e a construção de redes informais de comunicação. Mesmo tendo algumas ferramentas formais de comunicação, que são utilizadas, os funcionários tendem a conversas e relações diretas como formas de se comunicarem. Isso fica mais claro com a utilização dos valores organizacionais como fomento para a construção da identidade. Pois, estes são difundidos a partir da comunicação interna, em especial, nas reuniões, treinamentos e cafés, e também por meio da rádio peão.

Neste ponto, se tem outra percepção interessante: ao menos em relação à identidade organizacional, a rádio peão ocorre de maneira positiva na Viação Progresso, pois as interações ajudam a organizar as percepções acerca das identidades que são construídas para a organização. Esta é uma ressalva importante porque este fenômeno comunicacional, em geral, é compreendido como um entreva a comunicação nas/das organizações.

Ao falar das informações que circulam na e sobre a organização, os funcionários relacionam os sentidos existentes, construindo significados e representações para a mesma. A comunicação interna atravessa, faz parte, constitui estes processos por criar ou facilitar espaços, orientar e colocar em circulação os discursos. Por isso, foi propícia a articulação desses processos à teoria da co-orientação e aos modelos de texto-conversações e interacional de comunicação. Isso pode ser percebido na análise de conteúdo e, em seguida, a de discurso.

A observação da construção da identidade a partir dos valores coloca a possibilidade de entender a organização de várias maneiras, pois cada valor é capaz de fomentar sentidos e discursos variados, dependendo do modo como são expostos e recebidos. De maneira mais pontual, cada valor abordado oferece várias possibilidades de leitura e a organização pode destacar pontos relevantes, de cada um deles, a cada departamento, observando as necessidades destes para que o valor faça sentido no dia-a-dia, sendo incorporado de forma mais eficiente.

Isso pode fortalecer, de maneira geral, a percepção que os funcionários têm da organização. Ao observar cada valor, ou um mesmo valor, trabalhado por departamentos diferentes, têm-se várias identidades que irão compor o todo. A troca constante entre organização-funcionário permite que as identidades da organização sejam direcionadas para percepção mais coesa. A sistematização pode auxiliar na coordenação sem limitar o intercâmbio e a interação.

Por isso, a comunicação interna é tão importante. É uma forma de fazer dos processos comunicacionais da organização uma possibilidade de crescimento constante. É onde há a oportunidade de transitar entre o relacional e o informacional, organizando-os (e nem sempre os moldando) para uma maior compreensão da organização. A partir do momento que existe a possibilidade de orientar as ações facilita-se o processo de compreensão de como elas ocorrem e quando estão ocorrendo. Isso permite otimizar e melhorar o aproveitamento dos processos. Cria-se a possibilidade de captar, mais facilmente, os sentidos e significados construídos.

Assim, no espaço comum entre os departamentos da organização se estabelecem as co-orientações acerca dos valores que podem ser trabalhados a partir de ferramentas (jornal, mural, *banners*, intranet) ou em interações mais amplas, nas quais o contato face a face permite a troca de percepções e a reorganização de sentidos em torno do que foi proposto com as ferramentas. Isto alimenta a dinâmica de construção-reconstrução das identidades e pode ser observado a partir dos discursos elaborados em textos e nas conversações que gerenciam e constituem a realidade organizacional.

Este processo deve ser observado para quaisquer assuntos que a organização queira colocar em debate, assim como para qualquer assunto que o funcionário precise propor. É válido ressaltar que ao incorporar essa percepção a sua cultura, a organização passa a ter processos mais abertos, o que pode criar a ilusão de que acontecem de maneira corriqueira, instintiva. Mais instinto sem orientação, criatividade sem direção não faz sentido, não produz significados que possam ser partilhados.

Por isso, não é possível ignorar que a comunicação interna é um processo híbrido, que pode exigir um pensar aberto (investimento constante em relacionamento, proximidade e interação), mas precisa de formas objetivas (ferramentas). E que as convicções e percepções presentes nos discursos da organização partem das projeções culturais e identitárias.

Daí a necessidade de se observar como os discursos identitários são produzidos e se produzem dentro da organização. Uma vez que, apenas dizer algo não implica que o dito será compartilhado ou irá gerar identificações. E compartilhar e identificar são ações/percepções

fundamentais para a comunicação interna e a construção da identidade organizacional, como é apresentado neste trabalho.

Observando as colocações feitas, tem-se a ideia de que os processos discursivos são constitutivos das organizações e constroem o universo no qual a mesma se insere e se apresenta aos seus diversos públicos. A necessidade de alinhar discursos e, por isso, observar o processo de produção e compreensão dos mesmos deve ser atividade recorrente nas organizações. Trabalho que vai exigir da comunicação interna muito mais que o uso eficiente de ferramentas. Será necessário destacar o envolvimento, as relações e interações para a compreensão do que ocorre na organização.

É neste sentido que se buscou trabalhar com a análise de discurso, a partir dos textos. Entende-se que é propício (e interessante) alinhar essa perspectiva de análise as proposições da teoria da co-orientação, do modelo de texto-conversações e do modelo interacional de comunicação, pois a ênfase desde referencial está na questão da linguagem, nos discursos que são elaborados nas organizações e o modo como eles circulam e são construídos. Nesta mesma batida, tem-se a relação comunicação organizacional, cultura e identidade organizacional que apontam, no referencial utilizado, as relações e interações por meio da comunicação, ou seja, dos discursos. E estes são construções, oferecem variações e dependem do contexto, mas nem por isso são menos indicativos.

Assim, ao buscar compreender como a comunicação interna pode ser estabelecida, entender como ela é percebida e trabalhada pelos funcionários, tenta-se compreender como ocorrem os relacionamentos e as interações nas organizações. Isto é posto a partir da realidade organizacional da Viação Progresso que permitiu a compreensão da comunicação interna enquanto um processo de circulação, elaboração e dinamização de discursos organizacionais, oficiais ou não, mas sempre colocados em vias de formalização. São as redes informacionais e relacionais, em movimentos constantes, que constroem a organização.

A comunicação interna, e a comunicação de maneira geral, é processo fundamental nesta realidade, sendo possível disseminar, elaborar e sedimentar sentidos e significados. E, cada vez mais, é necessário entender o papel do funcionário nesse processo, valorizando a participação e o envolvimento desde para a construção da identidade organizacional e, em especial, da imagem da organização. Isso é mais que informação. É relacionamento e interação. É discurso em ação.

## 7 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ana Luisa de Castro. A construção de sentido sobre “quem somos” e “como somos vistos”. In: MARCHIORI, Marlene (org). **Faces da Cultura e da comunicação organizacional**. 2ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão editora, 2008. p.31-50

ANDION, Maria Carolina; FAVA, Rubens. Planejamento Estratégico. Faculdades Bom Jesus Economia empresarial / Fae Business School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. (Coleção gestão empresarial, 2). Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/gestao/empresarial.pdf>. Acesso em 16 de junho de 2010.

ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazio Afonso de. **Etnografia da prática escolar**. Campinas, SP: Papirus, 1995.

BAUMAN, Zigmunt. **Identidade**. Trad. Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro. Jorge Zahar, 2005.

BALDISSERA, Rudimar. Por uma compreensão da comunicação organizacional. In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e o paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008a. p.31-50

\_\_\_\_\_. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; NOGUEIRA, Ana Thereza (orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, SP: difusão Editora, 2008b. p.149-177

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1997.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Trad. Floriano de Souza Fernandes. Petrópolis. Vozes, 2007.  
BONA, Nívea. Comunicação interna: uma discussão sobre os conceitos da área. Disponível em: [http://www.comunicacaoempresarial.com.br/rev\\_artigos4NiveaBona.htm](http://www.comunicacaoempresarial.com.br/rev_artigos4NiveaBona.htm). Acesso em 20 de maio de 2005.

BOURDIN, Alain. **A questão local**. Trad. Orlando dos Santos Reis. Rio de Janeiro. DP&A, 2001.

BUENO, Wilson. **Os “muitos públicos” da comunicação interna**. Disponível em <http://www.rp-bahia.com.br/colunistas/wilbueno2.htm>. Acesso em 15 de abril de 2007.  
Acesso em 20 de maio de 2005.

\_\_\_\_\_. **Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri – SP: Manole, 2003.

CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas**. Trad. Marcelo Brandão Cipolla. São Paulo: Editora Pensamento-Cultrix, 2002.

CASALI, Adriana; TAYLOR, James. Comunicação Organizacional: uma introdução a perspectiva da “Escola de Montreal”. **Revista Estudos de Jornalismo e Relações Públicas**.

Universidade Metodista de São Paulo - vol.1, n.1 (jun.2003). São Bernardo do Campo: Umesp, 2003. p.28-40.

CAVEDON, Neusa Rolita. **Antropologia para administradores**. 2 ed. UFRGS Editora. p.159-167.

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação**. São Paulo, Makron Books, 2002.

FLEURY, Maria Teresa Leme; SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu; STEVANATO, Luiz Arnaldo. Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel (orgs). **Cultura Organizacional e cultura brasileira**. 1 ed. 7 reimpr. São Paulo: Atlas, 2007. p. 273-292

FONSECA JÚNIOR, Wilson C. Análise de Conteúdo. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (orgs). Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. São Paulo: Atlas, 2005. p.280-304

FRANÇA, Vera V. Interações comunicativas: a matriz conceitual de G.H. Mead. In: **Comunicação e interações**. Livro da Compôs, 2008.

FREITAS, Maria Ester. Cultura Organizacional: o doce controle no clube dos raros. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel (orgs). **Cultura Organizacional e cultura brasileira**. 1 ed. 7 reimpr. São Paulo: Atlas, 2007. p.293-304.

GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. Trad. Maria Célia Santos Raposo. Petrópolis. Vozes, 1985.

HALL, Stuart. **Da diáspora: identidades e mediações culturais**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2003.

\_\_\_\_\_. **Identidade Cultural na pós-modernidade**. Trad. Tomaz Tadeu da Silva, Guacira Lopes Louro.7.ed. Rio de Janeiro, DP&A, 2002.

IANHEZ, João Alberto. Missão, visão e valores. In: MARCHIORI, Marlene (org). **Faces da Cultura e da comunicação organizacional**. 2ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão editora, 2008. p. 97-122

KUNSCH, Magarida Maria Krohling. Comunicação Organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. Marchiori, Marlene (org). 2 ed. São Caetano do sul, SP: Difusão Editora, 2008. p.169-192

\_\_\_\_\_. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo, Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. Planejamento estratégico e excelência da comunicação. In: **Obtendo resultados com relações públicas**. Magarida Maria Krohling Kunsch (org). São Paulo: Pioneira, 1997a.

\_\_\_\_\_. **Relações públicas e modernidade: novas tendências na comunicação organizacional**. São Paulo, Summus, 1997b.

\_\_\_\_\_. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 1986.

LEAL, Bruno S. A comunidade como projeto identitário. In: Rousiley Maia; Maria Céres S. Castro. (Org.). **Mídia, esfera pública e identidades coletivas**. 1ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006, v. 1, p. 183-193.

LOPES, Boanerges (Org.). **Gestão em Comunicação empresarial – teoria e técnica**. Juiz de Fora. Produtora Multimeios, 2007.

MACHADO, Hilka. **A identidade no contexto Organizacional: Perspectivas múltiplas de estudo**. In: Encontro de Estudos Organizacionais. Recife. ANPAD, 2002

\_\_\_\_\_. **Identidade Organizacional: perspectiva de análise**. Revista Administração Contemporânea – RAC, Ed. Especial, 2003.

\_\_\_\_\_. **Identidade Organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira**. Disponível em:

[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1676-56482005000100012&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1676-56482005000100012&script=sci_arttext&tlng=pt)  
Acesso em 10 de junho de 2008.

MARCHIORI, Marlene. **Comunicação interna: um olhar mais amplo no contexto das organizações**. Disponível em:

[www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com\\_org\\_yRP/ponencias/GT2\\_1marchiori.pdf](http://www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com_org_yRP/ponencias/GT2_1marchiori.pdf) -  
Acesso em 05 de março de 2009.

\_\_\_\_\_. Comunicação organizacional e perspectivas metateóricas: interfaces e possibilidades. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; NOGUEIRA, Ana Thereza (orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, SP: difusão Editora, 2008a. p.179-200

\_\_\_\_\_. Cultura e comunicação organizacional: um perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. In: MARCHIORI, Marlene (org). **Faces da Cultura e da comunicação organizacional**. 2ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão editora, 2008b. p.77-94

\_\_\_\_\_. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: MARCHIORI, Marlene (org). **Faces da Cultura e da comunicação organizacional**. 2ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão editora, 2008b. p.207-224

MORIN, Edgar. **O método 4**. Trad. Juremir Machado da Silva. 4ed. Porto Alegre: Sulina, 2008.

\_\_\_\_\_. **Introdução ao pensamento complexo**. Trad. Eliane Lisboa. 3.ed. Porto Alegre: Sulina, 2007.

NASSAR, Paulo. **Comunicação estratégica, um conceito em evolução**. In: NASSAR, Paulo (org.). Comunicação Interna – a força das empresas. São Paulo: ABERJE, 2005.

\_\_\_\_\_. **Tudo é comunicação**. São Paulo: Lazuli, 2006.

NASCIMENTO, Iara Marques do. **Identidade Organizacional: comunicação e cultura – Uma perspectiva da Acesso Comunicação**. 2009. Monografia (especialização em Comunicação Empresarial) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2009.

OLIVEIRA, Ivone de Loudes; PAULA, Carine Fonseca Caetano de. Comunicação Organizacional e relações públicas: caminhos que se cruzam, entrecruzam ou sobrepõem? **Revista Estudos de Jornalismo e Relações Públicas**. Universidade Metodista de São Paulo - vol.1, n.1 (jun.2003). São Bernardo do Campo: Umesp, 2003. p.17-27.

ORLANDI, Eni Puccinelli. **Discurso e texto**: formulação e circulação dos sentidos. Campinas, SP: Pontes, 2º edição, 2005.

\_\_\_\_\_. **A linguagem e seu funcionamento: as formas do discurso**. 4 ed. Campinas, São Paulo: Pontes, 1996.

QUADROS, João. As redes sociais de comunicação informal e o sentimento de pertença nas organizações industriais. Tese de doutorado. Universidade Federal da Bahia. 2006. Disponível em: [http://www.poscom.ufba.br/arquivos/Poscom-Producao\\_Cientifica-Joao\\_Francisco\\_de\\_Quadros\\_Neto.pdf](http://www.poscom.ufba.br/arquivos/Poscom-Producao_Cientifica-Joao_Francisco_de_Quadros_Neto.pdf). Acesso em agosto de 2010

REIS, Maria do Carmo; COSTA, Dulcemar. A zona de interseção entre o campo da comunicação e dos Estudos Organizacionais. In: HOHLFELDT, Antônio; MARTINO, Luiz; FRANÇA, VERA. **Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001. p.55-67

ROSA, Maria Virgínia de F.P do Couto; ARNOLDI, Marlene Ap. G. Colombo. A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para validação dos resultados. 1ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.

RUÃO, Teresa. **O conceito de identidade organizacional: teoria, gestão e valor**. Disponível em: [http://de.scientificcommons.org/teresa\\_ru%C3%A3o](http://de.scientificcommons.org/teresa_ru%C3%A3o). Acesso em 05 de março de 2009.

SANCHEZ, Lúcia Helena Aponi. Comunicação Organizacional Interna e o Ambiente Virtual: Novas Tendências. Tese de doutorado. Universidade Metodista de São Paulo. Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, São Bernardo do Campo, 2006. Disponível em: [http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde\\_arquivos/5/TDE-2007-01-29T154945Z-172/Publico/Lucia%20Helena%20Aponi%20Sanchez.pdf](http://ibict.metodista.br/tedeSimplificado/tde_arquivos/5/TDE-2007-01-29T154945Z-172/Publico/Lucia%20Helena%20Aponi%20Sanchez.pdf). Acesso em julho de 2010.

SILVA, Tomaz Tadeu (orgs.). **Identidade e diferença**: a perspectiva dos Estudos Culturais. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Comunicação Organizacional: certeza e incertezas. In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e o paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008a. p. 15-30

TAYLOR, James. Comunicação Organizacional: uma ciência híbrida. **Revista Estudos de Jornalismo e Relações Públicas**. Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo. Vol. 1, n. 1 (jun.2003). São Bernardo do Campo: Umesp, 2003. p. 9-15. Entrevista concedida a Adriana Casali.

TORQUATO, F. G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Thompson Learning, 2002.

\_\_\_\_\_. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986

VEIGA, Isabela Rodrigues. **Coberturas jornalísticas e construção de reputação institucional: a representação da Polícia Federal na imprensa e seus reflexos identitários**. Dissertação de Mestrado. Juiz de Fora. UFJF, 2009.

VILAÇA, Wilma Pareira Tinoco. **Comunicação Organizacional um olhar brasileiro sobre o pensamento da Escola de Montreal**, 2008. Disponível em:

[http://www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com\\_org\\_yRP/ponencias/GT217wilma.pdf](http://www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com_org_yRP/ponencias/GT217wilma.pdf).

Acesso em 25 de maio de 2009.

## **8 APÊNDICES**

### **No CD**

**1 Protocolo de Entrevista**

**2 Roteiro de Entrevista**

**3 Entrevistas**

Figura 8: Modelo de interações

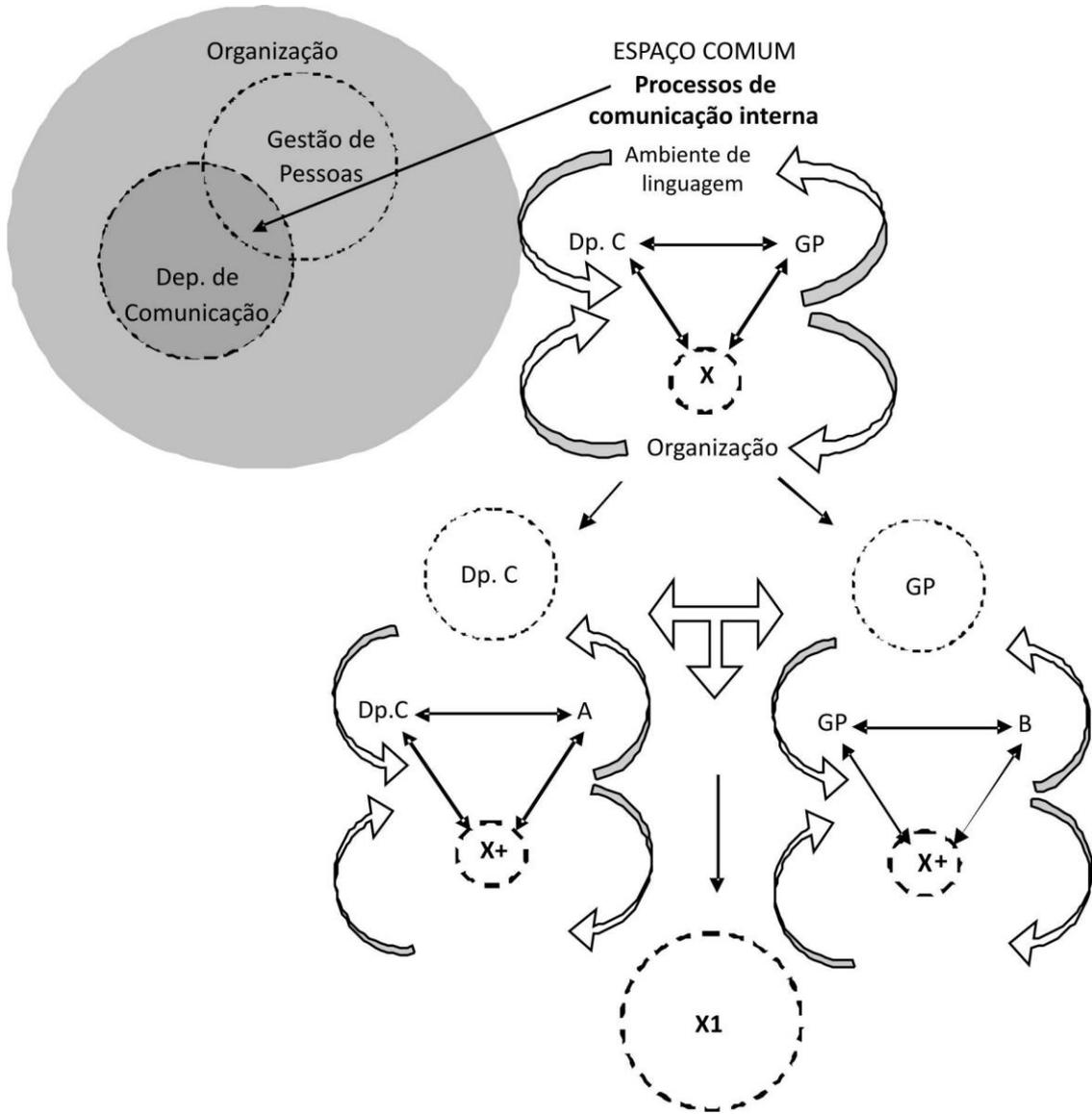
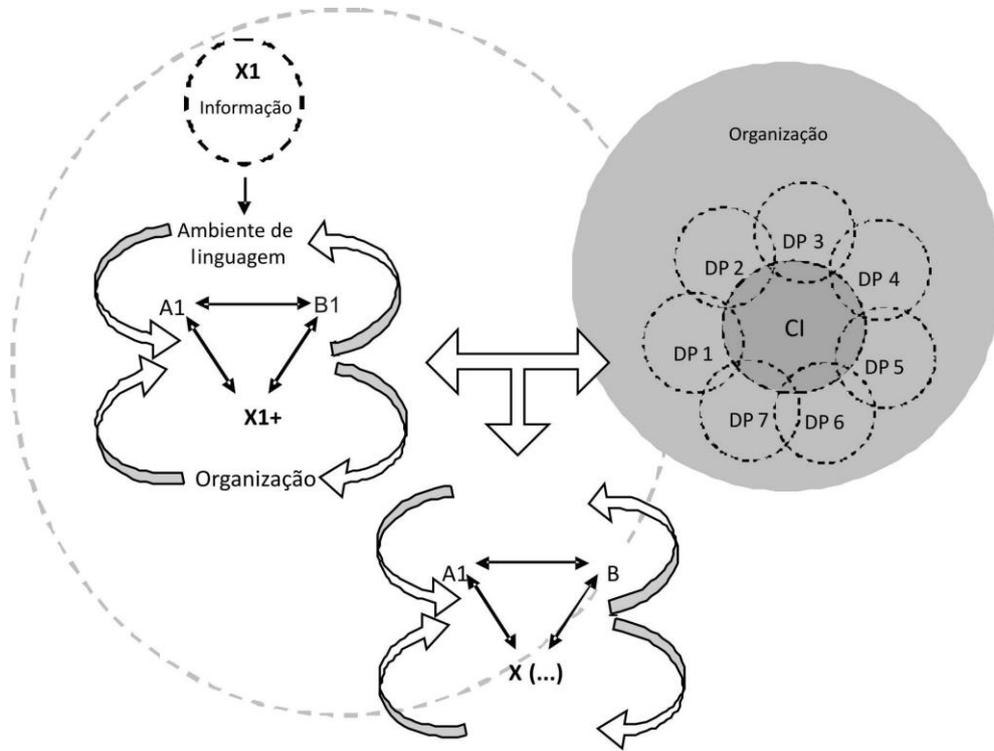
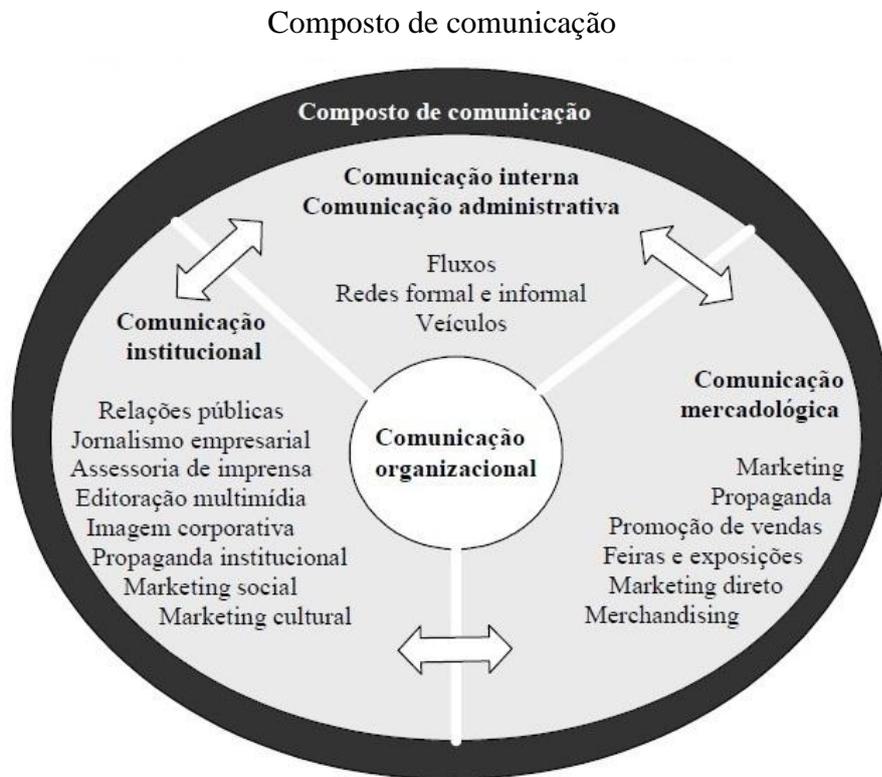


Figura 9: Modelo de imbricações



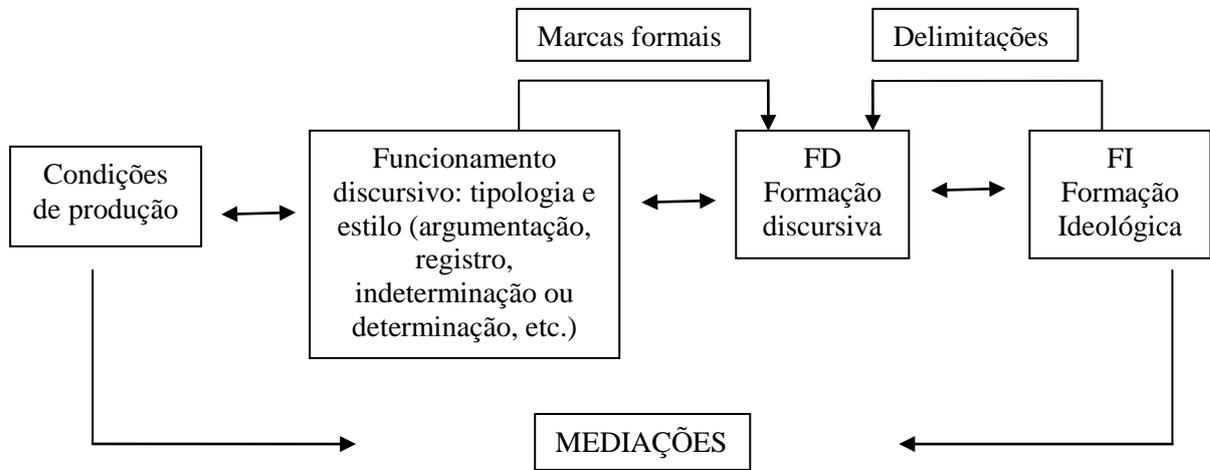
## 8 ANEXOS

### 1 - Figura 2:



Fonte: Adaptado de Kunsch, 2003

Figura 12: Funcionamento discursivo



Fonte: Adaptado de Orlandi, 1996