

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO**

Daniela de Oliveira Canin

**COMUNICAÇÃO INTERNA E COMPLEXIDADE:**  
uma perspectiva dos públicos internos como sujeitos comunicacionais e legitimadores da  
organização

Juiz de Fora

2016

Daniela de Oliveira Canin

**COMUNICAÇÃO INTERNA E COMPLEXIDADE:**  
uma perspectiva dos públicos internos como sujeitos comunicacionais e legitimadores da  
organização

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação, Área de concentração 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.

Orientador: Prof. Dr. Boanerges Balbino Lopes Filho.

Juiz de Fora  
Agosto de 2016

Daniela de Oliveira Canin

Comunicação interna e complexidade:  
uma perspectiva dos públicos internos como sujeitos comunicacionais e legitimadores da  
organização

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

Área de concentração: Comunicação e Sociedade  
Linha de Pesquisa: Comunicação e Poder

Orientador: Prof. Dr. Boanerges Balbino Lopes  
Filho

Aprovada pela banca composta pelos seguintes membros:

---

Professor Dr. Boanerges Balbino Lopes Filho (UFJF) – Orientador

---

Professor Dr. Luiz Ademir de Oliveira (UFJF) – Convidado

---

Professor Dr. Ivan Vasconcelos Figueiredo (UFSJ) – Convidado

Conceito obtido: \_\_\_\_\_

Juiz de Fora, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016.

Ao meu avô, José Augusto de Oliveira (em memória),  
aos meus pais, Carlos e Antonia, e ao meu irmão, Carlinhos,  
por me ensinarem o essencial para perceber que  
tudo é possível, também, no caminho da honestidade e do trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao professor e orientador Dr. Boanerges Lopes, pela disponibilidade e paciência.

Ao professor Dr. Luiz Ademir, pelo apoio e aprendizado, e ao professor Dr. Ivan Vasconcelos, que gentilmente aceitou compor a banca deste trabalho.

Aos amigos que me acompanharam! Em especial Arthur, Amanda, Cris, Gabriel, Jane, Juliana, Régis e Maria Lúcia, pelo estímulo e amizade.

A todos os docentes e colegas do mestrado, pelo aprendizado e contribuições durante o percurso. Em especial, aos colegas Carlos e Cibele, pessoas raras que me acrescentaram, com certeza, novos valores.

À Fundação do HU, por possibilitar a construção deste estudo e por me conceder a oportunidade de estar entre profissionais aguerridos, mostrando que não há desordem que possa obstruir o desejo do sucesso.

À vida, repleta de desafios, de reencontros e desencontros, de amor, de lutas, de conquistas e de fé, tudo necessário para que possamos sempre nos (re) visitarmos.

“Creio que a aspiração à totalidade é uma aspiração à verdade,  
e que o reconhecimento da impossibilidade  
da totalidade é uma verdade muito importante”.

Edgar Morin

## RESUMO

A dissertação tem a proposta de observar a relação entre os processos de comunicação interna e a autolegitimação da organização. Conhecer a concepção e a relevância da comunicação, seus termos gerais e específicos, e o real significado dos canais que a dinamizam estão entre os tópicos tratados no texto. Adota-se como base o Paradigma da Complexidade, que aponta para as visões inter-relacional e sistêmica dos fenômenos de comunicação. A revisão teórica articula conceitos relacionados à “comunicação organizacional”, “comunicação interna”, “cultura organizacional”, “interação e linguagem”, dentre outros. Uma análise de situação observada a partir da comunicação interna na Fundação de Apoio ao Hospital Universitário – da Universidade Federal de Juiz de Fora – envolveu também pesquisa qualitativa e realização de grupo focal com supervisores e funcionários lotados na sede da instituição e nas duas unidades de saúde geridas na região. Depoimentos dos participantes corroboram dois eixos primordiais da pesquisa: a de que a comunicação interna assume, em geral, um caráter instrumental/operacional, isto é, capaz de transmitir informação – embora exista o reconhecimento de que a comunicação pressupõe o diálogo; e que, por meio de canais formais e informais, desenvolvem-se prioritariamente relações interpessoais. Nas considerações finais, observa-se, entre outros pontos, que a comunicação interna é uma ferramenta de gestão que legitima a organização para a própria organização, desde que suas ações sejam pensadas de forma integrada.

Palavras-chave: Comunicação Interna. Paradigma da Complexidade. Cultura Organizacional. Comunicação Informal.

## ABSTRACT

This thesis intends to observe the relationship between the processes of internal communication and the self-legitimacy of the organization. Knowing the conception and the relevance of communication, its general and specific terms, and the actual meaning of the channels that give dynamism this are among topics covered in this text. The research is based on the Paradigm of Complexity, which points to the motion and systemic interrelation visions of the communication phenomena. The theoretical review articulates concepts related to "organizational communication", "internal communication", "organizational culture", "interaction and language", among others. An analysis of situation observed from the internal communication at the Fundação de Apoio ao Hospital Universitário, da Universidade Federal de Juiz de Fora – also involved qualitative research and conducting a focal group with supervisors and employees whom work at the headquarters organization's and at two other health units managed in the region. Testimonials from participants indicate two axes of research: the primordial, that internal communication takes, in general, as an instrumental character/operational, that is, capable of transmitting information – although there is the knowledge that communication assumes the dialogue; and that through formal and informal channels, developing interpersonal relations as a priority. In the final considerations, it is observed, among other points, that internal communication is a management tool that legitimizes the organization to the organization itself, since its actions are designed as in an integrated manner.

Keywords: Internal Communication. Paradigm of Complexity. Organizational Culture. Informal Communication.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1:</b> Organização da Cultura de Stuart Hall .....	38
--	----

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Diálogo versus discussão .....	43
<b>Tabela 2:</b> Categorias temáticas para análise.....	76
<b>Tabela 3:</b> Categorias de análise – Palavras-chave.....	77
<b>Tabela 4:</b> Siglas representantes dos setores .....	78

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL - A ORGANIZAÇÃO COMUNICADA.....</b>	<b>17</b>
2.1 INTERSECÇÃO ENTRE COMUNICAÇÃO, CULTURA E ORGANIZAÇÃO.....	20
2.2 TEORIAS DA COMPLEXIDADE E CULTURA ORGANIZACIONAL INTERNA....	23
2.2.1 Tensões dialógicas recursivas e a organização social .....	24
2.2.2 A relação entre cultura, indivíduo e pertencimento.....	27
2.3 PODER E A ORIGEM DO DISCURSO ORGANIZACIONAL INTERNO.....	30
2.3.1 Influência do discurso na performance social .....	33
<b>3 INTERAÇÕES SOCIAIS NA PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL INTERNA....</b>	<b>37</b>
3.1 ORGANIZAÇÃO E COLABORADOR – SUJEITOS EM DIÁLOGO.....	39
3.1.1 Liderança, poder e diálogo mediando relações internas.....	40
3.1.2 Tecnologia versus complexidade humana.....	45
3.1.3 Linguagem como expressão da realidade social.....	48
3.2 COMUNICAÇÃO INFORMAL E O RELACIONAMENTO FACE A FACE.....	51
3.2.1 Identidade organizacional e coletividade .....	53
3.2.2 O contexto da comunicação face a face.....	57
3.2.3 A organização e a representação do indivíduo na interação.....	59
<b>4 FHU E A COMPLEXIDADE DA CULTURA ORGANIZACIONAL FACE AOS PROCESSOS DE LEGITIMAÇÃO – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E ANÁLISE .....</b>	<b>65</b>
4.1 FUNDAÇÃO DE APOIO AO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DA UFJF.....	70
4.2 A COMUNICAÇÃO NA FHU – POSSIBILIDADES E DESAFIOS.....	72
4.3 A PERCEPÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA E A CULTURA ORGANIZACIONAL – ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	74
4.3.1 Processos formais de Comunicação Interna .....	79
4.3.2 Comunicação Informal .....	83
4.3.3 Representação e interação .....	88
4.3.4 Cultura Organizacional Interna .....	92

<b>5 OS DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA E A BUSCA PELO TECER JUNTOS (COMPLEXUS).....</b>	<b>97</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>105</b>
<b>7 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>111</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>117</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Desde as mais rupestres comunicações, os seres humanos precisam entabular entre si codificações que lhes permitam o convívio social. A rápida geração de informação em todas as áreas, bem como a apropriação desigual do conhecimento pelos distintos grupos sociais, se impõem como uma herança do século passado, a orientar as ações na contemporaneidade. A intensidade dos vínculos econômicos e as transformações tecnológicas marcam os relacionamentos atuais. Nesse cenário, o novo contexto de trabalho nas organizações trouxe uma série de desafios que exigiu a quebra de paradigmas gerenciais lineares. Com essas transformações, a comunicação tornou-se um ativo fundamental na gestão de negócios como parte integrante dos propósitos da empresa, e adquiriu importância estratégica para as organizações.

Nessa nova ordem, as teorias organizacionais despertam para as relações e modelos de gestão com foco na visão sistêmica e relacional das ações administrativas. Trata-se de uma perspectiva complexa e desafiadora: os estudos buscam compreender a organização e os “princípios comuns organizacionais, os princípios de evolução destes princípios e os caracteres de sua diversificação” (MORIN, 2007, p.28). As equivalências minuciosas entre as disparidades nos ambientes organizacionais e seu funcionalismo é a concepção de uma base, ao mesmo tempo, confusa e rica em sua totalidade orgânica.

O grande desafio da comunicação interna é, portanto, a compreensão do “compreender”, uma vez que o indivíduo está em busca de significados que possam tecer a teia em um processo dialógico de contradições. Nessa intrincada rede, a comunicação necessita desenvolver o sentido de pertencimento nos atores sociais internos. Para tanto, a interação e o diálogo são elementos que geram e incentivam a satisfação no ambiente de trabalho – sendo necessária a coerência e transparência do discurso organizacional. A comunicação precisa ir além da expedição de documentos e outras publicações dirigidas aos públicos internos. Em um espaço interno saudável, o estímulo à comunicação interna é espontâneo, abrindo espaço para o diálogo.

Nos ambientes de trabalho é comum acreditar que o simples convívio possa atender às intenções e possibilidades de interação. Mas a comunicação interna nas organizações é porosa. Informações vazam, extravasam, atravessam os relacionamentos e rituais ganham novos significados. O que se manifesta formal e informalmente impacta, de forma direta, as vivências no espaço interno. Deste modo, se os relacionamentos se

consolidam no ambiente interno, a consequência será sua reverberação em outros espaços, ampliando relações melhores e mais sólidas. Na atualidade, as pessoas se emponderam de ferramentas e conhecimentos que permitem avaliar o que a organização faz, tanto de dentro para fora como de fora para dentro.

Ciente de todo esse complexo debate, os espaços multifacetados de relação levam a questionamentos quanto a sua estrutura de comunicação interna, que auxilia na constituição da cultura organizacional, dando sentido à organização. Reuniões, jornais murais, boletins eletrônicos dão suporte para a construção e apresentação dos significados organizacionais? Qual a inter-relação entre a cultura, o indivíduo e o sentimento de pertencer ao grupo social *na* organização e *para* a organização? Qual a influência dos discursos internos administrativos face à construção social da organização? Como poder e diálogo podem mediar as relações internas? Em que medida a comunicação formal se associa a informalidade? Como podem ser identificadas as tensões dialógicas e o que podemos captar sobre a comunicação interna nesse sentido?

Em busca dessas respostas, os significados e percepções que representam e legitimam a organização para os públicos internos serão observados na Fundação de Apoio ao Hospital Universitário da Universidade Federal de Juiz de Fora. O trabalho é desenvolvido a partir do grupo focal realizado com os funcionários da organização. No estudo, a cultura organizacional é refletida a partir da Teoria da Complexidade, um pensamento que visa sustentar as discussões sobre a comunicação interna numa perspectiva inter-relacional. Morin (2007) enfatiza que é necessário enfrentar a confusão, isto é, as inter-retroações e a solidariedade dos fenômenos entre si, bem como a incerteza e a contradição, para que se edifique a organização.

Além da Teoria da Complexidade, esta Dissertação também busca apoio em pressupostos do Interacionismo Simbólico. Essa associação se justifica uma vez que os processos comunicacionais serão observados a partir das perspectivas relacionais que emergem nas ações interpretativas e de representação. A comunicação interna é reconhecida como fundamental no sentido de transmitir o conhecimento, promover a interação entre os atores sociais de diferentes grupos e reforçar os traços culturais, revelando e representando aspectos considerados ideais pelo processo de gestão. Logo, esta conjuntura permite compreender o significado dos canais de comunicação, os processos de interação e representação do indivíduo nos relacionamentos e a cultura organizacional, desvelando o indicador “Comunicação Interna”.

Nesse contexto, este trabalho defende a ideia de que a comunicação e a comunicação interna possuem caráter operacional, discutíveis diante do ambiente complexo e sistêmico no qual as organizações se encontram inseridas. Portanto, constituem-se os problemas que esta Dissertação aspira encontrar respostas satisfatórias: qual a concepção de comunicação interna desenvolvida pela organização? Como a organização se apropria do indicador comunicação interna? Quais as possibilidades de legitimação da organização para os públicos internos por meio da comunicação?

Para atingir os objetivos propostos, estruturou-se a Dissertação em seis capítulos. Após apresentar e esclarecer os pressupostos sobre o tema, o segundo capítulo contextualizará o percurso teórico da comunicação organizacional. Destacam-se como os processos da dinâmica organizacional, repletos de nuances simultaneamente complementares e antagônicas, abrem horizontes para as análises a respeito da construção social inerente aos espaços de trabalho. Diante disso, desenvolve-se a inter-relação entre cultura, indivíduo e pertencimento, com suporte nas relações de poder e no discurso organizacional interno. As perspectivas são abordadas, principalmente, conforme as reflexões constitutivas e críticas de Nassar (2008), Moscovici (2003), Marchiori (2008), Mariotti (2010), Torquato (2012), Baldissera (2009), Morin (2007), Capra (2002), Foucault (2002), dentre outros autores referenciados ao longo do texto.

No terceiro capítulo serão apresentadas as interações sociais na perspectiva interna, verificando pontos de complexidade em meio à construção dos significados sociais. As abordagens pretendem analisar esse espaço de interação enquanto ambiente propício ao diálogo, e como a relação face a face e a comunicação informal são mecanismos estratégicos que buscam representar os grupos e os indivíduos perante a organização. É analisado, ainda, em que medida a identidade, a linguagem e a tecnologia se posicionam na rede social e podem atender aos anseios dos grupos, dando enfoque para o contexto da comunicação presencial e a representação do indivíduo na interação. Essas associações se estruturarão conforme as análises e pressupostos, principalmente, de Hall (2005), Wolton (1999), Citelli (2008), Kunsch (2012), Oliveira (2008), Scroferneker (2006), Bakhtin (1997), Maffesoli (2008), Bauman (2005) e Goffman (2013).

Posteriormente, no capítulo quatro, observam-se as opções metodológicas adotadas para o estudo e, em seguida, desenvolve-se a análise de conteúdo. Serão descritos os caminhos percorridos durante a investigação, por meio da aplicação do grupo focal que determinou o estudo de caso. Neste item, exploram-se teóricos como Gil (2008) e Yin (2003), para esclarecer a escolha do método e seu grau de subjetividade. Para o grupo focal, é

necessário dizer que os sujeitos participantes foram os funcionários das unidades de saúde administradas pela FHU e as lideranças que atuam tanto na sede da Fundação quanto nas organizações.

Observa-se ainda que o método escolhido não busca abranger a totalidade da comunicação que se processa nos ambientes organizacionais de interação propostos. Ao utilizar esta ferramenta de estudo, busca-se refletir aspectos culturais que emergem das diferenças e divergências, contraposições e contradições, que serão entendidos, neste trabalho, como molas propulsoras para a apreensão do real.

Na sequência, durante as análises de conteúdo norteadas pelos apontamentos de Bardin (1977), serão assinalados aspectos da comunicação que influenciam no comportamento organizacional interno e a consequente constituição de valores, tanto positivos quanto negativos sobre a organização. A interpretação do material coletado se dará por meio das variáveis “processos formais de comunicação interna”, “comunicação informal”, “representação e interação”, e “cultura organizacional”. Cabe enfatizar que a perspectiva de análise será gerida a partir das falas dos participantes no grupo focal, numa visão qualitativa integrada.

O quinto capítulo trará a percepção da cultura organizacional ancorada no paradigma da complexidade. Observa-se como a relação entre a comunicação formal e informal, as interações e as representações operam na construção dos significados. Por meio dessa relação, será verificada como a comunicação interna pode migrar de seu estatuto considerado operacional para o espaço relacional, estabelecendo as relações que podem ser complementares, concorrentes ou antagônicas, entre o todo e as partes, entre as partes e o todo e entre as partes entre si (tendo-se, assim, a complexidade do sistema). Para isso foram identificados, a partir das análises, três desafios a serem ponderados sobre a FHU – (a) Desafios contextuais que envolvem a lógica organizacional, a economia e as lideranças; (b) Desafios da área de comunicação que incluem a estrutura do setor, as perspectivas, a tensão em busca da linearidade e os desajustes; e (c) Desafios da complexidade humana. Nessa ordem, observa-se como a percepção dos funcionários determina os processos de legitimação organizacional.

Por fim, o sexto capítulo aponta as considerações finais e retoma os objetivos da pesquisa, articulando-os às análises realizadas e apresentando inferências e questões que surgiram no curso da investigação.

## 2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL - A ORGANIZAÇÃO COMUNICADA

Ao buscar referências sobre o início dos estudos em Comunicação Organizacional, encontramos suas raízes interligadas às subáreas da Comunicação. Em grande parte, os estudos, nas décadas de 1980 e 1990, eram conduzidos, segundo Curvello (2011, p.96), pela proximidade com as Relações Públicas e o jornalismo empresarial, por exemplo. Ambas expressaram – e ainda fomentam – contribuições para a significação do trabalho comunicacional no contexto das organizações. Com a expansão das investigações na área, novos pesquisadores foram se apresentando no cenário acadêmico e científico. Kunch (*apud* TERRA, 2009, p.268) destaca a constante corrida por novas concepções na constituição de modernos paradigmas, o que vai dar suporte aos estudos da comunicação organizacional. Lourdes (*apud* TERRA, 2009, p.268) almeja ainda que a área seja, cada vez mais, estruturada com práticas variadas, “representando um campo de estudos destas e de outras interfaces com os diversos setores de conhecimento”.

No âmbito da comunicação, Nassar (2008, p.62) sublinha que as organizações podem ser definidas como “um sistema social e histórico, formal, que obrigatoriamente se comunica e se relaciona, de forma endógena, com os seus integrantes, e de forma exógena, com outros sistemas sociais e com a sociedade”. A partir dessa perspectiva, o relacionamento da organização com seus variados públicos suscita o fenômeno da comunicação organizacional. As instituições assumem, assim, centralidade na constituição da vida em sociedade e, nesse processo de sistematização, a comunicação organizacional inspira a organização social.

Ao pensarmos como os estudos de Comunicação Organizacional analisam o fenômeno da globalização, podemos pensar na expansão das organizações desempenhando atividades em escalas globais, mas devemos também analisar como a comunicação gera a organização de uma sociedade global. (TAYLOR, 2003, p.10)

A reflexão sobre as formas de sistematização que a Comunicação potencializa e desenvolve remete às práticas de como os indivíduos se organizam por meio dela e de como, retoricamente, a Comunicação possibilita que estes indivíduos e grupos se organizem naturalmente. Como defende Nassar (2009), a Comunicação Organizacional apresenta grande intersecção entre o objeto de estudo da teoria das organizações, as organizações em geral, e as teorias que tencionam dialogar com a comunicação humana. Nessa direção, estudiosos da área

partilham o fato de que as percepções a respeito da constituição e finalidade da comunicação organizacional vêm se modificando. Abordagens que consideram, prioritariamente, a Comunicação como forma de transmissão de significado, informação e conhecimento, ganham corpo, reconceituando a área. Ao interpretar estes ambientes sociais onde a intersubjetividade humana encadeia o pensar, ampliam-se os conhecimentos – sendo possível refletir sobre as relações humanas. Sob esta perspectiva, a comunicação social colabora, então, para a construção do tecido social.

O esforço para entender e acompanhar a aprovação das organizações por parte da sociedade confronta questões que penetram toda a estrutura organizacional. As características, que darão a direção do relacionamento na instituição são, em grande parte, comuns à formação das organizações. Entre elas destacam-se, segundo Nassar (2009, p.64), a complexidade aplicada à divisão do trabalho; a história e memória de grande parte das organizações; os desafios constantes; a composição de suas identidades; a busca pelos resultados; e, sobretudo, o fato de serem sistemas sociais constituídos por relacionamentos entre pessoas.

Componentes da análise apresentada por Moscovici (2003, p.37) convidam à reflexão sobre a interação humana, considerando o relacionamento no trabalho em grupo e a comunicação na dinâmica organizacional. A autora assinala que o elemento humano conduz a interação organizacional para um sistema complexo, pois nas organizações “os processos intrapessoais, interpessoais e grupais ocorrem o tempo todo e interpenetram-se”. Nesses ambientes de modulações diversas, a complexidade e variabilidade de seres humanos compõem os grupos que vão formar a organização. Além disso, a abordagem apresentada por Moscovici (2003) sustenta também que, ao partimos de uma estrutura social onde emergem questionamentos subjetivos que ultrapassam a área técnica corporativa e, ao lidar com a condição humana, uma exigência seria a própria evolução da condição humana de todos os envolvidos.

Como fornecedora e disseminadora de conteúdos, a organização é uma produtora de sentidos em seus ambientes de convivência. Nesse particular, Marchiori (2008) destaca a transformação de visão organizacional, na qual não mais comunicamos uma realidade, mas a construímos. A afirmativa sinaliza o poder, cada vez maior, dos públicos que se relacionam com as organizações, pois de simples receptores de informações e mensagens, eles passaram a expressar opiniões, aprovando e desaprovando determinados valores, promovendo, portanto, uma rede social sistematizada por ações do próprio agrupamento que a constitui.

A reflexão sobre o comportamento humano e a interação com o ambiente remete ao pensamento de Capra (2002), pois, à medida que o organismo vivo contesta ou aceita as influências ambientais como transformações estruturais, estas mudanças, por sua vez, alteram o seu comportamento futuro. Como consequência, o sistema que se incorpora ao ambiente através de um vínculo estrutural é um sistema que aprende. Para o autor este fator é inerente à constituição da vida em sociedade.

Assim como os ecossistemas são compreendidos em função da noção de teia alimentar (redes de organismos), assim também os organismos são concebidos como redes de células, órgãos e sistemas orgânicos; e as células, como redes de moléculas. Uma das principais intuições da teoria dos sistemas foi a percepção de que o padrão em rede é comum a todas as formas de vida. Onde quer que haja vida, há redes. (CAPRA, 2002, p.17-18)

Para compreender a formação dos significados, parece relevante observar que os sentidos surgem em ambientes subjetivos permeados por disputas de forças e pela imensa multiplicidade dos sujeitos que o compõem. Sobre essa variável que é a construção dos sentidos, onde a organização em si é apenas uma das partes, Mariotti (2010, p.14) alerta sobre os ambientes e suas complexidades, pois “para lidar com problemas complexos, é preciso pensar de modo complexo; para pensar em problemas sem fronteiras, é necessário um pensamento sem fronteiras”, estruturando-os de forma conjunta.

Nesta ordem, compreender o funcionamento das organizações é fundamental para se discutir a comunicação que se processa nelas enquanto atividade estruturante da vida em sociedade. Assim como as pessoas que, ao construírem a comunicação, se estabelecem e evoluem, de forma análoga ocorre com as organizações. A antiga percepção do caráter estratégico da comunicação organizacional leva a novas interpretações, onde a construção de sentidos e suas delimitações simbólicas frente aos atores sociais estimulam os estudos para os processos interativos e sua complexidade.

Repleta de nuances simultaneamente complementares e antagônicas, a dinâmica organizacional estará presente na seleção de aspectos que a organização distingue para se estabelecer e, ao mesmo tempo, para atender ao sentimento de pertença do indivíduo como fator preponderante da relação organização/sujeito. É nesse aspecto que o presente trabalho verifica a comunicação interna, pois a comunicação social é uma ferramenta em potencial para atender os anseios das organizações que se mostram não só como ambientes de pulsão e repulsão, mas também o espaço para o desenvolvimento de saberes e de valorização dos indivíduos.

## 2.1 INTERSECÇÃO ENTRE COMUNICAÇÃO, CULTURA E ORGANIZAÇÃO

A variação cultural de uma organização está ligada, principalmente, aos hábitos e comportamentos de um grupo ou sociedade. Como relata Nassar (2009, p.62), ao serem observadas detalhadamente, “as organizações mostram uma grande diversidade, a partir de critérios que envolvem não só a cultura, como também identidade, missão, visão, crenças e valores, tecnologias, estrutura e comunicação”. Nessa intrincada relação simbólica, a cultura atua tanto como um elemento de construção da identidade organizacional, promovendo comunicação, quanto como um instrumento de dominação.

Cultura é um efeito de interação social que nasce da comunicação. Esta premissa pode ser compreendida pelos estudos de Nassar (2006). Ele afirmou que, além do trabalho desenvolvido com foco em produtos e serviços para sobreviver, as organizações precisam estar atentas ao desenvolvimento dos projetos simbólicos que acompanham os públicos organizacionais. “O mundo dos negócios é cotidianamente varrido por forças que não poupam quem não estabelece algum tipo de identidade com o mercado e a sociedade” (NASSAR, 2006, p.97).

Desta forma, a cultura organizacional é percebida como um conjunto de valores e pressupostos orientados por elementos alegóricos onde coabitam os públicos organizacionais e a incerteza, relação esta que provoca impacto direto na análise dos fenômenos sociais. O fundamento da comunicação está no respeito às diferenças e no cuidado com os atores sociais envolvidos. Torquato (2012) também acende a discussão cultural na organização ao ponderar que a relação entre o que se espera sobre a adesão das criações simbólicas por parte dos indivíduos, para a edificação da organização, e as personalidades em questão, nem sempre se apresenta harmoniosa.

Entre os maiores desajustes que se observam no processo administrativo está o descompasso entre decisões normativas e as realidades culturais que identificam a personalidade da comunicação interna. É bastante comum a adoção de políticas, rotinas e procedimentos sem levar em consideração usos, costumes, comportamentos, hábitos, peculiaridades e manias que tipificam a cultura dos agrupamentos humanos. (TORQUATO, 2012, p.3)

Em meio à emergência das competições e reestruturação perante um mundo organizacional que se reconstrói a cada dia, um traço particular a se levar em conta é a regeneração constante da cultura para que a organização se mantenha viva. Baldissera (2009, p.18) estimula um olhar crítico sobre o movimento contínuo de transformação cultural nas

organizações e ilustra que, tal como uma unidade dialógica, as organizações alimentam movimentos “contrários/contraditórios e concomitantes que a reorganizam/desorganizam permanentemente”. Tal dinamismo esclarece porque a comunicação pode ser considerada como o principal processo da organização, pois é através de seus canais que a cultura experimenta a inconstância em sua manifestação.

Nesses variados ambientes dialógicos cada grupo cultural realiza a comunicação de maneira particular, mesmo que esta possa ser semelhante às manifestações que ocorrem em outros grupos. Como em todo processo comunicativo, onde há fraturas que se revelam, os significados podem migrar entre o contexto centralizador e o periférico. Esta inconformidade pode atingir tanto as instâncias produtoras de mensagem como as receptoras, considerando a presença dos ruídos como fator constante do processo. Sob este ponto de vista, a comunicação interna pretende criar, nestes espaços complexos, o equilíbrio entre os extremos, pois quando se comunica pouco, abre-se uma lacuna que é abastecida por desconfianças, levantando suposições que podem influenciar o desenvolvimento do ambiente interno. Ao mesmo tempo, informação em excesso pode ser ignorada e, com isso, romper o ciclo de credibilidade.

Diante do exposto, Torquato (2012, p.9) chama atenção para as mensagens que se pretende transmitir, pois, quando há um público interno insatisfeito, qualquer esforço de comunicação institucional pode ser inválido. Além dos ruídos presentes da construção de sentidos, as diferentes relações de poder instauradas no ambiente de trabalho fazem com que se encontrem formas particulares de resistir e/ou confrontar a ordem posta. Segundo Moscovici (2003), as ferramentas de comunicação no ambiente de trabalho também propagam a ambiguidade, abrindo caminhos para novas formas de poder: apesar dos convites explícitos à participação, existe um distanciamento entre a franqueza que se almeja do público interno e aquilo que realmente possa ser dito. “A experiência pessoal no processo de dar e receber *feedback* na empresa sinaliza as tentações e os perigos contidos nas frequentes contradições entre o aparente e o subjacente” (MOSCOVICI, 2003, p.36).

A adesão à cultura é capaz de indicar e orientar as comunidades de interesse em determinados ambientes. No entanto, não é tão fácil estabelecer um diálogo entre esses grupos. As diferenças, os interesses e as relações de poder no trabalho disseminam interpretações e ações múltiplas que, em movimentos permanentes e progressivos, modificam as relações sociais. É como expressa Marchiori (2008), ao considerar que a cultura sofre constantes mudanças e assume formas e sentidos variados devido às atuações dos indivíduos que também as criam. Assim como a cultura depende da comunicação para se estabelecer, a comunicação depende da cultura existente para se organizar.

Cultura e comunicação estão inerentemente ligadas à análise de processos e relacionamentos, sendo a linguagem constituinte fundamental, por criar e recriar realidades, nos mais diversos contextos. Portanto, os processos e as interações comunicativas que revelam a cultura devem ser continuamente pesquisados e explorados, uma vez que fundamentam a existência da organização. (MARCHIORI, 2008, p.182)

O ambiente que se impõe, propagando-se por vaidades, monopólios de pessoas e jogadas de poder, determina o estilo de comportamento social. Conforme levantou McCracken (2011) em suas pesquisas, a cultura representa as ideias, atividades e emoções que compõem a vida de todos os envolvidos. Por isso, para o autor, o aporte cultural da organização é importante demais para ser confiada somente a um colaborador ou a terceiros, como por exemplo, quando se conta apenas com as agências de publicidade ou consultores. O trabalho em conjunto implica variados enfoques, como envolver as lideranças para incentivar a adesão aos princípios organizacionais. Por isso, como forte aliada à cultura, o relacionamento é uma das palavras de ordem do século XXI para o desenvolvimento das organizações. “Passamos de sociedade industrial para uma sociedade em rede, em que a interdependência e a colaboração são cada vez mais essenciais” (MCCRACKEN, 2011, p.12).

O que se observa como um anseio organizacional é a predominância da racionalidade para a resolução de problemas da vida associativa. Para tanto, questiona-se: os indivíduos devem moldar as organizações ou as organizações devem expandir sua natureza humana? Pensando paralelamente a esta dicotomia, Moscovici (2003, p.71) afirma que no ‘sistema-pessoa’ a racionalidade e irracionalidade se manifestam de forma simbólica, por meio de conhecimentos, valores, atitudes e comportamentos, todos esses elementos próprios da condição humana. Contudo, no ‘sistema-organização’, a racionalidade dominante é a da ordem e do regime de hierarquia, seguidos de fundamentos, métodos, técnicas, valores e metas próprias, que muitas vezes ignoram a condição humana presente na organização.

Os processos mais estratégicos, relacionados à construção ou à demolição da imagem empresarial, passam pela forma como as pessoas da organização (incluindo seus gestores) trabalham e se relacionam com seus públicos. De nada valem as estratégias modernas e sofisticadas de construção e defesa da imagem organizacional, que envolvem ações ligadas à publicidade, responsabilidades comercial, ambiental, social e histórica, se elas não chegam ao pessoal das oficinas, dos escritórios, da “classe média”, do “chão de fábrica” e da “periferia” da empresa – ou se não são compreendidas por eles. (NASSAR, 2006, p.58)

Sabe-se que o diálogo exige conversação e consome tempo. Portanto, para as organizações que querem resultados imediatos, a análise racional ainda é mais conveniente. Porém, quando o relacionamento é frequente, são observados níveis de confiança e

compreensão. É a maneira de agir, de falar, de se inteirar que impulsiona a cultura geral. As práticas culturais são produtos das experiências humanas e as pessoas, como seres humanos, são dependentes das práticas que criam. Atento à complexidade que marca o desempenho organizacional, Morin (2007, p.86) aponta que há um processo recursivo – onde os indivíduos, por meio de suas interações, geram o produto (sociedade) que determina os indivíduos e organiza-os, refletindo em efeitos e produtos que se movimentam de forma cíclica.

A partir destas constatações, na próxima seção, apresentamos uma reflexão sobre a tensão entre a organização social, o indivíduo e a cultura frente aos espaços complexos de relação.

## 2.2 TEORIAS DA COMPLEXIDADE E CULTURA ORGANIZACIONAL INTERNA

O diálogo entre teorias opostas na atualidade é uma provocação construtiva, pois os paradigmas são contribuições legítimas e históricas que abrangem a sociedade em suas estruturas plurais. No arcabouço social que constitui as organizações, encontram-se perturbações coletivas e individuais, abarcando questões como eficácia, produtividade, qualidade e relacionamento. As capacidades administrativas variadas ganham força pelas ações institucionais, oriundas da organização, e, também, pelas ferramentas comunicativas imersas na informalidade, amparadas pela interação que se manifesta nos ambientes organizacionais. Esse conjunto de características sociais diversificadas favorece o surgimento de espaços complexos de relacionamento humano.

O discurso da complexidade como linha teórica proposta por Edgar Morin investiga o problema da hiperespecialização, um fenômeno que faz com que a ciência se transforme em um mosaico de disciplinas herméticas, cerradas, as quais não podem se comunicar umas com as outras. Morin (2007, p.68) define que, por muito tempo, consideraram-se realidades em categorias isoladas, como “a realidade econômica de um lado, uma realidade psicológica de outro, uma realidade demográfica de outro, etc.”. No entanto, tal isolamento não permite a compreensão da realidade, pois se deve levar em conta as necessidades e os desejos humanos, empregando uma perspectiva transdisciplinar.

A consciência da multidimensionalidade nos conduz à ideia de que toda visão unidimensional, toda visão especializada, parcelada é pobre. É preciso que ela seja ligada a outras dimensões; daí a crença de que se pode se identificar a complexidade com a completude. (MORIN, 2007, p.69)

Sob a luz da mesma linha de pensamento, Capra (2002) desenvolve a análise das similaridades e diferenças entre as redes sociais e as redes biológicas. Uma das mais destacadas apreensões do comportamento sistêmico sobre a vida, elaborado pelo autor, assenta-se no reconhecimento de que as redes constituem-se no padrão básico de organização e, onde quer que se veja a vida, veem-se as redes. Para tanto, Capra avalia que o padrão de rede pode ser considerado o processo mais básico de organização de qualquer sistema vivo, pois desde as redes metabólicas celulares aos sistemas sociais, os elementos que constituem os sistemas se ligam por encadeamento.

A aplicação da compreensão sistêmica da vida ao domínio social, portanto, identifica-se à aplicação do nosso conhecimento dos padrões e princípios básicos de organização da vida - e, em específico, da nossa compreensão das redes vivas - à realidade social. (CAPRA, 2002, p.84-85)

Quando se compara as redes biológicas e as reações químicas, que alimentam esses sistemas, aos processos de interação social, Capra (2002) argumenta que nas sociedades humanas são as redes de comunicação que criam e regeneram todo o sistema social. Nessas estruturas de formação plural, a transmissão de mensagens inclui elementos que apontam para a linguagem simbólica, as demarcações culturais e as ferramentas de poder. O campo social abre, assim, espaço para a dinâmica não-linear de investigações, onde a ciência se baseia, ao mesmo tempo, no consenso e na oposição, tema a ser discutido no próximo item. “Há conflito permanente entre racionalismo e empirismo; o empírico destrói as construções racionais que se reconstituem a partir das novas descobertas empíricas” (MORIN, 2007, p.106).

### **2.2.1 Tensões dialógicas recursivas e a organização social**

Ponderações sobre o cotidiano sugerem como a separação instaurada entre o homem e a natureza concede forças para que ele priorize suas invenções culturais, como a tecnologia, e conceitue em um plano inferior tudo aquilo que possa ser ligado ao mundo natural. Este tema é debatido por Mariotti (2010), afirmando o autor que o ser humano é um organismo múltiplo, integrado e integrador. Nessa ordem, há a necessidade de se dar, ao menos, um primeiro passo contra a fragmentação entre aquilo que é de origem natural e o que é proveniente do homem. “O mundo real é diversificado, multifacetado e, muitas vezes, incerto e imprevisível. Essas características fazem com que não seja possível lidar adequadamente com ele por meio de um modo de pensar simplificador” (MARIOTTI, 2010,

p.6). Não há uma noção unilateral daquilo que simboliza os resultados alcançados, pois todo organismo também apresenta um lado não mecânico, um misto de sentimentos, emoção, subjetividade e intuição.

As organizações corporativas são ordenamentos sociais onde os modelos mecanizantes e totalizantes, característicos do pensamento linear, podem ser questionados. Requisitos como expansão, evolução, a necessidade de se abrir novas frentes, o aperfeiçoamento constante da produção e a competitividade integram o complexo tecido social organizacional. Esta relação implica dizer que as empresas são erguidas sobre inconstâncias permeadas por um ciclo de atividades que se reproduzem e se restabelecem a todo o momento. Para o entendimento desta recomposição dos contextos é natural “apreender ao mesmo tempo unidade e diversidade, continuidade e ruptura” (MORIN, 2007, p.50). Complementa-se ainda, à formação dos organismos sociais, a ação conjunta de forças exteriores aliada a sua própria autonomia interna organizacional, pois para Capra (2002) os sistemas vivos interagem com os ambientes internos e externos de forma contínua. No entanto, o desempenho não se apresenta completamente livre ou integralmente submisso e não são os ambientes que determinam a organização.

Nos espaços plurais de sistemas que sofrem ajustes continuamente, Morin (2007, p.65) sinaliza para a complexidade individual daqueles que compõem a organização ou a ela se articulam, pois “deve-se compreender que há alguma coisa além da singularidade ou que a diferença de um indivíduo a outro está no fato de que cada indivíduo é um sujeito”. No nível humano, há uma autodeterminação que se reflete na liberdade de agir segundo as convicções e decisões que partem de um referencial histórico e hereditário. Essas ações de deliberação significam que elas são determinadas pela natureza do homem, no contexto da qual Capra (2002), complementando Morin (2007), assegura que o desempenho humano baseia-se na consciência do estado de inter-relação e interdependência essencial a todos os fenômenos, sejam físicos, biológicos, psicológicos, sociais ou culturais.

As complexas interações organizacionais que partem de princípios como a formação das cadeias, os conglomerados e as alianças que fomentam a formação dos agrupamentos sociais destacam a organização enquanto um processo contínuo de interações. Constituídas por sua incapacidade de evitar contradições, estas práticas sociais não podem ser simplificadas em seu entendimento. O dinamismo das relações sociais e as mudanças constantes presentes nos sistemas geram a evolução e, ao mesmo tempo, a instabilidade, falta de controle e irreversibilidade dos fenômenos individuais. Com isso, compreender a comunicação organizacional sob a perspectiva da teoria da complexidade significa adotar uma

visão do todo que reconhece as particularidades da natureza humana e sua consciência reflexiva.

Interações sociais são, preliminarmente, redes de comunicação, e estas se dão de modo recorrente, em múltiplos anéis de realimentação, nos quais os processos sociais produzem um sistema comum de crenças, explicações e valores – significados que são continuamente sustentados por novas comunicações. Na perspectiva do que é afirmado por Baldissera (2008), as redes sociais consistem, assim, em disputas de sentidos postos em circulação sob a cadeia de comunicação, internalizados de diferentes formas pelo sujeito em relação comunicacional. Neste contexto de significados, Capra (2002) introduz um olhar no qual propõe que cada indivíduo assume uma identidade como integrante da rede social, intensificando as fronteiras externas. “Não se trata de um limite físico, mas de um limite feito de pressupostos, de intimidade e de lealdade, um limite continuamente conservado e renegociado pela rede de comunicações” (CAPRA, 2002, p.86).

Diante do exposto, a autoconsciência está associada à linguagem, ao pensamento conceitual e ao mundo social dos relacionamentos organizados e da cultura. Por consequência, a assimilação da consciência reflexiva está ligada à da linguagem e ao contexto social onde esta ocorre, articulando um processo recursivo de criação da realidade. “Nossos processos mentais são naturalmente circulares: ora focais, ora dispersos, ora centrados nas partes, ora voltados para o todo. A predominância do pensamento binário em nosso cotidiano é um fenômeno de natureza cultural” (MARIOTTI, 2010, p.10). A cultura se insere e permanece profundamente entranhada no modo de vida das pessoas e essa inserção tende a ser tão profunda que até escapa à consciência durante a maior parte do tempo.

A articulação da subjetivação de espaços sociais e individuais é um desafio teórico do conceito de complexidade. Ao dar luz a esse movimento, é necessário respaldar os processos de interação social e individual de forma inter-relacionada, e atender aos dois espaços que se constroem mutuamente – o sujeito individual e as instâncias sociais. Nesse sentido Silva (2008) assinala que no termo “comunicação organizacional” há um plano complexo introduzido, pois comunicar é uma ação que por si só induz ao processo de organização. O ato de comunicar sugere elencar um repertório de conhecimentos, burocratizados pela organização e que vá atingir individualmente os membros do grupo, seguido da escolha de uma linguagem e um objetivo. “O discurso será organizado conforme os fins em jogo: convencer, seduzir, enternecer, disciplinar, punir, emocionar” (SILVA, 2008, p.8). Na interpretação incidem consensos e conflitos que vão distinguir os limites frente ao externo e, ao mesmo tempo, se ligar a ele.

Por sua vez, a ampliação das formas de comunicação social dá lugar a novos processos de subjetividade social, a novos pactos de relações sociais, que atuam como momentos de transformação na relação com formas anteriores de funcionamento do sistema. A atuação dos sujeitos implicados em um espaço empresarial, que compartilham os elementos de sentidos e significados, expressa a possibilidade de se estabelecer uma perspectiva dialógica complexa, integrando a processualidade dos sistemas sociais em que o sujeito vive. Dessa forma, ressalta-se como a cultura apresenta relações de poder que asseguram o pertencimento individual frente à organização e, ao mesmo tempo, pode ocultar os aspectos individuais críticos e reflexivos sob uma realidade social imposta.

### **2.2.2 A relação entre cultura, indivíduo e pertencimento**

Do mesmo modo que há a possibilidade de o indivíduo conceder sentido a determinado significado, por meio do pensamento conceitual e da linguagem, pode-se inferir que as redes de comunicação são capazes de gerar um duplo efeito como conceitua Capra (2002) – pois, por um lado constituem contextos de significados e, por outro, regras de comportamento que originam as estruturas sociais. Baldissera (2008) concorda com as análises da teoria da complexidade ao chamar atenção para a importância que a significação assume na comunicação, permitindo pensar os sentidos articulados à relação dialógica-recursiva, onde a comunicação em si é um processo de construção e disputa.

No duelo de sentidos, tanto processos de comunicação considerados formais quanto os informais, estabelecidos pelos variados relacionamentos da organização, culminam em redes de informação e instituem discursos. Por outro lado, toda organização apresenta uma interação ininterrupta entre as suas redes informais e as suas estruturas formais. “As políticas e procedimentos formais são sempre filtradas e modificadas pelas redes informais, o que permite que os funcionários possam usar a criatividade quando se deparam com situações inauditas e inesperadas” (CAPRA, 2002, p.111). A relação de forças que geram e regeneram os espaços organizacionais demonstra que todos os elementos de uma organização são interligados e uma amostra desse processo de tensão está na construção e reconstrução da cultura organizacional.

Não temos de um lado o indivíduo, de outro a sociedade, de um lado a espécie, do outro os indivíduos, de um lado a empresa com seu diagrama, seu programa de produção, seus estudos de mercado, do outro seus problemas de relações humanas, de pessoal, de relações públicas. Os dois processos são inseparáveis e interdependentes. (MORIN, 2007, p.87)

Freitas (2009) determina uma linha tênue que atravessa a base da comunicação entre o público interno de uma organização e as disputas que se instauram nos espaços sociais. Segundo a autora, é preciso que a organização analise com cuidado todas as formas de relacionamento estabelecidas internamente. Ao explorar os detalhes dessa definição, percebe-se que a cultura nasce de uma dinâmica complexa e altamente não-linear. É criada por uma rede social dotada de múltiplos elos de realimentação através dos quais os valores, crenças e regras de conduta são continuamente comunicados e modificados, conforme os objetivos postos em questão.

Nossa capacidade de formar imagens mentais e associá-las ao futuro não só nos permite identificar metas e objetivos; desenvolver estratégias e planos, como também nos habilita a escolher entre diversas alternativas e, assim, formular valores e regras sociais de comportamento. (CAPRA, 2002, p.90)

A cultura que surge entre os indivíduos em uma organização, à medida que nasce, impõe limites às ações a estes mesmos indivíduos. Em outras palavras, as estruturas sociais ou regras que delimitam os comportamentos são produzidas e continuamente reforçadas pela própria rede de comunicações. É nas organizações que os sujeitos realizam-se, atingem parte de seus objetivos convivendo em sistemas organizacionais. Nesse ambiente social, o sentimento de pertença é um dos fatores preponderantes na relação organização-sujeito, sentimento este que pretende ser alcançado pela batalha de forças que se impõe.

Conforme Thompson (1998), a posição de um indivíduo dentro de uma instituição é muito estreitamente ligada ao poder que ele ou ela possui. “No sentido mais geral, poder é a capacidade de agir para alcançar os próprios objetivos e interesses, a capacidade de intervir no curso dos acontecimentos e em suas consequências” (THOMPSON, 1998, p.21). A conquista do pertencimento proporciona certa segurança e permite se reconhecer em meio às constantes modificações do ambiente. É uma espécie de referencial de base, um ponto de reparo para se apegar, na constante busca por sobrevivência e continuidade. Em termos de grupos, organizações e instituições, pode-se dizer que é daí que surgem as identidades corporativas, constituídas por símbolos que condicionam a existência do indivíduo em meio ao grupo e sinalizando seu condicionamento no processo social.

Valores, crenças e suposições são inerentes à cultura que, no mundo ocidental, “determina a natureza e a qualidade de nossas conversações no trabalho” (FREITAS, 2009, p.148). A cultura organizacional reflete a forma de como os funcionários se sentem perante a organização. Por conseguinte, se há o entendimento de um sistema negativo no interior da

organização, este sentido auxiliará a formação de uma cultura igualmente negativa. Estes redutos que se criam abalam profundamente o sistema hierárquico e provocam danos, muitas vezes irreparáveis, aos objetivos da organização.

Segundo McCracken (2011), mesmo nos dias atuais, com todo o trabalho comunicacional desempenhado, a “anticultura” age no interior de muitas organizações. Estas optam por acreditar que lidam com públicos totalmente racionais, remontando à fase onde as corporações, em especial as empresas com fins lucrativos, mantinham um formato único de desempenho – “a transação se encerrava na caixa registradora. Valor dado, valor recebido; a relação no mundo de Adam Smith era rápida e fugaz” (McCRACKEN, 2011, p.149). O autor argumenta que, na atualidade, estas corporações não são apenas agentes econômicos mas sociais e culturais, e o relacionamento que um dia foi fugaz, agora é duradouro. No mundo organizacional, com sua diversidade de possibilidades para o estabelecimento de sentidos, as relações de comunicação exigem que os sujeitos relacionados, segundo Silva (2008), reinventem a relação a cada dia a partir de elementos que, mesmo sendo iguais, movimentam-se e criam novos arranjos a cada momento.

Nessa perspectiva relacional dos ambientes organizacionais e, por entendermos como uma representação social o papel assumido pelo indivíduo, com vistas a conquistar espaços e evidenciar o sentido de pertencimento, nem sempre os valores são assumidos em sua plenitude. O que se percebe é a tentativa da organização de produzir práticas possíveis de serem seguidas pelo grupo social, por meio de suas ferramentas simbólicas. “Para ser *hippie* não era realmente preciso produzir arte ou música. Algumas pessoas certamente transformaram a própria vida, mas outras apenas deixaram o cabelo crescer e passaram a contemplar um novo conjunto de valores” (McCRACKEN, 2011, p.100).

No entanto, o caráter disciplinador com foco em objetivos particulares não consegue neutralizar os esforços dos diferentes grupos e/ou indivíduos. O que envolve a comunicação e sua abrangência não é a quantidade de grupos ou indivíduos para a qual se destina o produto, mas o fato de que estes produtos são destinados, em princípio, para uma massa plural, que “decodificam as mensagens conforme seus recursos culturais, onde o sujeito será, nesse interior, um espectro do universo objetivo” (THOMPSON, 1998, p.30).

Em meio ao ambiente de significação em constante processo de transformação, faz-se necessário considerar uma série de particularidades na disputa de sentido. Esta exigência se faz diante da estrutura de *complexus*, “o que é tecido em conjunto” (MORIN, 2007, p.20), onde o sujeito é tecedor da cultura pela sua atividade e recriador/construtor da estrutura-teia que o prende. À medida que interagem, os sujeitos (como forças) criam

organizações com sentidos específicos, com qualidades particulares, tais como a linguagem e a própria cultura.

Assim como organização é relação, a comunicação também é relação. Por este caminho, observa-se que as relações organizacionais, e como consequência, a comunicação organizacional, não se reduz a projetos delimitados. O processo comunicacional está exposto a diversos contextos e, dentro da análise proposta por Baldissera (2008, p.43), a prática “comunicação organizacional tem seus domínios estreitados ao tempo que elimina a fertilidade criativa gerada/regenerada pelas tensões entre o organizado e o desorganizado, o formal e o informal”.

Periféricos ou não, os processos de comunicação exercem forte influência sobre o todo organizado, podendo traduzir-se em reorganização de significados e constituindo importantes formas de cultura organizacional. No cenário cultural, as relações de poder darão origem aos discursos organizacionais internos que buscam legitimar a organização perante seus públicos. Assim, apresenta-se a seguir reflexões sobre o poder legitimado como prática social constituída historicamente e como suas ferramentas fomentam e validam os discursos organizacionais internos.

### 2.3 PODER E A ORIGEM DO DISCURSO ORGANIZACIONAL INTERNO

Independente do modo e do tempo, o homem sempre esteve em busca de formas de poder. Perpassando as sociedades, o poder nos remete ao entendimento de que, além de ser um fator social, é uma ação própria do indivíduo. A compreensão que interessa a este estudo dialoga com os apontamentos de Foucault (1979) ao destacar que as relações de poder não estão fundamentalmente ancoradas ao nível do direito ou da violência, nem são necessariamente contratuais ou exclusivamente repressivas. Sem pontos específicos na estrutura social, o poder é capaz de conceber as relações instrumentais entre os indivíduos.

*A ação sobre o corpo, o adestramento do gesto, a regulação do comportamento, a normalização do prazer, a interpretação do discurso, com o objetivo de separar, comparar, distribuir, avaliar, hierarquizar, tudo isso faz com que apareça pela primeira vez na história esta figura singular, individualizada – o homem – como produção do poder. (FOUCAULT, 1979, p.20)*

O poder social está na relação entre grupos, classes ou outras formações sociais e entre pessoas na qualidade de membros sociais. Em um nível elementar, mas fundamental para a análise deste trabalho, as relações de poder social se dão, praticamente, na interação.

Em outras palavras, se o grupo “A” possui poder sobre o grupo “B”, as ações reais ou potenciais de “A” exercem um controle social sobre “B”. Para tanto, o conceito de ação em si envolve o significado de influência sobre algo ou alguém. Sendo assim, o exercício de poder de “A” resulta em uma limitação da liberdade social de ação de “B”.

Partindo deste princípio, questionam-se quais seriam as características que os grupos sociais deveriam possuir para serem anunciados como poderosos? Onde estaria a origem do ciclo da reprodução discursiva do poder? Em alguns discursos considerados públicos, como aqueles disseminados pelos governos e mídia, podem ser claramente identificados traços de poder, por serem estes avaliados como discursos que influenciam o pensamento de milhares de pessoas. Mas, para além desse poder julgado explícito, há o controle e poder envolvendo também as estruturas organizacionais vastamente complexas, onde as numerosas práticas sociais existentes, entre as macroestruturas da organização e as agências individuais e coletivas, promovem reproduções discursivas que favorecem a análise do social nos ambientes organizacionais.

A correlação entre a comunicação, as relações de poder e a cultura organizacional chama atenção sob a perspectiva das organizações atenderem melhor as necessidades de seus públicos internos, em especial no que se refere aos processos de comunicação internos. Como análise das manifestações do poder, Foucault (1979) propõe a observação de procedimentos técnicos, como o controle detalhado do corpo – gestos, atitudes, comportamentos, hábitos e discursos. A partir da reflexão deste conjunto, o poder apresenta fundamentos que o tornam mais complexo e difuso do que as leis, as constituições ou a própria repressão.

O interessante da análise é justamente que os poderes não estão localizados em nenhum ponto específico da estrutura social. Funcionam como uma rede de dispositivos ou mecanismos a que nada ou ninguém escapa, a que não existe exterior possível, limites ou fronteiras. Daí a importante e polêmica ideia de que o poder não é algo que se detém como uma coisa, como uma propriedade que se possui ou não. (FOUCAULT, 1979, p.14)

Entre as teorias de comunicação organizacional, o poder tem sido um dos conceitos chaves, o qual alicerça outras considerações na área. Elementos simbólicos como os programas e políticas organizacionais podem ser entendidos como aparatos de poder, geridos para conquistarem o consentimento do público interno. O pensamento de Torquato (2012) considera ainda que o poder envolve a manipulação das sistemáticas operacionais na organização. O autor enumera três formas que colaboram para a obtenção do consentimento dessas relações de poder na organização:

O poder normativo, definido como o conjunto de regras, princípios e diretrizes, distribuídos e manipulados por meio de recompensas simbólicas e privações. O poder remunerativo, alicerçado sobre os recursos materiais e recompensas, por meio de salários, gratificações, comissões e contribuições. E o poder coercitivo, entendido como a aplicação ou ameaça de sanções físicas, restrição de movimentos e controle por meio de força. (TORQUATO, 2012, p.155)

A relação organizacional pressupõe variadas formas de interação para distribuir as maneiras de controle social entre seu público interno, almejando eficácia e produtividade. Logo, a comunicação como conceito pode ser entendida como área multidisciplinar por estar presente em, praticamente, todas as formas de interação social e se ligando a fatores como influência, consentimento e participação. O controle exercido pelas ações de comunicação é significativo, alterando comportamentos e atuando de forma decisiva para a participação e engajamento. “O poder expressivo viabiliza concordância em torno de metas e objetivos, valores e normas, meios, políticas e práticas, grau de participação e obrigação de desempenho” (TORQUATO, 2012, p.146).

A grande parte do controle social na sociedade implica um tipo de controle mental praticado, com frequência, por meio de persuasão e de outras formas de comunicação discursiva. No entanto, esta tentativa de mediação mental também deixa espaços para a liberdade e formas de resistência. A posição do agente social e suas diversas formas de ligação com o poder podem gerar “a capacidade de agir para alcançar os próprios objetivos e interesses” e, ainda, “a capacidade de intervir no curso dos acontecimentos e em suas consequências” (THOMPSON, 1998, p.21). Com base no exposto, Foucault (1979) argumenta também sobre a grande importância estratégica que as relações de poder disciplinares desempenham nas sociedades, destacando as singularidades dos indivíduos. “É então que surge uma das teses fundamentais da genealogia<sup>1</sup>: o poder é produtor de individualidade. O indivíduo é uma produção do poder e do saber” (FOUCAULT, 1979, p. 19).

Ideologias utilizadas por cada organização revelam-se como cruciais para a argumentação do papel do discurso no exercício ou na legitimação do poder. As práticas ideológicas e suas derivadas são adquiridas, exercidas ou organizadas por instituições como os veículos de comunicação, a educação, a igreja e, também, por meio de instituições informais, como aquelas que se constituem nos bastidores de uma organização e conferem

---

<sup>1</sup> A partir do desenvolvimento da genealogia, Foucault (1979) analisa a constituição de mecanismos de controle necessários para a formação dos indivíduos na sociedade industrial. Estes estudos contribuem para a reflexão epistemológica acerca das relações entre o conhecimento, o discurso, as práticas sociais e o poder na sociedade contemporânea.

sentidos a esses espaços sociais. Por conseguinte, a verdade surge dessas relações de poder expressas pelas ideologias, pois, toda “sociedade tem o seu regime de verdade, sua ‘política geral’ de verdade, isto é, os tipos de discursos que ela acolhe e faz funcionar como verdadeiro (...) o estatuto daqueles que têm o encargo de dizer que funciona como verdadeiro” (FOUCAULT, 1979, p.12).

Com efeito, no círculo onde coabitam poder, saberes e verdades, erigidos pela teia social que os alimenta, as mentes continuam a reproduzir as estruturas das quais são o próprio produto. Conforme alerta Giddens (1993, p.85), tal previsibilidade da dissipação do controle social está fortemente envolvida com um sentimento de segurança psicológica do indivíduo. Desta forma, o discurso organizacional evoca constantemente aspectos arregimentados pelas relações de poder instauradas quando posto em comunicação. Sendo assim, consideramos a perspectiva discursiva como processo de legitimação do indivíduo perante a organização, pressuposto que será analisado a seguir.

### **2.3.1 Influência do discurso na performance social**

Para manter a representação social individual vinculada aos anseios organizacionais, a gerência das produções de sentidos com o objetivo de direcionar os discursos de maneira favorável à aceitação dos públicos internos explicita parte do poder que tenta unir atores sociais e organização. Símbolos, imagens e retóricas constroem uma linguagem que aspira à identificação e busca enaltecer a postura adotada pela cultura organizacional.

Edificando a ordem social por meio de referenciais representativos de uma atividade específica, as organizações contemporâneas exercem também influência cada vez maior sobre as condutas individuais. Ao tentar a identificação dos grupos internos com o cenário que se apresenta, essa burocratização espera naturalizar interesses particulares que não condizem com os objetivos organizacionais. Desse modo, com o movimento de interiorizar o exterior, a materialidade do poder se exerce sobre o próprio corpo dos indivíduos. No caminho emaranhado da manifestação de símbolos inseridos no discurso passam a surgir os significados, visto que estes símbolos precisam ser interpretados, gerados e lidos no contexto social e cultural. Segundo a análise de Silva (2008), o desenvolvimento discursivo da organização pode ser espontâneo, como grande parte das práticas comunicativas de cada ser humano em situação de diálogo, “ou calculada, o que ocorre quando se age

racionalmente com o objetivo de alcançar resultados comunicacionais previamente fixados” (SILVA, 2008, p.8).

Foucault (2002, p.14) assinala que, na construção dos diálogos, tudo se passa como se “os interditos, as barragens, as entradas e os limites do discurso tivessem sido dispostos de maneira a que a sua riqueza seja alijada da sua parte mais perigosa e que a sua desordem seja organizada”. No entanto, o intercâmbio e a comunicação são representações positivas que trabalham no interior desses sistemas complexos de restrição, interpretando tanto aquilo que pode ser favorável à organização, como identificando falhas que não condizem como a temática em jogo.

Para transmitir e tornar universais interesses particulares, as organizações se valem dos processos de comunicação organizacional e, se forem sucedidas, os transformam em divisas que as legitimam em seu ambiente interno. “A organização só atinge o ponto máximo quando comunica, ou seja, quando atinge o outro envolvendo-o numa relação dialógica” (SILVA, 2008, p.9). O estudo desenvolvido por Foucault (2002) sublinha ainda que existe na sociedade uma profunda aversão à distorção do discurso, pelo surgimento de enunciados diferentes daqueles pretendidos. O autor pondera que o receio incide naquilo que pode haver de violento e descontínuo, desordenando o ritual que, mesmo no jogo do diálogo ou da interrogação, precisa ocupar determinada posição e formular determinado tipo de enunciado.

Veículos de comunicação corporativos são espaços centrais de expressão da ritualidade discursiva. As mensagens organizacionais são intensamente arregimentadas pelo processo significativo do discurso empresarial. Sob esse viés, a comunicação nas empresas projeta um público-alvo que precisa se informar enquanto consumidor. Além disso, a contribuição trazida para a comunicação organizacional por Torquato (2012) relata como um dos graves problemas de administração empresarial o fato de se tomar a parte pelo todo nas ações de comunicação. “Situações isoladas, projetos específicos em determinado setor, ângulos especializados são, frequentemente, usados para exemplificar questões genéricas, de interesse amplo” (TORQUATO, 2012, p.178).

A natureza política dos processos dialógicos e relacionais das organizações com seu público interno, ao considerar que estas são relações que individualizam a organização perante os colaboradores, intervém em sua existência e constituição. Mas, ao abarcar as relações humanas, entende-se que o diálogo está muito longe de ser apenas uma troca de informações. “Ele é uma atividade intensa que envolve razão, emoção, arte e vivências. O diálogo é sempre relação” (SILVA, 2008, p.9).

Na contramão da necessidade humana, o discurso organizacional objetiva consequências e resultados. Processos relacionais ficam relegados ao segundo plano, pois a organização precisa evidenciar uma carga enorme de princípios e dispor ao público interno um vasto cenário de informações, presumivelmente necessárias. Esse mundo organizacional idealizado implica variados enfoques, dentre eles o sustentado por Torquato (2012) de que a cultura empresarial brasileira é alimentada por preconceitos e posições que jamais poderiam aceitar o discurso crítico. “A empresa patrocina uma linguagem de integração, solidariedade, unidade” (TORQUATO, 2012, p.184). Não se permite que aspectos negativos possam ofuscar o esforço que os comunicadores fazem para tornar o ambiente empresarial um espaço de convivência agradável.

Em oposição aos objetivos organizacionais, muitos discursos impostos deslizam facilmente para preconceitos. Nesse sentido, muitas vezes o trabalho interno comunicacional migra para a nostalgia de um mundo idealizado e óbvio, próprio do sistema capitalista, desconsiderando os processos relacionais. Nessa linha de raciocínio, incursionar sobre o que pensa Foucault (2002) abre horizontes para análises a respeito do processo, construção e representação da vida organizacional, com base nos discursos que se impõem, se constroem, se deturpam ou se consolidam. Segundo o autor, há um princípio e rarefação do enunciado que atinge o agrupamento, a unidade e origem de suas significações, no lastro de sua coerência. Suspeita-se que existe, de um modo muito regular, uma espécie de desnível entre os mais diversos discursos.

Os discursos que ‘se dizem’ ao correr dos dias e das relações, discursos que se esquecem no próprio ato que lhes deu origem; e os discursos que estão na origem de um certo número de novos atos de fala, atos que os retomam, os transformam ou falam deles, numa palavra, os discursos que, indefinidamente e para além da sua formulação, *são ditos*, ficam ditos, e estão ainda por dizer. (FOUCAULT, 2002, p.2)

O perfil estratégico de um discurso organizacional está ancorado no equilíbrio entre o discurso e as ações praticadas. O desequilíbrio não é aceitável. Em uma organização as pessoas temem perder seus postos quando aspectos negativos se tornam aparentes. Outros, como os comunicadores contratados para trabalhar internamente a reputação empresarial, objetivam mostrar que a organização é uma ilha ladeada de paz. No entanto, como argumenta Torquato (2012), é do confronto de posições e do erro que o crescimento pode surgir. Torna-se relevante aceitar a crítica como elemento integrante da busca por eficácia, avaliando essa característica como oriunda das mudanças sociopolíticas, onde as transformações ditam novos comportamentos. “As empresas necessitam da crítica para encontrar caminhos claros. A

locução deve ser aberta. Quando se tem boa intenção, não se deve temer a crítica” (TORQUATO, 2012, p.186).

Pelo exposto, Foucault (2002), por certo, inspira a defesa da importância do outro nas relações organizacionais. Compreender o outro é não apenas vê-lo como quem recebe o discurso interno, mas como aquele que lê e interpreta os textos que a organização sugere. O discurso doutrinário põe também em causa os enunciados, na medida em que, conforme ressalva Foucault (2002), ele vale sempre como sinal, manifestação e instrumento de uma pertença prévia. Sobre essa tentativa de controle, onde os membros sociais podem apresentar resistência ou aceitação, a doutrina liga os indivíduos a certos tipos de enunciação e lhes interdita outro, “mas, em reciprocidade, serve-se de certos tipos de enunciação para ligar indivíduos entre si, e desse modo os diferenciar de todos os outros” (FOUCAULT, 2002, p.11).

O discurso organizacional interno é um determinante importante para a formação da cultura e dos grupos sociais e atua como fator interveniente nas interlocuções entre os sujeitos de um grupo social. Considerada perturbação à doutrina presumida pelas organizações, aspectos negativos disseminados na organização, em suma, são considerados oriundos da comunicação informal, processo este que é visto como uma ameaça ao clima organizacional. Nos bastidores desse mecanismo de relação, a palavra é o conector da interação entre os envolvidos no discurso. O capítulo seguinte pretende analisar este espaço de interação complexo como ambiente propício ao diálogo, e como a relação face a face e a comunicação informal são mecanismos estratégicos que buscam representar os grupos e os indivíduos perante a organização.

### 3 INTERAÇÕES SOCIAIS NA PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL INTERNA

Em decorrência do dinamismo que marca a edificação do social e, ao observar os processos de comunicação, torna-se necessário considerar a existência de fatores os quais ultrapassem a simples transmissão de informação e envolvam os processos de interação e organização social. Nessa ordem, na atualidade, a organização não pode ser considerada um ambiente isolado das interações sociais, pois sua cultura, assim como os seus produtos, bens e serviços, os seus integrantes e os seus mercados são estruturados, ganham inúmeros significados, como uma continuação da sociedade.

No panorama interno, Curvello (2008) define a comunicação como o conjunto de ações empregadas com o objetivo de atender tanto às expectativas da organização quanto dos colaboradores. Nesse conceito inserem-se práticas que almejam escutar, informar, mobilizar, educar e manter a coesão interna em torno de valores que podem contribuir para a construção positiva da imagem. Em suas pesquisas, o autor salienta que a comunicação trabalha para constituir sentido nos ambientes organizacionais, pois é pelos processos comunicacionais que as organizações, como sistemas sociais, realizam a autoconstrução.

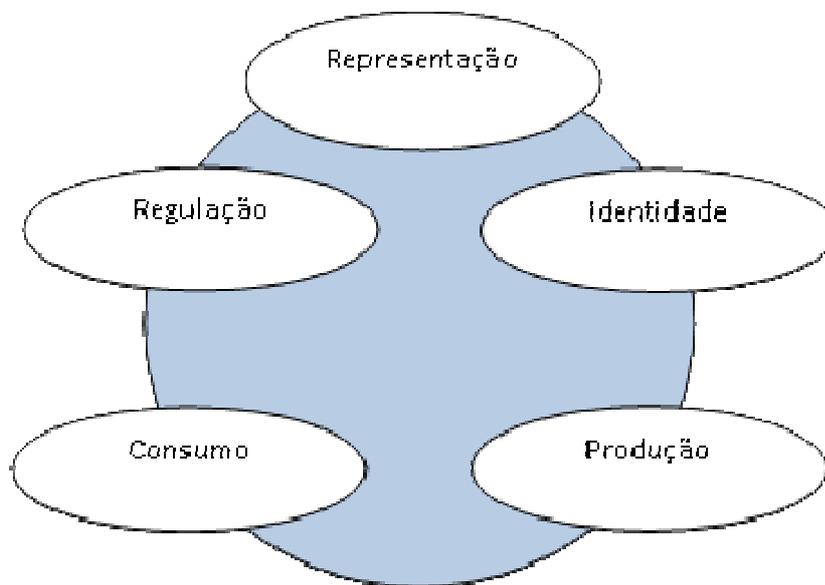
Hoje, nos meios acadêmicos, admite-se que uma organização é uma rede dinâmica de conversações em conversações com seu ambiente. Sua criação, seus limites e sua estrutura são conversacionais e só existe porque uma rede de comunicações e de expressões viabiliza a construção de sua identidade. A forma como conversam condiciona as possibilidades de desempenho, o nível de efetividade, sua viabilidade, seu êxito e seu fracasso. (CURVELLO, 2008, p.5)

Contudo, para que o modelo de comunicação interna seja efetivo, é preciso vencer resistências e posições arraigadas, como aquelas que fixam as ações nos aspectos rotineiros da organização em detrimento das relações humanas. Valores, crenças, costumes e convenções estão atrelados à identidade, linguagem e às estruturas de poder, todas delimitando e intervindo nas práticas sociais cotidianas. A análise entre o interior e o exterior, o mundo pessoal e o mundo público, conforme alerta Hall (2005), procura estabelecer os vínculos para a formação do sujeito, ao examinar os significados nas complexas interações em ambas as dimensões e suas conexões no espaço social.

No intrincado ambiente organizacional onde convivem anseios individuais e coletivos, o compartilhamento de significados se dá pelo intercâmbio social entre os indivíduos e se conclui por meio de processos e prática de interação, culminando na

representação social que se estabelece com o ambiente. Estes aspectos que exprimem as situações de uma relação social podem ser verificados no círculo da cultura (*Figura 1*) proposto por Hall (2005). O teórico afirma que, ao se pensar em identificação, não existe ancoragem estável no mundo social, pois a crise de identidade é vista como parte de um sistema amplo de mudança, o qual desloca as estruturas centrais das sociedades modernas e abala as referências que produzem o sujeito. Desta forma, a produção e consumo de informações reguladas por diversas ordens, constituem possibilidades de significados com vistas à representação e identidade do indivíduo no grupo social.

Figura 1: Organização da Cultura de Stuart Hall



Fonte: Hall (1997)

O sistema cultural responsável por gerar os significados regula as condutas e cria identidades condicionadas às produções e consumo de valores nos ambientes organizacionais. Sob esta afirmação, observa-se que não existe um elo direto entre interatividade e comunicação, pois atenta-se para a probabilidade de sucessão entre os atributos que permeiam o eixo e transforma o indivíduo em um consumidor instável. Conseqüentemente, não é a multiplicação das formas de comunicação que aumenta a diversidade dos discursos e das visões de mundo, mas sim a linguagem utilizada. Segundo Hall (2005), se expressar por uma forma de linguagem é ativar significados que já estão embutidos nos sistemas culturais.

A comunicação interna, em geral, solicita o conhecimento dos públicos com os quais se buscam afinidades. Nesse sentido, é fundamental que a dimensão humana tenha valor

e que as lideranças a vejam como novas possibilidades de construir processos que sejam validados por aqueles que participam das experiências internas. Na análise de Wolton (1999), a comunicação não se faz por si, mas está sempre ligada à representação do outro, uma vez que comunicar consiste em difundir, mas, também, em interagir com um indivíduo ou uma coletividade, conhecendo-os. Portanto, não se deve reduzir a natureza simbólica e eliminar o humano do ser humano, reflexão esta que será ampliada no próximo item. A redução das distâncias simbólicas, tornada possível pela onipresença da comunicação e ausência do relacionamento, constrói uma sociedade onde tudo está nivelado, sem relevo.

### 3.1 ORGANIZAÇÃO E COLABORADOR – SUJEITOS EM DIÁLOGO

É por meio do diálogo, circunscrito como técnica comunicacional, que se revelam as variadas visões de mundo. Relações humanas, culturais e históricas são disseminadas, se modificam e ganham adesão quando levadas a cabo por processos de divulgação que envolvem o dialogismo. Direcionando esta reflexão à comunicação interna organizacional é possível verificar que o diálogo é aquele que alimenta a cultura organizacional e habilita-a à manutenção de suas regras e normas, por meio das condutas sociais que propaga.

O texto que se produz nos ambientes internos, através dos diálogos, insere e ajuda a fomentar, independente da adesão ou não, os vastos contextos que são fixados pelas normas organizacionais. De certa forma, as falas atualizam um conjunto de experiências de linguagens com as quais se convive cotidianamente. Conforme Citelli (2008), entram nessa profusão de dinâmica interlocutiva desde teorias e conceitos a preconceitos, opiniões, estigmas e estereótipos. “A cultura é dinâmica, é um processo contínuo, é movimento, um mosaico que apresenta inúmeras faces, e estas se relacionam com outras faces” (MARCHIORI, 2015, p.141).

Comunicação e humanização, nos ambientes organizacionais, ainda se apresentam como um grande desafio para a liderança. Kunsch (2012, p.269) advoga que as organizações estão evoluindo gradativamente para a implantação de processos comunicativos mais interativos, mas a autora acredita que ainda falta “a abertura de canais dialógicos de fato e que possibilite maior valorização das pessoas”. Marchiori (2015) também defende o tema ao dizer que existe um movimento da organização muito mais no sentido de buscar interações e transações externas do que manter o nível informacional interno em evidência. As autoras compartilham a alegação de que atualmente existe um movimento organizacional que fomenta o lado humano corporativo, mas nem sempre este é o foco.

Há todo um discurso institucional enaltecendo o valor e os ideais da Comunicação humana. No entanto, nota-se no cotidiano das organizações em geral, ainda que nas entrelinhas, uma predominância da Comunicação técnica e da busca da eficácia das mensagens e ações comunicativas. (KUNSCH, 2012, p.270-271)

Com um agrupamento social que alimenta e recria valores – pois é na dissipação das vozes que se constitui a voz organizacional –, argumenta-se a necessidade das organizações trabalharem para aumentar sua capacidade comunicacional perante o público interno. Se aproximar daqueles que são responsáveis pelo compartilhamento de sentidos e, conseqüentemente, da criação de significados é uma estratégia de mobilização na cadeia organizacional. Ao apreender que cada realidade deve ser percebida como um texto, que fornece a cada indivíduo uma compilação de sentidos, uma interpretação, a liderança organizacional acompanha a característica humana da instituição.

A dimensão humana chama atenção para as formas de comunicação utilizadas e como estas colaboram para enaltecer a imagem organizacional. O ambiente de trabalho é uma realidade social onde se criam vínculos cotidianos. Estes grupos precisam ser alicerçados pelo seu lado humano e não serem bombardeados de informação que zelem somente pelo fazer organizacional, de forma técnica e instrumental. Este formato cria barreiras que reforçam o papel da comunicação como um setor altamente especializado, restrito a determinismos e à visão burocrática, sendo apenas um veículo de mão única entre a direção e os demais setores.

Além de evocarem em excesso os preceitos da empresa, em muitos casos, o alto número de veiculações, principalmente aquelas por vias tecnológicas, atuam na contramão e intensificam o desinteresse. “Hoje em dia o problema não é o acesso, mas sim o desejo, problema, como sabemos, muito mais complexo. Demasiada informação mata o desejo de conhecer” (WOLTON, 1999, p.283). Para além de canais de comunicação, compreende-se que a aproximação entre o “alto escalão” e os colaboradores, proposta abordada a seguir, possa ser um caminho de mão dupla – valorizar a equipe e, com isso, conquistar benefícios no que tange à imagem organizacional.

### **3.1.1 Liderança, poder e diálogo mediando relações internas**

A formação cultural de uma organização está associada à comunicação empreendida por seus atores, uma vez que a cultura abarca o aprendizado do modo de ser e de agir dos grupos envolvidos. Como toda organização é um agrupamento social, este tem como principal característica a capacidade de promover a interação humana. Essa relação evidencia que o

comportamento humano não se restringe à dependência de um espaço comunicacional institucionalizado, mas, sim, atua como agente de construção do ambiente organizacional. Fruto desse contato entre os indivíduos, a comunicação é observada como um “processo relacional – emissor/receptor– isto é, as relações sociais que se processam entre ambos, os envolvem, como seus efeitos recíprocos à medida que se comunicam” (SCROFERNEKER, 2006, p.48).

Na correlação que envolve comportamento humano, relações de poder e cultura organizacional, o líder tem papel fundamental para atender as demandas de seus públicos, principalmente aquelas que interessam à comunicação interna. Presidentes, superintendentes e principais executivos das organizações apresentam, por força do cargo, poder para decidir sobre projetos e pessoas, sendo sua palavra o fim ou o começo de um processo. Em muitos casos, por conta do estigma da função ou mesmo até pelo limiar que seu discurso apresenta entre a ação e a decisão, os dirigentes são isolados em suas salas e afastados das comunidades internas. Para muitos, esta redoma criada representa uma espécie de plataforma para a visibilidade do poder gerencial.

Todavia, na contramão da idolatria dedicada aos líderes, Oliveira (2008) assinala que a sociedade contemporânea corresponde a um novo modo de agir social, no qual o individualismo clama pela proximidade com aqueles que possam auxiliar os atores a conquistarem papéis de destaque. Para tanto, é necessário rever o modo de apresentação do poder, pois as relações atuais não correspondem à autocracia de outrora. “Não é mais a imposição que impera. As pessoas são mobilizadas por apelos de protagonismo e escolhas, que camuflam o caráter imperativo dos variados discursos manifestos na sociedade” (OLIVEIRA, 2008, p.3). Produtividade, competitividade e qualidade são premissas que vêm exigindo das organizações repensarem sobre o ato de liderar que, igualmente, aciona reavaliações dos posicionamentos relacionais, principalmente no que se refere à comunicação.

Sem deixar de ter competitividade, a cultura democrática, a redução da alienação, da dor, o reconhecimento dos interesses dos envolvidos, a utilização de todo o potencial das pessoas devem se incorporar ao saber-fazer dos gestores do século XXI. (FREITAS, 2009, p.152)

Liderar é se comunicar com pessoas, influenciar, negociar, instituir espaços políticos. Além disso, um líder precisa conhecer a dinâmica social do ambiente em que vive. Nessa conjuntura, a comunicação interna tem papel fundamental na vida organizacional, adubando o relacionamento entre dirigentes e trabalhadores. Na arena corporativa, onde o

campo de batalha delimita o conflito de classes, o poder mais legítimo é aquele emanado como consequência do conjunto de ações e comportamentos reconhecidos pela comunidade interna. As ferramentas de poder, nesse sentido, estão associadas ao progresso da organização, pois, como sustenta Foucault (1979, p.16), “o poder possui uma eficácia produtiva, uma riqueza estratégica, uma positividade”. Sob o mesmo ponto de vista, Scroferneker (2006) salienta que a comunicação interna enfatiza os aspectos ideológicos da comunicação. “Abordada conceitualmente, a comunicação pode ser entendida ora como meio, como função, como processo de interação, como fonte de dominação” (SCROFERNEKER, 2006, p.47).

Estudiosos, como Freitas (2009), defendem a necessidade de conexão do processo relacional entre comunicação, liderança e cultura. Para a autora, a maneira pela qual os grupos se comunicam pode ser fruto de normas às quais foram naturalizadas pela organização, com base não apenas na competição e no individualismo, mas porque os indivíduos concluem que tais ações são naturais. Com esse mecanismo de determinação, ocultam-se os padrões mentais que servem ao inter-relacionamento. “Assim, em reuniões e conversações, transparecem a insinuação, a forma de falar, o julgamento de quem está certo ou errado, o jogo do poder e as práticas de pressão psicológica” (FREITAS, 2009, p.144-145). Capra (2002, p.77) situa esse movimento de naturalização da cultura como consequência da transmissão de significados, pois “o mundo interior dos conceitos, ideias, imagens e símbolos é uma dimensão essencial da realidade social”.

Como um dos pontos relevantes a se considerar nesse processo político de gerenciamento, está o papel das lideranças internas como agentes de comunicação. Ao se posicionarem entre os diretores-gerais e as equipes de trabalho, os coordenadores de setores, departamentos e etc estão sempre à frente do desafio de responder às demandas das equipes por tradução e explicação das ações e das decisões organizacionais. A reflexão sobre as subdivisões das referências internas de hierarquia remete ao pensamento de Oliveira (2008, p.08), ao mencionar que a organização deve construir diálogos e mecanismos que reforcem as noções de convergência de interesses e de unidade interna, pois “é imprescindível que os empregados conheçam e entendam as questões relacionadas ao negócio e os aspectos que afetam o seu trabalho e a sua vida, de modo a terem condições de formar sentido sobre elas”.

Da mesma forma, Freitas (2009) destaca que independente dos diversos setores e seus respectivos líderes, o gestor da organização precisa se integrar com a comunidade interna e, ao dialogar, ouvir e refletir, evita o constante pré-julgamento oriundo de debates e discussões que petrificam as decisões, pois o diálogo transcende as limitações dos papéis e *status* formais dos cargos. No quadro abaixo, verificam-se algumas constatações que auxiliam

a proposta deste trabalho. O diálogo pressupõe relacionamentos interligados, interdependentes e o debate/discussão, assume características lineares de interação.

Tabela 1: Diálogo versus discussão

<b>Diálogo</b>	<b>Discussão/Debate</b>
Ver o todo em partes	Desmembrar questões e problemas em partes
Ver as ligações entre as partes	Ver distinções entre as partes
Questionar pressuposições	Justificar, defender pressuposições
Aprender por meio de questionamento, revelação	Persuadir, vender, dizer
Criar significado compartilhado por muitos	Chegar a um acordo sobre um significado

Fonte: Freitas, 2009 (*apud* ELLIONOR; GERARD, 1998)

A partir da defesa da concepção dialógica que amplia a visão sobre comunicação, Scroferneker (2006) salienta que a organização pode ser percebida como uma expressão particular e concreta de relações de classe, sendo uma atividade conduzida por decisões que emanam de um sistema político. É sob esta perspectiva que se muda, de acordo com Marchiori (2015, p.142), a prerrogativa do sujeito para um “sujeito ativo, um sujeito com voz, um sujeito que apreende a realidade, um sujeito que aprende com suas experiências e se torna um novo sujeito, apto a novos processos de desenvolvimento”. Conforme a autora, desloca-se assim de uma visão tradicional de transmissão da informação para uma percepção de que a organização social e auto-organizativa e a concepção de que ela é aceita como dada, num determinado contexto, não é válida.

O conjunto de interações dinâmicas entre liderança e liderados concede níveis de relacionamentos, os quais revelam o diálogo fundamental para o ato comunicativo. A cada diálogo que se instaura, Marchiori (2015) destaca que um “outro eu” é incorporado, constituído como sujeito. Por isso os relacionamentos produzem significados via cultura organizacional e são marcados pela interação, apreendida aqui como a comunicação. Freitas (2009) aponta que as organizações buscam transformar sua realidade comunicacional através do diálogo, pois este meio é capaz de cultivar a reflexão e promover a mudança de valores na sociedade. Enquanto fonte de ação coletiva, o diálogo cria significados compartilhados e, segundo a autora, envolve três importantes aspectos da vida nas organizações: a comunicação, o desenvolvimento de líderes, e a transformação da estrutura organizacional. Capra (2002)

afirma que, à medida que a consciência reflexiva responde às modificações ambientais, essas modificações alteram o comportamento futuro.

A autoconsciência, como vimos, surgiu, na evolução dos nossos antepassados hominídeos, junto com a linguagem, o pensamento conceitual e o mundo social dos relacionamentos organizados e da cultura. Consequentemente, a compreensão da consciência reflexiva está inextricavelmente ligada à da linguagem e à do contexto social desta. Mas essa idéia também pode ser considerada sob o ponto de vista inverso: a compreensão da realidade social está inextricavelmente ligada à da consciência reflexiva. (CAPRA, 2002, p.77)

Quando se observa os sujeitos em diálogo nas organizações, estamos pautando os processos relacionais que, de acordo com Marchiori (2011), retratam a perspectiva de comunicação interpretativa. Nesse método, os modelos relacional e dialógico ganham espaço, uma vez que todo compartilhamento de sentidos e diálogos é concretizado por meio de procedimentos de comunicação na interação entre sujeitos postos em comunicação. Marchiori (2011) aponta Bakhtin (1997) como o pioneiro nos estudos do diálogo entre interlocutores, abrangendo a interação verbal como parte da realidade fundamental que reconhece e renova a cultura social. Em analogia à comunicação organizacional, este método sugere que a comunicação forma a realidade organizacional a partir dos processos interativos. Desta forma, os pesquisadores da área entendem essa abordagem como uma possibilidade de se ir além dos estudos funcionalistas<sup>2</sup>.

Linguagem e estilo se esclarecem mutuamente. A relação com a coisa e a relação como sentido encarnado na palavra ou em algum outro signo. A relação com a coisa (em sua pura materialidade) não pode ser dialógica (ou seja, não pode assumir a forma da conversação, da discussão, da concordância etc). A relação com o sentido é sempre dialógica. O ato de compreensão já é dialógico. (BAKHTIN, 1997, p.350)

Com base na perspectiva interpretativa, é possível estabelecer uma conexão com a teoria de Morin (2007), onde a organização do mundo complexo está associada à constituição de uma realidade vasta, estendendo-se para todos os horizontes. Nela, o sujeito emerge a partir de seus caracteres existenciais como a comunicação e sua finalidade. Como consequência desse surgimento, o mundo reconhece o sujeito, remetendo-o a um processo cíclico de construção social. O sujeito nasce, então, “a partir da auto-organização, onde

---

<sup>2</sup> Segundo Mauro Wolf (2005), a teoria funcionalista esteve ligada a estudos desenvolvidos nos EUA. Os estudos buscavam analisar e associar a ligação entre os meios de comunicação e o público. No que se refere à manutenção de valores, o subsistema das comunicações de massa é funcional, na medida em que desempenha parcialmente a tarefa de realçar e reforçar os modelos de comportamento existentes no sistema social. Há um exagerado otimismo em relação às mídias e uma lacuna de espírito crítico diante delas.

autonomia, individualidade, complexidade, incerteza, ambiguidade tornam-se caracteres próprios ao objeto. Onde, sobretudo, o termo ‘auto’ traz em si a raiz da subjetividade” (MORIN, 2007, p.38).

A partir do poder de organização social que os indivíduos explanam em suas formas de comunicação, a liderança precisa se posicionar na teia de condutas sociais e valores que são alimentados pelo agrupamento social. O vínculo estabelecido entre poder, liderança e diálogo é inerente ao bom funcionamento da comunicação interna. Quando decisões em conjunto são adotadas, os colaboradores são considerados criativos e propositivos. Esse é um dos motivos que levam teóricos da comunicação organizacional a contemplarem a experiência humana em sua plenitude, pois os estudos avaliam que as organizações são edificadas com a participação de pessoas humanas – logo, precisam ser refletidas sob o ponto de vista humanizado de gestão.

Diante das consequências observadas no que se refere ao relacionamento, ressaltam-se as formas de comunicação interna e seus diversos efeitos, sublinhando, a seguir, a necessidade da comunicação face a face estar aliada ao avanço tecnológico. Este, a cada dia mais, seduz a comunicação organizacional, contudo, seu desenvolvimento e ascensão não podem substituir a compreensão. Trata-se de um embate filosófico da humanidade.

### **3.1.2 Tecnologia versus complexidade humana**

Na contemporaneidade, a relação entre comunicação e sociedade tem a marca de sua visibilidade destacada, sobretudo, pela presença generalizada de tecnologias de suporte comunicacional, em todas as esferas de atividade humana. Os diversos aparelhos – computadores, celulares, *tablets* – estão onipresentes também nos espaços corporativos. Como resultado desses mecanismos de interação, toda a artilharia tecnológica influencia a comunicação organizacional.

As ações de comunicação eletrônicas, viabilizadas, em especial, pela *internet*, almejam oferecer informação e gerar conhecimento nos ambientes organizacionais internos. Em muitos casos, a confiabilidade depositada nestas ferramentas ignoram as interações ou percepções contrárias, que se processam nos bastidores, acerca dos temas expostos nestes veículos.

Atento à ampliação da interação online, Wolton<sup>3</sup> (2015) diz que vivemos um período extremamente favorável à comunicação. No entanto, o autor observa que o século XXI também é marcado pela sua desvalorização, uma vez que promove a adoração excessiva aos novos sistemas de comunicação. “Tudo o que não foi realizado na esfera humana, deixamos para a tecnologia” (WOLTON, 2015, p.11).

A interação *online* tem sido amplamente divulgada, sobretudo pelas redes sociais, determinando a interação social gerada no campo da internet. Esse moderno processo de distribuição de mensagens avança a cada dia, e a tecnologia de comunicação tem sido evidenciada por pesquisadores e produções científicas como prática social de vanguarda. Entretanto, as chamadas redes sociais podem ser identificadas, em contextos antigos, num formato *off-line*, quando os relacionamentos interpessoais eram realizados sem a mediação da tecnologia e com a diferença de terem tempo e processos de propagações inversamente proporcionais aos das redes sociais tecnológicas atuais.

Estudioso das transformações sociais provocadas pela internet, Manuel Castells (2006) acredita que a tecnologia é uma condição necessária, mas não suficiente para a máquina social. O autor afirma que a comunicação em rede, empregada pela internet, pode afetar a organização social por meio das relações de poder que emana e pela lógica que divulga. “Porém, como as redes são seletivas de acordo com os seus programas específicos, e porque conseguem, simultaneamente, comunicar e não comunicar, a sociedade em rede difunde-se por todo o mundo, mas não inclui todas as pessoas” (CASTELLS, p.18). O autor assegura que a introdução da tecnologia, por si só, não garante a produtividade, a inovação, e o desenvolvimento humanos.

Chamando atenção para esse processo de midiatização irreversível, e na contramão do senso comum, simultaneamente, cresce a demanda pela confiabilidade da informação, pois esta presença não é suficiente para dar conta da comunicação no tecido social.

Com a passagem da modernização à modernidade instalamo-nos num presente indefinido, maravilhosamente simbolizado pela interatividade e pela imediatez das estradas da informação. Tudo está na "instantaneidade" e na "transparência". Produziu-se um fenômeno idêntico no plano sociopolítico: passamos da ideia de que não existe democracia sem espaço público, a uma outra, mais aventureira, de que "tudo" deve estar na praça pública, assegurando a comunicação a transparência dos desafios. (WOLTON, 1999, p.45)

---

<sup>3</sup> Dominique Wolton é diretor de Pesquisa do Centro Nacional de Pesquisa Científica da França, onde dirige o Laboratório de informação, comunicação e implicações científicas, e investiga a Comunicação e as relações humanas. Em entrevista à Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), em 2015, ele abordou o risco da segmentação das mensagens, em especial por meio dos aparatos tecnológicos, promovendo o que o autor define em seus estudos como “incomunicação”.

A organização não é mais um único pólo de informação e passa a concorrer com outras fontes de informação, principalmente aquelas de origem informal. *Blogs*, redes sociais e aplicativos levam a comunidade interna a um quadro de dispersão. Atentando-se para essa inserção de novas formas de expressão, a interlocução com os colaboradores precisa levar em conta tudo que possa causar ruídos na comunicação interna. Mesmo que a organização faça uso dos veículos eletrônicos, os colaboradores não querem somente ter ciência de que algo ocorreu ou absorver uma informação. “Querem uma relação direta, fazer perguntas, ouvir respostas. Para ter essa comunicação face a face é preciso que uma pessoa confie na outra” (LARKIN, 2005, p.4).

O fluxo de tecnologias de comunicação sustenta a angústia pela experiência performática da relação com o outro. O aumento do acesso às ferramentas técnicas, contudo, “faz crescer a necessidade – e a dificuldade – de atender as condições sociais e culturais para que a interatividade se torne, para além da transmissão de informações, de fato Comunicação” (WOLTON, 2015, p.11). É como expressa Morin (2007) ao considerar que as informações só são bem-sucedidas a partir do momento em que os indivíduos se comunicam entre si e interpretam seus signos. “Surge então a diferença entre informação e conhecimento, porque o conhecimento é organizador. O conhecimento supõe uma relação de abertura e de fechamento entre o conhecendo e o conhecido” (MORIN, 2007, p.110). Por isso, não se pode recusar a complexidade da comunicação interna e seus ambientes informais de interação.

Ao desconsiderar a comunicação informal, a organização nega as subjetividades e intersubjetivas existentes no ambiente interno. Todo sistema vivo – como a organização – sobrevive em virtude do embate entre ordem/desordem, contentamento/ descontentamento, aceitação/ não-aceitação que conformam o espaço interno marcado por interesses divergentes. (ALENCAR E OLIVEIRA, 2013, p.215)

Larkin (2005) salienta que nem tudo precisa ser debatido face a face. Para cada situação haverá uma ferramenta adequada. Mas se uma informação requer atenção, vai influenciar em curto prazo no funcionamento da organização, os meios eletrônicos serão apenas uma distração e não vão gerar conhecimento. O autor traz ainda a discussão sobre a pluralidade de vozes que compõem a comunicação interna e, como a mensagem pode assumir novos formatos. “Quando se tem uma visão abrangente do processo, a comunicação passa a pertencer à ordem do incerto, do espontâneo, da resistência, renovando-se na criação, na inovação e na reorganização dos interlocutores” (ALENCAR E OLIVEIRA, 2013, p.213).

Por mais que a tecnologia amplie as possibilidades de se buscar informação, esse artifício funciona apenas como uma interface entre os sistemas informação/sujeito, mas não gera o consumo automático e não se pode presumir que os funcionários veem ou sabem que ali é um campo para a interação. Absorver informação é, antes de tudo, um movimento particular que se manifesta pelo ator social. A partir dessa análise, percebe-se que não é possível conceber a comunicação sem a capacidade crítica do público. Wolton (1999) destaca ainda a importância de se recordar que as dimensões universais da comunicação não se encerram nas lógicas de globalização. “A mundialização das técnicas existe, mas não conduz à aldeia global, porque nunca há mundialização dos conteúdos da comunicação” (WOLTON, 1999, p.38).

É consenso que as transformações sociais e tecnológicas expressam a pluralização das visões de mundo. Também é fato que o estímulo aos avanços tecnológicos está posto, pois eles concedem morada aos novos posicionamentos e anseios sociais em relação ao todo. Porém, as tecnologias não pretendem apenas despontar a organização no que tange à competitividade, – mas integrar a esta ação o desenvolvimento de processos para o relacionamento com os públicos estratégicos. As soluções tecnológicas enobrecem o ambiente organizacional desde que estejam na mesma sintonia dos públicos internos, e despertem o interesse destes pela organização. Entendemos que o fator humano deve conduzir o funcionamento de uma organização, em especial no que se refere à comunicação interna, pois são as pessoas que dão a direção de uma empresa.

Aprimorar uma comunicação adequada, de acordo com a cultura organizacional vigente, incentiva a relação dialógica na organização. Por esse motivo, entender a linguagem exercida nos ambientes internos pode representar estar mais próximo de estratégias que beneficiem os relacionamentos. É o que será abordado a seguir.

### **3.1.3 Linguagem como expressão da realidade social**

Este trabalho tem como foco a relação dialógica estabelecida pela comunicação interna informal. Desse modo, atenta-se para a linguagem verbal (oral e escrita), sobretudo focando a linguagem oral utilizada pelos colaboradores e as construções de sentido estabelecidas por esta modalidade de interação. Considera-se que o emprego da oralidade no sistema interno de comunicação pode motivar a projeção da imagem organizacional de forma

favorável, tanto nos próprios relacionamentos internos intergrupais, quanto nas interações externas.

O exercício da linguagem, os ambientes onde esta é articulada e todo o contexto histórico que alimenta a estrutura organizacional fazem, segundo Citelli (2008), com que os enunciados não signifiquem em si, mas se façam nas relações. A linguagem permite que, em seus exercícios cotidianos, os jogos contemplem não apenas as palavras, “mas toda a sequência contextual nas quais se incluem os participantes, os objetos, as circunstâncias, várias afeitas à situação de uso” (CITELLI, 2008, p.16). O nível da disputa de linguagem dá o tom da comunicação e possibilita que as significações se deem no fluxo, a se formar, entre o enunciador e a plateia. Habermas (1989) defende ainda que, na interação, o conhecimento prévio de todas as intervenções contextuais nunca é plenamente possível. Além disso, “a linguagem cotidiana se estende a proferimentos não-descritivos e a pretensões de validade não cognitivas” (HABERMAS, 1989, p.43).

Para Bakhtin (1997), a prática dialética, ao direcionar a palavra a outrem como indispensável a toda ação dialógica, não se evidencia por seu caráter empírico, mas no jogo das relações de sentidos que atravessam a enunciação e desconstroem as evidências. Nessa lógica, é somente participando da linguagem, em seus múltiplos ângulos, que se torna possível convencionar a comunicação. Visto como um processo recursivo de construção, os jogos de linguagem alimentam e são alimentados pela conjuntura cultural e histórica que cercam os falantes. “O centro organizador de toda enunciação, de toda expressão, não é interior, mas exterior: está situado no meio social que envolve o indivíduo” (BAKHTIN, 1997, p.90). Sob a visão crítica de Bakhtin, ressalta-se ainda que as possibilidades e as perspectivas que estão latentes nas palavras são infinitas e dependem da combinação dos sujeitos. Segundo o autor, durante a complexa construção do enunciado, há o encontro de textos para que a mensagem final seja manifestada.

O estenograma do pensamento humano é sempre o estenograma de um diálogo de tipo especial: a complexa interdependência que se estabelece entre o *texto* (objeto de análise e de reflexão) e o *contexto* que o elabora e o envolve (contexto interrogativo, contestatório, etc.) através do qual se realiza o pensamento do sujeito que pratica ato de cognição e de juízo. Há encontro de dois textos, do que está concluído e do que está sendo elaborado em reação ao primeiro. Há, portanto, encontro de dois sujeitos, de dois autores. (BAKHTIN, 1997, p.333)

Na diversidade de textos que se encontram para a formação dos enunciados, os interlocutores podem ignorar seus pré-planos de argumentação, que inicialmente integrariam a interação social, e serem levados por argumentos de outros. No decorrer da interação,

Habermas (1989) diz que os enunciadores buscam legitimidade discursiva para suas ações, e não, necessariamente, emanar poder para persuadir. Para tanto, o autor sugere ser necessária a inexistência da coerção social no sentido estrito da expressão, pois a distribuição escalar do poder é uma condição desfavorável para a ação comunicativa, subtendendo-se princípios pré-determinados por alguém. Para Habermas, é na autenticidade dos argumentos que habita a força motivadora dos discursos, sendo que “um é motivado racionalmente pelo outro para uma ação de adesão – e isso em virtude do efeito ilocucionário de comprometimento que a oferta de um ato de fala suscita” (HABERMAS, 1989, p.79).

Normas e regras sociais de conduta são a base dos discursos organizacionais. Elas atuam como códigos fundamentais a partir dos quais uma ação é legitimada em um enunciado. Dentro da classificação proposta por Habermas (1989), o discurso não produz regras e normas, apenas valida-as coletivamente, ao expressar as formas de conduta social estabelecidas pelas próprias regras e normas que habitam a organização. Para tanto, “consequências e efeitos colaterais, que previamente resultam de uma obediência geral da regra controversa para a satisfação dos interesses de cada indivíduo, podem ser aceitos sem coação por todos” (HABERMAS, 1989, p.116).

Na vida cotidiana, estamos com muito mais frequência de acordo (ou em desacordo) sobre a correção de ações e normas, sobre a adequação de avaliações e padrões e sobre a autenticidade ou sinceridade de uma auto-representação do que sobre a verdade de proposições. (...) Por isso, uma interpretação correta não é simplesmente verdadeira, como é o caso de uma proposição relatando uma interpretação correta; poder-se-ia antes dizer que uma interpretação correta convém a, é adequada a ou explicita o significado do *interpretandum* que os intérpretes devem alcançar. (HABERMAS, 1989, p.43)

Se a linguagem e sua constituição são apoiadas por processos recursivos sociais, e sendo estes não pré-formados ou simples descritores de uma realidade em permanente construção, é oportuno perceber que o consenso também pode ser associado ao temporário, a uma ação social passageira. “Concebe-se, portanto, o consenso como a outra face do conflito” (CITELLI, 2008, p.17). Sendo assim, a língua não deve ser vista como categoria universal e o jogo de linguagem pode ser percebido como um procedimento de trocas, ajustes e reorganização para que se dê, conforme Citelli (2008), a máquina formuladora dos sentidos. “O discurso é, pois, instância administrativa dos conflitos, já que eles não desaparecem do mundo da vida. E isto requisita, da parte dos interlocutores, a construção de roteiros

argumentativos sustentáveis e passíveis de resistirem à força do contraditório” (CITELLI, 2008, p.20).

Com base no exposto, é possível retornar ao conceito de teia de significados proposto por Capra (2002) e compreender que a consciência reflexiva, associada à linguagem, atua para construção social. A comunicação organizacional interna se dá tão somente por meio das construções textuais e suas variadas interfaces sociais que permeiam o contexto (como pelo compartilhamento de sentido concedido por cada indivíduo à realidade interpretada). Cabe ressaltar que a comunicação que se faz na organização depende da leitura de diversas realidades. Destaca-se ainda que a cultura desvenda-se como um padrão de condutas desenvolvidas pelo próprio agrupamento social que estruturam a organização, onde a uniformidade de pensamento colabora para a definição dos valores adquiridos.

Sob esta ordem, compreender os ambientes informais de comunicação é estar alerta aos consensos e dissensos e, sobretudo, buscar caminhos para a maximização da capacidade comunicacional da organização, relação esta que será analisada na próxima seção.

### 3.2 COMUNICAÇÃO INFORMAL E O RELACIONAMENTO FACE A FACE

Refeitórios, lanchonetes, cafés, bebedouros, banheiros, ou um pulo no setor ao lado, contribuem para o desenvolvimento de ambientes de informação, capazes de disseminar notícias da organização, criar boatos ou alimentar pequenos rumores. Todos esses pontos naturais de encontro são considerados espaços informais de comunicação, uma vez que não foram institucionalmente determinados pela organização.

Contrariando, questionando ou até mesmo reforçando o que se manifesta no vasto cardápio corporativo dos veículos internos (como os comunicados por *e-mail*; intranet; jornal mural; revista; TV *web*; *blogs*, *sites*; entre outros), os espaços informais da organização geram conteúdo. Ao comparar a rede formal com a rede informal de comunicação organizacional, Kusch (2003, p.82) destaca que o segundo merece atenção tanto quanto o primeiro, por ser estabelecido nas relações sociais intra-organizativas e por constituir uma forma mais rápida de atender às demandas urgentes e instáveis da organização.

Independente das formas, a comunicação enquanto processo é, segundo Marchiori (2008, p.180), “uma postura que permite às pessoas explorarem suas potencialidades e se desafiarem como seres humanos”. Por mais que os gestos da comunicação organizacional desejem o planejamento, gestão e controle, a organização não pode ser guiada somente

perante o mercado de informação que disponibiliza, mas também apreendida como um organismo vivo de interações, representando “uma estrutura dissipativa, ou seja, um sistema aberto que se conserva distante do equilíbrio” (CAPRA, 2002, p.71).

Essa rede informal detém não apenas notícias que fazem parte dos veículos de comunicação da organização como também aquelas que são do interesse geral dos membros da instituição, mas, por algum motivo, não vieram ou não poderiam vir à tona. A complexidade de informações e relacionamentos na empresa, bem como a ausência de *feedbacks* para os anseios dos públicos internos, colaboram para a ineficiência do canal informal, há muito marginalizado pelas lideranças organizacionais. Em muitos casos, a proporção da disseminação dessas informações perde sua essência, prejudicando o conteúdo e condicionando-as como um boato.

No entanto, convém observar a influência da relação funcionário/funcionário nos ambientes organizacionais. Como exemplo dessa batalha de forças é válido notar os dados da última Pesquisa de Comunicação Interna da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje)<sup>4</sup>, 4ª edição, do ano de 2012. O levantamento contou com a participação de 179 empresas associadas à ABERJE, de diversos segmentos e setores da economia e classificadas entre as “1.000 Maiores Empresas do Brasil”, de acordo com as revistas Exame e Valor Econômico.

Apesar de 7,0% das empresas participantes declararem não reconhecer a comunicação informal na empresa, a mesma tem influência e causa impacto nas organizações, pois, 19% reconhecem que traz conflitos internos, 18% declaram que tem bastante frequência e 8% acreditam que é mais forte que a comunicação formal. Até como resultado do trabalho da Comunicação Interna, 22% verificam que a comunicação informal vem se tornando inócua para a organização. (ABERJE, 2012, p.19)

Bueno (2009, p.106) afirma que a comunicação informal é intensificada nos momentos de crise dentro das empresas e esta é sempre associada às “disfunções e não às virtudes organizacionais”. Entretanto, nos dados expostos acima, convém notar tanto a intervenção significativa da comunicação informal no sistema da organização quanto salientar a mudança de foco para sua ação.

Percebidas as constantes batalhas de sentidos por vias informais, Torquato (2002, p.58) reforça a assertiva acima e diz que os olhares para as novas formas de manifestações

---

<sup>4</sup> A Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) é uma organização profissional e científica que tem como principal objetivo a discussão e promoção da comunicação corporativa e organizacional. Como centro de referência nacional e internacional, na produção e disseminação de conhecimento, saber e práticas de Comunicação e Relacionamento, esta fonte é considerada de extrema valia para a pesquisa produzida nessa Dissertação.

internas nas organizações já sofreram mudanças. As empresas parecem estar convencidas de que um dos modos de se projetarem externamente é justamente o comportamento “externo” de seu próprio pessoal “interno”. Assumindo diversas qualidades de conteúdos e formas, a partir dos contextos de produção, Baldissera (2008, p.169) avalia que o ambiente comunicacional interno “trata-se de fluxos de sentidos multidirecionais, dispersivos/ organizados/ organizadores, realizados em relações formais/oficiais e/ou informais/não-oficiais”. Nesse sentido, por mais que não seja o foco deste trabalho é necessário atentar-se, a seguir, para a construção das identidades organizacionais. Desta forma, observam-se os espaços onde se instauram a comunicação e a necessidade de representação social dos diversos sujeitos que habitam o ambiente organizacional.

### **3.2.1 Identidade organizacional e coletividade**

Além de novos processos relacionais no ambiente organizacional, destaca-se também o anseio pela identificação e pertencimento frente ao outro no ambiente de trabalho. A identidade, seja pelo prisma pessoal ou coletivo, é um tema que auxilia para o entendimento das práticas sociais no ambiente organizacional. Ao trazer o debate de que o autoconceito é inseparável do outro, Machado (2003) chama atenção para o desafio de se construir a própria identidade profissional, pois é preciso haver o equilíbrio entre aquilo que se é e o que os outros esperam que o indivíduo seja. “O outro é o espelho social que permite ao indivíduo reconhecer-se, avaliar-se e aprovar-se” (MACHADO, 2003, p.54).

Analisando a condição humana contemporânea e a concepção da identidade, onde é preciso avaliar a multiplicidade das emoções, do intelecto e do cotidiano, Maffesoli (2008) elabora a discussão sobre as mudanças das manifestações individuais. Nelas, os indivíduos atuais são múltiplos, bifurcados em pensamentos e ações. Respalhando seus estudos em pesquisadores como Morin (2007), o teórico situa esse movimento em função de uma complexidade fluida que se instaurou nos sistemas sociais, abrindo precedentes para ações do senso comum como forma de abordar o real multifacetado, sem abandonar a inquietude do social na vida coletiva. Dentro desta classificação, independente das racionalizações, a prática da vida social é, em sua essência, politeísta.

Deste ponto de vista pode-se comparar o pluralismo do senso comum a uma sensibilidade etológica que ‘sabe’, por um saber incorporado, até que ponto se pode ser predador, e que, por isso, não deixa de atingir um equilíbrio global, ainda que fosse conflituoso. (MAFFESOLI, 2008, p.168)

Embora apresentem pensamentos distintos, em diferentes reflexões, Maffesoli (2008), assim como Bauman (2005) e Hall (2010), oferecem uma visão construtivista da identidade. Os autores dialogam com o pensamento de transitoriedade das referências identitárias, pois o pertencimento e a identificação não conservam estabilidade eterna, mas se apresentam como dispositivos sociais, passando transformações contínuas. No entanto, segundo Bauman (2005), esse fenômeno humano, que é acionado em busca do sentido de segurança, de se fortalecer pela centralidade que o indivíduo assume como sujeito, embora possa parecer estimulante em curto prazo, encerra em si uma constituição ambígua. Ao conquistar a identidade, a face que contraria a estabilidade e a confiança denuncia uma condição resignada perturbadora. “Em nossa época líquido-moderna, em que o indivíduo livremente flutuante, desimpedido, é o herói popular, ‘estar fixo’ – ser identificado de modo inflexível e sem alternativa – é algo cada vez mais malvisto” (BAUMAN, 2005, p.35).

Outro fator que situa as identidades individuais e coletivas é o aspecto cultural presente nos espaços de convivência. A formação se dará pela identificação com a atividade desenvolvida, com a instituição e com a trajetória organizacional. Como resultado dessa assimilação, o aspecto cognitivo pode ser observado quando os indivíduos apreendem as regras e normas que guiam a mentalidade do agrupamento social. Os arranjos sociais que se reproduzem nessas estruturas são dinâmicos e, ao mesmo tempo, habitam as memórias dos indivíduos. Respaldados por estes movimentos, edificam experiências e relacionamentos que auxiliam a ocupação de espaços de poder na organização. Nesse sentido, Hall (2005) reflete, ao buscar Foucault (1979) que o moderno poder administrativo pode ser compreendido por meio de um paradoxo, pois “quanto mais coletiva e organizada a natureza das instituições da modernidade tardia, maior o isolamento, a vigilância e a individualização do sujeito individual” (HALL, 2005, p.43).

Nos espaços heterogêneos organizacionais, onde se dilatam o antagonismo e a individualidade, a identidade também se processa no plano afetivo. Machado (2003) indica que a formação identitária de origem sentimental pode implicar em variados enfoques, mas salienta duas perspectivas que mostram tanto a competição como a idolatria pelo outro estabelecido no ambiente profissional. Para a autora, o indivíduo se vê imerso em aspectos emocionais que o levam tanto a querer o posto do outro, promovendo a destituição do espaço

ocupado, ou a copiar o outro, traço de natureza introjetiva e imitativa. Essa visão recebe respaldo nos estudos de Maffesoli (2008, p.177), ao dizer que as maneiras de ser imersas em emoções e afetos ganham forma sem que se tome conhecimento destes elementos bases do cotidiano. O autor diz que estas atitudes são vistas como pilares daquilo que ele intitula de pequenos “instantes eternos”, formando o mosaico de uma ação em sociedade que não possui um sentido único que possa ser pré-determinado. E mesmo que estas significações possam ser efêmeras no momento, não podem ser descartadas como perduráveis em sua globalidade.

São estes indivíduos, com seus interesses pessoais e coletivos, portadores de identidades sociais plurais, que determinam e alimentam a comunicação informal interna. Nesse intrincado universo de trabalho, Cogo (2009) pondera que uma atmosfera de monólogos institucionalizados intervém como característica fundamental para despertar o espírito crítico do agrupamento social. Os pontos de vista conjuntos que surgem dessa interação podem ser positivos ou alheios à instituição. Conforme analisa o autor, a organização nada mais é que uma aglomeração dinâmica de pessoas carregando diversas expectativas, o que propicia entender a gestão da comunicação interna como um dos grandes desafios na atualidade. Machado (2003) complementa esse posicionamento ao defender que o choque interacional do cotidiano, entre os indivíduos, oferece material para estruturar e aprimorar conceitos de trocas de informações internas.

O tipo de interações que é mantido no universo empresarial também influencia sobremaneira a construção da identidade e sua ligação com os grupos sociais. Em vista da valorização do cotidiano como o local que preenche a lacuna entre o viver e o pensar, Maffesoli (2008) sugere a criação de pequenos rituais rotineiros para estimular a sensação de comunidade, pois “o senso-comum conforta a solidariedade orgânica do ideal comunitário pós-moderno” (MAFFESOLI, 2008, p.174). Hall (2010) aponta ainda que, em face de ambientes truncados, com informações mutiladas ou inadequadas, os indivíduos mostram seus lados suscetíveis. Essa fragilidade e inconstância particular, uma vez que está em constante procura pela plenitude, conduz à biografias que acumulam as diferentes partes dos sujeitos. Nesse passo, quando a identidade singular passa a ser insignificante perante o coletivo, Bauman (2005) assinala o surgimento de uma nova correspondência social, onde o indivíduo deixa a qualidade para a redenção da quantidade. A tendência é “trocar uma identidade, escolhida de uma vez para sempre, por uma ‘rede de conexões’” (BAUMAN, 2005, p.37).

A tentativa de se *lugarizar* em meio aos *não lugares*<sup>5</sup> impostos pelo jogo dos ambientes empresariais é uma condição contemporânea. Sendo assim, atenta-se para o lugar da comunicação em meio às identidades instáveis. Qual seria o lugar da comunicação institucional (empresa) e da comunicação discursiva (sujeitos)? Para o antropólogo francês Marc Augé (1994), a organização do espaço e a constituição dos lugares são fatores vistos como motivações para as práticas coletivas e individuais. Na visão do autor, há um percurso cultural de significação que passa pelo signo mais reconhecido pela ordem social, e esboça, definitivamente, o lugar comum.

A comunicação é vista como mediadora nos grupos para compreender e compartilhar significados. Por outro lado, a análise da comunicação interna ressalva que essa ferramenta age sobre as formas de vida das pessoas e que isso significa visualizar a comunicação como mediadora na construção de identidades. Os símbolos que são gerados pelos processos de comunicação precisam ser partilhados, concedendo o lugar do indivíduo e seu pertencimento na continuidade e no tempo, para que ele possa fazer sentido para a organização e para que a recíproca seja verdadeira. Entender as identidades é abrir caminho para interpretações além do profissional, pois as realidades se misturam e habitam a sensação lúdica de uma identidade singular. Portanto, as conquistas que se verificam no trabalho se misturam à vida pessoal e os sucessos ou as derrotas na empresa nunca apresentam origem única.

A idealização e a fantasia também fazem parte desse processo e explicam a tendência de as pessoas se identificarem com as organizações, principalmente quando elas representam uma possibilidade de conexão com seus atributos e desejos pessoais. (MACHADO, 2003, p.61)

A formação da identidade permite advertir que sua construção está atrelada à tríade “indivíduo, grupo e organização”. Logo, o cuidado com o público interno faz-se claro, uma vez que os atores são agentes comunicadores da realidade organizacional e auxiliam a construir a identidade corporativa. Como os valores e as crenças organizacionais são referências para os indivíduos, o desempenho das identidades também dependerá da cultura organizacional veiculada pela comunicação. A falta de comprometimento e de compartilhamento de informações internas ou sua má distribuição podem influenciar na

---

<sup>5</sup> Marc Augé (1994) define lugar como um espaço personalizado, identitário, que se faz lugar pela familiaridade, pelos laços e vínculos que se estabelecem, se constrói, marcando as relações dos sujeitos com os outros pelos suportes relacionais e históricos. Na concepção do autor, uma dimensão lugarizada estabelece entre ela e o lugar um vínculo constituído, uma ligação que a torna parte de uma sensação plena de pertencimento.

construção das identidades e, conseqüentemente, reduzir o sucesso organizacional. Considerar que existem públicos internos (e não, um público interno) em uma organização é o primeiro passo. Assim, a comunicação precisa se diversificar e, em muitos casos, retomar ações que não mais constituem a vanguarda da comunicação; entretanto, apresentando-se como ferramenta essencial para o desempenho empresarial.

### **3.2.2 O contexto da comunicação face a face**

Ainda que ocorra um esforço empreendido pelas organizações, o desempenho da comunicação organizacional está ligado mais às ferramentas de comunicação burocráticas (jornais murais, *sites*, *blogs*, intranet, jornal impresso, quadro de avisos etc) do que àquelas que privilegiam ações com potenciais estratégicos para estabelecer relacionamentos. Os colaboradores são constantemente submetidos à inflexibilidade hierárquica discursiva que limita o surgimento de novas ideias e acomoda gestores que ignoram as possibilidades da comunicação. Por isso, a interação face a face – instrumento que apresenta grande potencial estratégico e coopera para a união dos atores sociais, ao fortalecer os laços – perde espaço para os mecanismos de comunicação tradicionais. A intenção da empresa é evitar ruídos, pois em muitos casos estabelecem uma comunicação de mão única prejudicial ao sistema. Todavia, exercer diálogo interno aberto e participativo pode evitar rumores e ansiedades, otimizando o desempenho organizacional.

Com o aumento das ferramentas tecnológicas e os variados tipos de informação, cresce a demanda por confiabilidade. Thompson (1998) observa que a tecnologia afetou os modos de interação social, introduzindo novos tipos de relacionamentos e, ao mesmo tempo, coibindo a interação. O autor analisa que a recepção deveria ser vista como uma atividade e não como instrumento passivo, mas um tipo de prática pelas quais os indivíduos percebem e trabalham o material simbólico que recebem. Dessa forma, com a constante expressão unilateral da comunicação, o ambiente de hoje é de conversa. O diálogo contempla ações múltiplas em sua essência ao perpassar valores, emoções, tempo e espaço. Tido como um dispositivo híbrido social, ele extrapola seu significado, não se resumindo somente a uma discussão proposta, mas é considerado muito além de uma prática de interação. O líder, que estimula o diálogo no ambiente interno, desperta a cooperação da equipe para “suas metas e com os macro-objetivos organizacionais, visto que o público é quem gera fatos, notícias, conhecimentos, todos esses de interesse público” (MARTINS, 2012, p.98).

Outro fator que requer da organização a recuperação de formas de comunicação mais próximas são os novos ideais contemporâneos. O século XXI convoca as empresas a repensarem sua integração com os ambientes. O momento é de destaque para as condutas éticas e responsáveis, integradas à sociedade, que almejam não somente o sucesso organizacional, mas o bem estar geral da população. A atividade corporativa além daquela que evoca lucros está preparada para mobilizar e envolver as pessoas, interna e externamente, por meio de uma sociedade mais igualitária e justa. Face aos novos anseios, a comunicação ganha destaque e deixa de ser artigo de luxo para se tornar essencial, partilhando conhecimento desde as estratégias entre políticas empresariais e pessoas, à análise de todo o escopo organizacional e relacionamentos interpessoais, dentro e fora da instituição.

Para corresponder às exigências da atualidade, é inevitável alimentar novas bases para o relacionamento produtivo com os públicos internos. A articulação da direção é fundamental para expressar a humanização das formas de comunicação praticadas nos espaços de convivência. “A qualidade do líder inclui capacidade para se comunicar, como também ser um bom contador de histórias, portanto, há a expectativa de que o gestor empresarial seja acessível para o contato direto” (MARTINS, 2012, p.107). A finalidade da mensagem não carrega consigo somente a informação, mas passa a criar identidades expressas pelos pensamentos e sentimentos do emissor. Diante disso, o líder que não acredita em si mesmo terá dificuldades para ganhar a confiança dos colaboradores. É importante haver uma percepção, por parte dos receptores, que os gestos evocados para a comunicação sugerem crença no que está sendo dito.

Sobre o posicionamento e capacidade de comunicação do líder, Kyrillos e Jung (2015) defendem que o exercício do diálogo desperta para uma corrente de significados na busca de algo em comum. Uma conversa permite a troca de olhar, a cumplicidade e um entender que não está somente na fala. Nesse caso, não há como desconsiderar que, ao desempenhar o papel de gestor, a própria maneira de ser e agir transmite a mensagem para as pessoas naturalmente. “É como trocar de roupa adequadamente para as diferentes situações que o líder vive. Não deixa de ser ele, apenas com a vestimenta mais apropriada” (KYRILLOS; JUNG, 2015, p.29). Cada desempenho solicita do ator um papel. Ao conduzir as equipes em uma negociação, tomar decisões ou participar de um evento, deve-se reconhecer que o posicionamento da direção precisa levar em conta o elenco corporativo e as individualidades presentes no contexto.

Por esse ângulo, comunicar significa descobrir as capacidades próprias de expressão, bem como apreender a expectativa do outro. “Valendo-se do conhecimento sobre o

ouvinte e sobre o que ele espera do discurso, procura estimular a inteligência e sua curiosidade, desafia a refletir sobre o assunto e a desenvolver suas convicções” (MARTINS, 2012, p.110). Conseqüentemente, discorrer sobre as estratégias de gestão da comunicação introduzidas num panorama de incertezas é um desafio que deve transpor os modelos comprometidos com a racionalidade. Para que se evidencie o indivíduo e valorize seu potencial criador, é válido ressaltar como a realidade é criada por meio do compartilhamento com o outro na interação social.

### **3.2.3 A organização e a representação do indivíduo na interação**

Em abordagens que fazem analogia às representações teatrais, Goffman (2013, p.14), seguindo unidade de análise estabelecida por Simmel<sup>6</sup>, realça que os comportamentos individuais são pautados por códigos e sistemas de regras durante a interação onde os atores estão inseridos em um jogo de representações. A discussão do pesquisador é orientada por noções de estrutura social e interação espacial, culminando em implicações teóricas para a compreensão das relações socioespaciais, sendo o próprio comportamento o fundamento de um sistema de comunicação. O autor define que não apenas os espaços são levados em consideração, mas as lutas simbólicas que são também travadas onde o comportamento individual é afetado pela ação dos outros, e a interação é uma dinâmica complexa de mensagens entre pessoas.

Sobre os aspectos comunicacionais, Goffman (2013) dedica especial atenção às ações mediadas face a face. Para o teórico, estas ocorrem dentro de uma estrutura interativa particular que implica certas suposições e convenções. Nesse campo, o comportamento dos atores sociais articula as práticas não-discursivas e os detalhes, aparentemente insignificantes, de um cotidiano padronizado. As referências ao espaço intrainstitucional, no plano microfísico da interação, situam diferentes estratégias de poder como produtoras de saberes e sujeitos. Seja por meio de esclarecimento, persuasão, manipulação, ameaça ou coerção, será fundamental fazer o uso preciso das ferramentas de poder aliadas à atuação do indivíduo, pois as perspectivas técnicas e dramáticas se entrecruzam no que diz respeito aos padrões de trabalho. “Qualquer tipo de poder deve estar revestido de meios eficientes que o exibam, e

---

<sup>6</sup> Com base nos apontamentos de Goffman (2013), observa-se que Simmel foi responsável pelas bases das análises interacionais, particularmente no campo da micro-sociologia, ao considerar as formações sociais como semelhantes à anatomia e como átomos da sociedade que fundamentam toda dureza e toda a elasticidade da vida social.

terá diferentes efeitos, dependendo do modo como é dramatizado” (GOFFMAN, 2013, p.259).

Nos relacionamentos internos, a imposição de regras, normas, contratos, além de aspectos como harmonia e conflito são elementos que coexistem no ambiente empresarial e procuram conduzir o papel social do indivíduo na organização. Paradoxalmente, todas as formas de conduta pressupõem, de forma sub-reptícia, uma ação divergente. Conforme analisa Goffman (2013, p.148), o vínculo social e as restrições impostas a estes indivíduos denotam um “sistema duplo e clássico da sociologia”, pois atrás de cada contrato existem suposições não-contratuais a respeito do caráter dos participantes. Para Rodrigues (1990), é justamente a relação entre as antíteses que correspondem às produções generalizadas dos simulacros no seio da realidade. A coexistência de elementos que, ao mesmo tempo, expressam a punição e a permissão ao indivíduo estabelece com o ambiente uma tecnologia de representação, pois a organização só será sucedida se a ação do poder estiver mascarado à sombra das leis.

Encontrar para um crime o castigo que convém é encontrar a desvantagem cuja ideia seja tal que torne definitivamente sem atração a ideia de um delito. (...). Importa constituir pares de representação de valores opostos, instaurar diferenças quantitativas entre as forças em questão, estabelecer um jogo de sinais-obstáculos que possam submeter o movimento das forças a uma relação de poder. (FOUCAULT, 1991, p.87)

Foucault (1991) aponta que os aparelhos ocultos de poder organizam um saber individualizante que toma como campo de referência a virtualidade de perigos contida num indivíduo e que se manifesta no comportamento observado cotidianamente. Sob essa afirmação, observa-se que o comportamento coletivo organizacional é reconhecido como processo de estruturação contínua e circulação multidirecional da informação, onde são implícitos jogos representativos que marcam as expressões sociais. Nesses agrupamentos sociais da organização, as familiaridades e distanciamentos (no que se referem às imposições organizacionais), convivem nos espaços de diálogo dando voz e, ao mesmo tempo, ocultando os sujeitos. No exame da organização como complexo social, parcialmente residencial e parcialmente organizacional-formal, Goffman (2013, p.152) compara-a às estufas sociais, onde se “delineia quais devem ser os padrões oficialmente adequados de bem estar, valores, conjuntos, incentivos e castigos”.

Por esse ângulo, o mundo vivido na instituição e os ritos de passagem para serem enquadrados na cultura organizacional, podem apresentar-se como limitação para o sentido de

pertencimento, pois Goffman (2013) alerta que a perda do nome corresponde à mutilação do “eu”. Para ele, um conjunto de bens individuais tem uma grande relação com o “eu”, pois a pessoa espera ter certo controle da maneira de apresentar-se diante dos outros. Conseqüentemente, na democratização os valores se impõem como um misto de convenção e arbitrariedade das normas. Este é o panorama no qual Rodrigues (1990, p.30) afirma que se assiste à promoção da categoria do sujeito autonomizado em relação a uma identidade fixa e institucionalizada, proposta de maneira definitiva e indiscutível. Nesse mesmo processo de construção, o sujeito vazio de qualquer conteúdo substantivo e concreto relega-se a um sentido duplo e flutuante, sem eixo fixo, um simulacro sem referenciais constitutivos.

A percepção de confiança que todo encontro implica pode estar também embutida na manutenção dos rituais informais, constantemente avaliados pelos receptores. Se um indivíduo adota um papel, implicitamente almeja que os observadores levem a sério a impressão sustentada perante eles. Sob a perspectiva do “*self*”, desenvolvida por Goffman (2013), e definida como os aspectos que determinam a pessoa em sua subjetividade e individualidade, um “eu” múltiplo e dinâmico se propaga em qualquer circunstância para acionar sua atitude responsiva, de acordo com os valores que emergem no contexto. Giddens (1991) afirma que a sensação da fidedignidade das pessoas atrelada aos valores, tão central à noção de confiança, é uma associação básica para o sentimento de segurança. Daí a necessidade das impressões apresentarem aspectos idealizados para atenderem a todos os estereótipos extremos dos observadores.

Assim, quando o indivíduo se apresenta diante dos outros, seu desempenho tenderá a incorporar e exemplificar os valores oficialmente reconhecidos pela sociedade e até realmente mais do que o comportamento do indivíduo como um todo. (GOFFMAN, 2013, p.48).

Outro conceito de Goffman (2013) que traduz as regras da conveniência e da convivência é a fachada social, elemento que define a situação para aqueles que observam a manifestação do emissor. A manutenção da fachada assegura um estereótipo o qual o emissor quer conservar no ato da interação e apresenta-se como “o equipamento expressivo de tipo padronizado intencional ou inconscientemente empregado pelo indivíduo durante sua representação” (GOFFMAN, 2013, p.34). Ao contrário do que se passa no teatro, por exemplo, nos processos comunicacionais não existe separação entre atores e espectadores. Todo ator é também espectador na medida em que aguarda a reação da plateia de seu desempenho. Dessa forma, o emissor passa por uma constante indagação; e a experimentação,

a observação e o cálculo são modalidades legitimadoras do saber, da ação e da linguagem durante a interação. “A própria necessidade de legitimar é fonte de instabilidade” (RODRIGUES, 1990, p.28).

Verificamos que o indivíduo pode tentar induzir o auditório a julgá-lo e à situação de um modo particular, procurando este julgamento como um fim em si mesmo e, contudo, pode não acreditar completamente que mereça a avaliação de sua personalidade que almeja ou que a impressão de realidade por ele alimentada seja válida. (GOFFMAN, 2013, p.33)

A fachada será composta pelo equipamento expressivo que se identifica com o ator e, naturalmente, espera-se que permaneça onde quer que se apresente. Assim como vemos nos diretores que alimentam estereótipos corporativos, ao utilizar vestuários e padrões de linguagem conforme sugeridos pelo tipo de organização. A aparência será o estado ritual temporário no qual o indivíduo se encontra, e a maneira, a forma como passa a ser estereotipado, como exemplo, ao se posicionar de forma arrogante, ofensiva ou humilde. Existe, pois, uma atuação que busca constantemente por uma identidade autônoma. Rodrigues (1990) acredita que, pela constante inovação e tentativa de se estabelecer em cada ambiente que se apresenta, há uma permanente mudança, onde se esconde e se revela, ao mesmo tempo, o lugar que procura ocupar no espaço social, num misto de conformidade e transgressão.

Em geral, Goffman (2013) acredita que aparência e maneira se apresentem compatíveis e atendam às expectativas da plateia. No ambiente de interlocução, os gestos dos receptores ajustados ao tema concedem ao orador a garantia de que sua expressão está alcançando o resultado desejado. “Além disso, muitas vezes o ator incute na plateia a crença de estar relacionado com ela de um modo mais ideal do que o ocorre na realidade” (GOFFMAN, 2013, p.61). Assim, o acordo implícito entre as partes envolvidas na interação prevê a nuclearização do ator por parte do auditório e a aceitação do auditório por parte do ator. Retomando Goffman (2013), Giddens (1991, p.38) assinala que a ação humana consiste na monitoração do comportamento e de seus contextos e este monitoramento será parte necessária para a reflexão do construto social.

Compreender que o indivíduo joga com os papéis sociais conforme o cenário que lhe é exposto é também considerar a multiplicidade de personalidades para as quais se direcionam as atividades de comunicação organizacional. Em ambientes relacionais, como os organizacionais, nos quais gestores e colaboradores partem de uma realidade futura na esfera da idealização, tais objetivos contínuos, portanto, se apresentam no contexto simbólico. Por outro lado, para que se atinjam os objetivos, os indivíduos representam-se conforme o cenário

que lhes é ofertado, e espera que o papel assumido tenha as consequências implicitamente pretendidas por ele – e que, de um modo geral, as coisas sejam o que parecem ser.

Podemos compreender, nos processos de construções do “*eu*” na organização, que, além das tensões psicológicas lançadas ao indivíduo, existe uma necessidade de representar aquilo que se idealiza. Nesse sentido, as identidades são representadas e negociadas por meio de instituições discursivas sobre o ser. Deste modo, é essencial compreender a necessidade dos atores sociais de criar uma realidade dentro da própria realidade, estabelecendo vínculos que auxiliam na compreensão e legitimação dos espaços de convivência. Para tanto, o papel da comunicação frente a esses ambientes complexos pode anular desavenças e, até mesmo, conquistar parte dos públicos que ainda não se identificaram com a organização. Esta concepção será analisada a seguir com o auxílio da percepção por parte dos funcionários da Fundação do HU/UFJF.



#### **4 FHU E A COMPLEXIDADE DA CULTURA ORGANIZACIONAL FACE AOS PROCESSOS DE LEGITIMAÇÃO – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E ANÁLISE**

A primeira definição do termo “ciência”, segundo o Dicionário Aurélio<sup>7</sup>, é “conhecimento”. No entanto, algumas dúvidas pairam sobre este significado, pois existem conhecimentos que nem sempre estão associados à ciência, como o conhecimento dito popular e o religioso. Nesse sentido, verifica-se que o tema “vida” pode ser analisado em diferentes formas pelos padres, poetas, cientistas e pessoas do cotidiano. Entretanto, ainda que a complexidade da palavra “ciência” conceda material para infinitas discussões, o meio acadêmico reconhece que, com a reflexão e o auxílio de teorias pertinentes ao objeto estudado, torna-se possível aprender a diferença entre o conhecimento científico e as outras formas de saber. Assim sendo, por meio do conhecimento disseminado pelas Ciências Sociais é possível pensar o comportamento humano, analisando, principalmente, a interação que se processa entre os indivíduos.

Algumas questões nas Ciências Sociais são inegáveis, como a objetividade e a generalização. No caso da comunicação organizacional, por exemplo, as pesquisas podem indicar qual veículo de comunicação corporativa é mais utilizado, num momento específico, por um grupo escolhido. No entanto, são afirmações que correspondem a um determinado período no contexto em que se apresentam. Sob este ponto de vista, as próprias teorias demonstram, a cada momento histórico, como as Ciências Sociais conduzem à identificação de tendências onde o verdadeiro é apenas relativo e provisório. “O máximo que um pesquisador pode almejar é a construção de teorias, que provavelmente não serão tão gerais quanto ele gostaria que fossem” (GIL, 2008, p.6).

A escolha dos procedimentos metodológicos para o pesquisador simboliza um desafio em meio à complexidade, pois o que torna o conhecimento científico distinto dos demais é a sua verificabilidade. O pesquisador precisa mostrar o percurso trilhado durante a realização do trabalho de forma que seja viável elucidar os resultados obtidos. O método explica os procedimentos lógicos seguidos no roteiro da investigação científica, pois ele é, conforme Gil (2008), desenvolvido a partir de um elevado grau de subjetividade. O olhar será, por fim, direcionado à qualidade dos elementos que sejam expressivos para o observador-investigador.

---

<sup>7</sup> Consulta realizada em [www.dicionariodoaurelio.com.br](http://www.dicionariodoaurelio.com.br).

Tendo por base a compreensão das singularidades entre as concepções presentes nos diferentes cotidianos – que contemplam o tema Comunicação Organizacional –, este trabalho almeja observar a relação existente entre os significados que emergem das relações sociais e a construção da realidade. A pesquisa quer conhecer os públicos internos da organização e analisá-los enquanto sujeitos comunicacionais – examinando, por exemplo, a opinião dos funcionários sobre a comunicação desenvolvida na empresa. Por conseguinte, identificam-se os desafios de legitimação da organização perante os significados estabelecidos pela própria empresa, através do estudo de caso.

Segundo Yin (2003), o estudo de caso pode ser empregado quando o pesquisador tem interesse nos fenômenos contemporâneos inseridos em um contexto cotidiano. Para o autor, esta ferramenta apresenta-se como estratégia quando se colocam questões do tipo "como" e "por que", pois esta abordagem metodológica de investigação surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos. Yin (2003, p. 21) ressalta ainda que este tipo de estudo permite “uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real”, tais como em processos organizacionais e administrativos.

É importante também que o pesquisador defina as variáveis a serem estudadas. Os levantamentos podem até tentar abarcar a abrangência da relação fenômeno/contexto, mas a capacidade de observação deve ser extremamente definida. Para atender à proposta de investigação, as questões precisam ser limitadas ao número de variáveis em análise, a fim de se manter os participantes ativos e originar respostas que possam atender à pesquisa adequadamente.

Compreende-se que toda metodologia, assim como o grupo focal, não ambiciona dar conta do objeto por completo. Por isso, não se pode negligenciar a influência das dinâmicas de interação que ocorrem durante a aplicação do método e as relações de poder que se instituem no decorrer dos grupos, em especial, quando se reúnem líderes e liderados. No entanto, cabe ressaltar, que estes pressupostos enfatizam propostas futuras de reflexão que possam surgir, pois o estudo não poderia prescindir do foco.

Nesta dissertação, cabe ainda destacar que a pesquisa foi feita juntamente com a observação participante, pois a pesquisadora estava inserida no espaço natural de ocorrência do fenômeno e em interação com o objeto de pesquisa. Entretanto, durante o trabalho, buscou-se a neutralidade na descrição da realidade, sem fazer suposições, com base em proposições puramente factuais.

A transformação da relação sujeito-objeto em sujeito-sujeito não implica a aceitação da interferência deliberada do subjetivismo e de pré-conceitos fincados em pressupostos político-ideológicos indubitavelmente presentes em cada pesquisador, a observação de um fenômeno comunicacional, tão pouco a interpretação e análise dos dados observados. Do pesquisador engajado espera-se maturidade intelectual suficiente para processar sua investigação com base em hipóteses ou questões de pesquisa sustentadas em teorias e, ainda, que possa captar os movimentos do fenômeno tais como são, portanto distanciando-se de suas idiossincrasias e de um olhar parcial, superficial ou falso da realidade, o que em absoluto significa acreditar na possibilidade de neutralidade na ciência. (PERUZZO, 2003, p.18)

Para conduzir a confirmação das hipóteses e a avaliação das teorias referentes à comunicação interna no ambiente organizacional, utilizou-se uma técnica qualitativa: o grupo focal. Este método foi realizado com entrevistas informais em grupo, que nem sempre podem seguir um roteiro fixo devido às várias interações possíveis entre os participantes. Na maioria dos casos, o pesquisador é o moderador, como ocorreu neste trabalho. O valor da técnica está nos resultados inesperados, que partem de um grupo de discussão livre – ao utilizar respostas não estruturadas –, objetivos que nem sempre são alcançados em entrevistas individuais. Durante a aplicação do método, o indivíduo pôde interagir com os demais, defendendo, questionando, ratificando ou até revendo suas próprias opiniões. Segundo Sá (*apud* GUI, 2003, p.140), esta prática colabora para emergir “temas e argumentos que fariam parte de uma conversação sobre o assunto no ambiente natural”.

O *corpus* a ser analisado foi formado pelo grupo focal com os colaboradores da Fundação de Apoio ao Hospital Universitário (FHU) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Os encontros foram realizados nos meses de novembro de 2015 e janeiro de 2016, nas unidades de saúde geridas pela organização – Unidade de Pronto Atendimento São Pedro, em Juiz de Fora (UPASP-JF), e a Unidade de Pronto Atendimento de São João del-Rei (UPASJDR). Foram estabelecidos dois momentos, onde participaram oito integrantes que compõem o quadro de lideranças da FHU e funcionários das unidades.

Os entrevistados foram escolhidos ora pela dinâmica que apresentam entre a organização e as unidades administradas, ora pela relação direta que mantêm com as unidades. A intenção foi reunir, simultaneamente, representantes encarregados (supervisores de setores) de repassarem as informações da gestão e aqueles (representantes dos setores) que recebem essas informações. Ao estabelecer este vínculo, buscou-se a expressão de opiniões variadas que possibilitaram observar a tríade “comunicação interna - unidade – organização”. Sobre o tamanho do grupo, o número de participantes foi pensado conforme o momento

financeiro conturbado vivido pela organização, objetivando dar espaço para a participação de todos os membros.

Apesar de se convencionar que este número varia de quatro a 10 pessoas, isto depende do nível de envolvimento com o assunto de cada participante; se este desperta o interesse de um grupo em particular, as pessoas terão mais o que falar e, neste caso, o tamanho não deve ser grande, para não diminuir as chances de todos participarem; com mais de 10 elementos, sendo o tema polêmico, fica difícil o controle do processo pelo moderador, havendo uma tendência a polarizar e entrar em conflito. (GONDIM, 2003, p.154)

O contexto proposto acrescenta variáveis de alta complexidade como a fragmentação, que propicia o surgimento de incertezas e ambivalências e a crise financeira, que será observada nas análises do material. Deste modo, a manifestação de um grupo permite inferir o sentido oculto e as representações ideológicas do ambiente pesquisado. Uma vez admitido tal tensionamento, a complementaridade deve se impor como meta, rompendo as barreiras para se encontrar bases comuns sobre a percepção do comportamento e a ação humana. Para além desta abertura, almeja-se também a complementaridade entre as teorias, pois o método é um meio pelo qual os fundamentos conceituais buscam conexão com o factual, analítico e verificável, que constituem evidências lógicas e empíricas necessárias para a reflexão. A proposição é de que os membros tendem a reproduzir as disputas sociais postas em conversação, pois, conforme Gondim (2003), com o mecanismo do grupo focal presume-se a exteriorização dos processos de alienação, tornando-os, ao mesmo tempo, conscientes para os demais participantes.

Ao iniciar a aplicação do método, a pesquisadora agradeceu a participação de todos, definiu claramente os objetivos do estudo e solicitou permissão para registrar em áudio. Na sequência, foram explicadas as regras básicas das sessões, definindo o tempo de cada encontro (aproximadamente, sessenta minutos), e as formas de respostas possíveis. As sessões buscaram apresentar padrões idênticos de tempo e questionamento. O roteiro de questões que norteou a discussão no grupo conteve seis itens – o que permitiu certa flexibilidade na condução dos encontros e possibilitou o registro de temas não previstos, porém relevantes. As questões foram divididas em duas questões iniciais; questão de transição; questão central; questão resumo e questão final. As primeiras questões foram mais gerais e mais "fáceis" de responder, procurando incentivar a participação imediata dos membros. Já as finais, buscavam conectar as respostas sobre o conteúdo pesquisado.

No início do procedimento, foi entregue um Termo de Consentimento garantindo o anonimato e total sigilo, e contribuindo para a liberdade nas respostas. Durante a conversa, a

relação estabelecida entre a pesquisadora e o grupo proporcionou um clima de confiabilidade em relação aos assuntos indicados, facilitando a fala espontânea dos integrantes. Além disso, coube à moderadora e autora desta pesquisa exercer o trabalho com flexibilidade e sensibilidade, pois, devido às digressões do processo, foi necessário improvisar e alterar o esboço planejado para conduzir a discussão de um grupo que apresentou aspectos emocionais<sup>8</sup> durante a interação. “A flexibilidade facilita a interação do moderador com os grupos, pois cada um deles apresenta uma dinâmica diferenciada exigindo maior ou menor diretividade do pesquisador” (GONDIM, p.154, 2003).

Todavia, a adaptabilidade não perdeu de vista a coerência do processo com o referencial teórico-metodológico adotado na pesquisa. A partir da relação de confiança que se estabeleceu entre pesquisados/pesquisadora, a emergência de novos temas não previstos colaborou, igualmente, para a análise das teorias. Os profissionais envolvidos não foram identificados pelos seus nomes, mas sim pelas ideias centrais que representam e pelo seu lugar de fala (representante de setor das unidades ou da liderança da FHU). O roteiro de questões e o Termo de Consentimento estão disponíveis nos apêndices.

Para a condução do trabalho, o material do grupo focal foi submetido à análise de conteúdo. Popularizada por Laurence Bardin (1977), esta técnica consiste em um conjunto de métodos de análise das comunicações que faz uso de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, delimitada a partir de uma ordenação. Conforme a autora, para este procedimento faz-se necessária a codificação dos resultados, a análise do material coletado e a categorização. As informações devem ser organizadas de forma temática, “em torno de três pólos cronológicos: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferências e a interpretação” (BARDIN, 1977, p.95). Nesse caso, é necessário reduzir o alcance da análise restringindo as amostragens. “A análise pode efetuar-se numa amostra desde que o material a isso se preste. A amostragem diz-se rigorosa se a amostra for uma parte representativa do universo inicial” (BARDIN, 1977, p.97).

Em seguida, para refletir sobre a legitimação da organização por parte dos funcionários, utilizou-se dos fundamentos teóricos referidos pela teoria da complexidade. A intenção foi verificar a complexidade da ambiência investigada, proposta, em geral, por Edgar Morin (2007) e Capra (2002) e percebida por meio das ações de comunicação interna que incidem na construção da cultura organizacional.

---

<sup>8</sup> Durante a realização dos grupos focais, conforme adiantado, a FHU passava por uma crise financeira que atingiu diretamente todos os funcionários, pois o pagamento dos profissionais sofria constantes atrasos, em função da ausência de repasses públicos direcionados às folhas de pagamento da sede e das unidades.

Nesse sentido, avalia-se a percepção do processo de comunicação interna empreendido pelas lideranças da sede e representantes das unidades, e mensura-se a percepção da reputação organizacional por parte dos empregados, através do grau de admiração, respeito e confiança, visando a legitimação da organização. Por fim, as considerações finais pretenderam refletir sobre o estudo como um ponto de partida, sem almejar conclusões.

#### 4.1 FUNDAÇÃO DE APOIO AO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DA UFJF

A FHU/UFJF foi legalmente instituída em 15 de julho de 1996 por professores e técnicos administrativos do Hospital Universitário (HU) da UFJF. A organização surgiu como uma entidade sem fins lucrativos com a proposta inicial de cumprir o papel de instituição de apoio e fomento ao Hospital Universitário da UFJF, nas áreas de ensino, assistência e pesquisa.

Hoje, a FHU atua como gestora do contingente terceirizado de recursos humanos nas duas<sup>9</sup> unidades do Hospital Universitário, em Juiz de Fora. Para esta gestão, em 2008, cerca de 270 profissionais foram contratados, completando o quadro junto aos servidores públicos. Em 2014, a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh) tornou-se responsável pela gestão dos Hospitais. Dessa forma, em 2015, um novo concurso foi realizado e os contratados pela FHU vêm sendo substituídos aos poucos. Atualmente, apenas 120 funcionários atuam de forma indireta nos HUs sob responsabilidade da Fundação. A previsão é de que, até o final do segundo semestre de 2016, todos os terceirizados sejam substituídos pelos concursados.

Ao longo dos anos, a organização abriu novas frentes de trabalho, assumindo diferentes projetos. Atualmente, além da gestão de RH para os HUs, a FHU realizou parcerias com instituições públicas e privadas, desenvolvendo projetos nas áreas de gestão em saúde pública; organização de processos seletivos; programas de responsabilidade social; programas de treinamento e capacitação; e cursos de pós-graduação. No entanto, o destaque da organização está centrado, atualmente, na gestão plena das UPAs São Pedro, em Juiz de Fora, e São João del-Rei.

---

<sup>9</sup> A primeira unidade do Hospital Universitário da UFJF foi inaugurada em 1966, no bairro Santa Catarina. Em 2006, a Universidade inaugurou a segunda unidade, o Centro de Atenção à Saúde (CAS), no bairro Dom Bosco.

A UPA São Pedro, instalada no Bairro São Pedro, região oeste de Juiz de Fora (MG), teve início em 2010. A unidade, que conta com 140 funcionários, atende moradores de Juiz de Fora e vinte cidades da região. Já a UPA de São João del-Rei, foi inaugurada em 2011. A unidade recebe usuários da própria cidade e de outros dezessete municípios do entorno. A equipe, atualmente, conta com cerca de 120 funcionários. Cada UPA atende cerca de 4.500 pacientes por mês. A gestão destas unidades envolve o entrosamento com o setor público nos níveis federal, estadual e municipal, no que se refere ao repasse de verbas para a manutenção dos serviços prestados à população. Após o início da gestão das UPAs e a intensificação dos trabalhos, observou-se a necessidade de atender aos processos de comunicação para os públicos interno e externo. Assim, em 2011, a FHU iniciou o investimento no setor, criando a Assessoria de Comunicação. A ação dessa área compreende os trabalhos desenvolvidos na sede e nas UPAs. Especificamente no HU, a comunicação social interna e externa é executada pela assessoria de comunicação do próprio Hospital. A FHU atua em parceria com esta assessoria somente quando há a necessidade de responder às demandas externas.

Atualmente, a direção da FHU é composta por um Conselho de Administração e Conselho Fiscal, Diretoria Executiva (com um diretor), duas Gerências – Administrativa e Recursos Humanos –, além dos Supervisores e Coordenadores de área, que tomam decisões junto às Gerências e fazem o intercâmbio entre todos os projetos e a sede, inclusive gerindo as unidades de saúde. Ao reunir os funcionários terceirizados do HU, a sede e as unidades de saúde, a FHU é responsável por cerca de 430 funcionários.

Cabe ressaltar que a organização vem corroborando o cenário de crise nacional desde 2014. Neste ano, foram divulgados no país os primeiros resultados da Operação Lava Jato, realizada pela Polícia Federal. Esta operação expôs uma rede criminosa formada por políticos, servidores públicos, empresários e doleiros que desviou bilhões de reais dos cofres da Petrobras. Além disso, entre 2014 e 2015, a crise no setor industrial se aprofundou, a crise política associada à Lava Jato ampliou a recessão, o governo cortou investimentos e ampliou impostos para equilibrar as contas, o mercado de trabalho sofre queda e a renda se apresenta estagnada. E, em 2016, a perpetuação e o reflexo dessa situação se apresentam tanto nas organizações públicas como nas privadas. Assim, a FHU vem passando por constantes dificuldades financeiras originadas pelos atrasos ou ausências dos repasses de verbas públicas.

Desta forma, um dos pontos negativos de destaque da gestão, neste momento, é a demora para efetuar o pagamento dos salários dos funcionários. Esse processo repercute em todas as ações de comunicação interna instituídas pela sede, o que será verificado durante a análise de conteúdo.

## 4.2 A COMUNICAÇÃO NA FHU – POSSIBILIDADES E DESAFIOS

A equipe de comunicação da FHU é composta por dois assessores de comunicação, dois estagiários e um *web designer*. Os assessores de comunicação atuam na sede e nas unidades, com escalas pré-determinadas de trabalho em cada ambiente. Cada estagiário está alocado em uma UPA e estão sob orientação dos assessores. O setor funciona em parceria com os Supervisores e Coordenadores de área que juntos decidem o conteúdo dos materiais a serem produzidos e veiculados externa e internamente. Visando potencializar o alcance da produção, todas as ações de comunicação são pensadas para atingir o maior número de públicos possíveis, uma vez que os recursos humanos direcionados ao setor são reduzidos, em comparação à demanda de trabalho.

A FHU tem como ferramentas de comunicação o site<sup>10</sup> FHU; a revista eletrônica semestral alocada no site, “FHU Gestão em Saúde”; e a Pesquisa de Satisfação. As ferramentas exclusivamente internas são o boletim eletrônico mensal “Info Saúde”, a rede de intranet, a área “Acesso Restrito Colaborador”, presente no site, e a Ouvidoria. As atividades de comunicação também estabelecem, mensalmente, o “Encontro dos Supervisores e Líderes”, na sede da FHU, com o objetivo de verificar o andamento dos projetos em ação; e as reuniões mensais nas UPAs, envolvendo todos os setores. Durante o ano, são realizadas campanhas externas referentes às datas catalogadas pelo Ministério da Saúde, e campanhas internas que marcam o cotidiano social como o “Dia da Mulher” e o “Dia da Consciência Negra”. A comunicação é responsável, também, pelo Relatório Anual de Atividades, documento estabelecido em cumprimento às leis que regem as organizações públicas, compilando o balanço quantitativo e qualitativo de todas as ações da FHU.

O site da organização, além de buscar visibilidade interna e externa perante os públicos alvos, tem como proposta informar as ações executadas pelos projetos, fornecendo material para a consulta das instituições parceiras (como as Prefeituras e a Secretaria Estadual de Saúde). Esta ferramenta busca, ainda, atender à imprensa no que se refere à sugestão de pautas e notas de esclarecimentos. A revista *online* “FHU Gestão em Saúde” corresponde ao material utilizado para distribuir informações sobre os serviços oferecidos pela organização. Conforme adiantado, a ferramenta interna “Acesso Restrito Colaborador” permite o funcionário, por meio de navegação privada, encontrar o contracheque, a lista de aniversário

---

<sup>10</sup> [www.fhu.org.br](http://www.fhu.org.br)

dos funcionários, e todos os formulários e protocolos que conduzem o trabalho na sede e nas unidades.

Outra atividade do setor são as campanhas de saúde. Essas iniciativas correspondem às ações de responsabilidade social e são realizadas em locais públicos. Em geral, fazem menção aos movimentos temáticos elencados pelo Ministério da Saúde e evocam datas como o “Outubro Rosa”, o “Dia Nacional de Prevenção e Combate à Hipertensão Arterial” e o “Dia Internacional da Terceira Idade”. Além disso, os temas também são debatidos junto aos pacientes no projeto “Sala de Espera”: enquanto os usuários aguardam a consulta, o setor de comunicação organiza, junto aos assistentes sociais, enfermeiros e estagiários, abordagens com explanações rápidas sobre o tema e entrega de cartilhas. Ainda como prática de comunicação destinada aos pacientes, existe a Pesquisa de Satisfação que avalia, diariamente, a opinião sobre o serviço de saúde prestado nas UPAs. Os questionários são compostos por tópicos que vão desde o atendimento na recepção aos procedimentos finais, aplicados na sala de medicação. Dessa forma, o mecanismo consegue abarcar todos os setores envolvidos no processo de atendimento ao usuário. Ao mensurar os indicadores, a gestão detecta os pontos fortes e fracos das unidades e desenvolve ações de melhoria.

Disponibilizado ao público interno, o boletim eletrônico mensal “Info Saúde” é encaminhado por *e-mail* e exposto nos murais da FHU. O periódico é composto, em geral, por três páginas, que reúnem o resumo das atividades realizadas durante o mês, apresentam as novidades da organização e fornecem informações sobre os colaboradores (aniversários, promoções internas de cargos, e conquistas pessoais que condizem com a proposta do informativo). A gestão de conteúdos, a organização gráfica e o tipo de linguagem são adaptados para atender aos colaboradores da instituição – a prática também possibilita a identificação de tendências, comportamentos e gostos desse público, pois muitos retornam os *e-mails* expressando opiniões acerca dos temas.

Outros exemplos de ações internas de comunicação são as reuniões mensais, que ocorrem tanto na sede quanto nas unidades, e abrem espaço para a comunicação face a face. Na sede, o encontro dos supervisores procura debater e decidir questões que mais tarde serão informadas a todos os funcionários geridos pela FHU. Já nas UPAs, as reuniões mensais, com data fixa, reúnem supervisores e funcionários e é aberta a toda equipe da unidade. Também existe a comemoração mensal dos aniversariantes, para todo o quadro de funcionários, e a agenda semestral de capacitação e treinamento dos setores, como proposta de educação continuada. Para a execução das atividades, são convidados os profissionais internos e/ou profissionais de outras organizações, que aceitam participar como voluntários.

Com base no exposto acima, a comunicação social, mediante quadro reduzido de profissionais, trabalha de forma a otimizar as ações, buscando sempre atividades que possam atender aos mais variados públicos no que se refere à proposta da organização. Já sobre a comunicação interna, os espaços criados almejam dar voz aos colaboradores e prezam pela abertura diária, tentando torná-los mais participativos.

A partir deste breve relato, esta Dissertação convida à reflexão sobre o real entendimento dos funcionários acerca da comunicação interna, a interação e representação, e a reputação organizacional. A proposta é perceber como os significados se dão em meio à complexidade dos processos. Como investigar as condições de uma interação dialógica no contexto organizacional, tomando como objeto de estudo a visão de supervisores e representantes dos setores, a partir de suas narrativas? Nesse sentido, busca-se entender a comunicação face a face como campo de oportunidades para a criação de sentido no trabalho, bem como um campo seguro para eventuais tensionamentos entre o sucesso da organização e a satisfação do indivíduo.

#### 4.3 A PERCEPÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA E A CULTURA ORGANIZACIONAL – ANÁLISE DE CONTEÚDO

O caminho percorrido pela Análise de Conteúdo, ao longo do tempo, perpassa diversas fontes de dados, como: notícias de jornais, discursos políticos, cartas, anúncios publicitários, relatórios oficiais, entrevistas, vídeos, fotografias, relatos autobiográficos, entre outros. Portanto, ela reúne instrumentos metodológicos que se aplicam aos mais variados discursos. A síntese do processo dessa ferramenta de análise corresponde à interpretação controlada por meio dos processos de dedução – a inferência.

Sob a lógica da interpretação, a Análise de Conteúdo caminha entre dois princípios – o rigor da objetividade e a profusão da subjetividade. Sob este viés, a análise do material com base na dupla leitura procura, ao mesmo tempo, investigar o material coletado (associando-o ao conteúdo teórico e hipóteses, a priori, apreendidos) e assumir o subjetivismo, atentando para os aspectos implícitos no processo da análise. Acredita-se que o maior interesse da Análise de Conteúdo, além de sua função verificativa, “reside no constrangimento por ela imposto de alongar o tempo de latência entre as instituições ou hipóteses de partida e as interpretações definitivas” (BARDIN, 1997, p.10).

Para dar sequência à análise, Bardin (1997) diz que a fase da organização também requer que o pesquisador corresponda a um procedimento de intuições, mas que tenha como objetivo sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir o desenvolvimento de operações sucessivas. Nessa ordem, após a pré-análise e o tratamento do material, o analista, tendo a sua disposição resultados significativos, pode propor inferência a respeito dos objetivos previstos ou àqueles que digam respeito a outras descobertas inesperadas.

Em síntese, o método da Análise de Conteúdo compreende as seguintes fases:

- Apreciação geral do material coletado (fonte de dados);
- Codificação para a escolha da técnica de análise, associando o material coletado ao referencial teórico;
- Recorte do material em unidades de registro comparáveis (palavras, frases, parágrafos);
- Estabelecimento de classes que se diferenciam, tematicamente, nas unidades de registro (passagem de dados brutos para dados organizados), visando à exclusão mútua (entre classes), a homogeneidade (dentro das categorias), a pertinência na mensagem transmitida (não distorção), a fertilidade (para as inferências) e a objetividade (compreensão e clareza);
- Agrupamento das unidades de registro em classes comuns;
- Agrupamento progressivo das categorias (iniciais → intermediárias → finais);
- Inferência e interpretação, respaldadas no referencial teórico.

A Análise de Conteúdo possui diferentes técnicas que podem ser utilizadas pelos pesquisadores para tratar os resultados; e serão escolhidas conforme a vertente teórica adotada. De acordo com os apontamentos de Bardin (1997), as técnicas podem ser sintetizadas em: análise categorial, segmentando o material em categorias temáticas; análise avaliativa, medindo as atitudes do locutor frente aos objetivos que ele almeja; análise de enunciação, que tem a concepção do discurso como palavra em ato; a análise da expressão, que averigua a correspondência entre o tipo de discurso e as características do locutor e do meio; a análise das relações, ao observar as relações que os elementos do texto mantêm entre si; e a análise do discurso, a análise automática do discurso.

Para a verificação das hipóteses desta dissertação, foi adotada a análise categorial, codificando o material e separando-o em categorias. Durante o estudo, foi levada em

consideração a totalidade do texto, isolando os elementos e tentando impor certa organização às mensagens. Por meio das frases mais recorrentes no grupo focal, buscou-se, assim, a relação de correspondência entre a teoria apresentada nos capítulos anteriores e as categorias propostas, apresentadas no quadro a seguir:

Tabela 2: Categorias temáticas para análise

<b>Categorias Temáticas</b>	<b>Descrição</b>
Processos formais de Comunicação Interna	Processos de comunicação que visam o alinhamento do discurso e a transmissão de significados.
Comunicação Informal	Processos autônomos de comunicação e produção de significados.
Representação e Interação	Práticas organizacionais de comunicação face a face, formais, que promovem a construção de significados.
Cultura Organizacional	Valores e crenças que desenvolvem a confiança e credibilidade na organização.

Fonte: Elaborado pela autora.

A categoria “Processos formais de Comunicação Interna” observa a percepção dos funcionários sobre os processos de comunicação elaborados pela organização. Ressaltam-se a posição das lideranças e como a comunicação face a face é recebida pelos funcionários. A intenção é detectar traços da cultura organizacional que alimentam o diálogo instaurado no agrupamento social da organização. A categoria “Comunicação Informal” averigua como se dá os processos pela via informal, como são alimentados e, em que medida, este processo influencia no desenvolvimento organizacional. Atenta-se também para as fronteiras entre a comunicação formal e a informal. Na categoria “Representação e Interação”, verificam-se as práticas de comunicação face a face formais e a construção de significados. Desta forma, observam-se como os indivíduos se situam na organização e como as dinâmicas identitárias, individuais e coletivas, atuam na construção da cultura organizacional. Já a categoria “Cultura Organizacional” traz a reflexão sobre a importância das crenças e valores disseminados na organização, como e quando eles ocorrem, e de que forma os princípios culturais incidem na construção social da organização.

Durante o processo de categorização é realizado um processo de classificação dos elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, pelo reagrupamento

conforme as analogias previamente definidas. Segundo Bardin (1997) a categorização pode ser semântica (temática); sintática (verbos, adjetivos); léxico (agrupar as palavras conforme o seu sentido) e expressiva (categorias que classificam as perturbações da linguagem). Nesta pesquisa, utiliza-se a categorização semântica, pois a intenção é observar, no material coletado, trechos, expressões ou palavras que possam ser associadas às reflexões apresentadas no decorrer do trabalho sobre comunicação interna, formal e informal; representação e interação; e cultura organizacional.

Bardin (1997) explica que a Análise de Conteúdo estabelece implicitamente a crença de que, com a categorização transformando os dados brutos em dados organizados, minimizam-se as chances de desvios, seja por excesso ou por recusa, no material. No entanto, a categorização também estimula o conhecimento de índices até então invisíveis, em meio aos dados brutos. Logo, neste estudo, o texto transcrito dos grupos focais foi recortado em frases, que atuam como unidades de análise comparáveis. Para tanto, a interpretação e a analogia com o referencial teórico são apontadas por meio de palavras-chave, indicadas no quadro a seguir.

Tabela 3: Categorias de análise – Palavras-chave

<b>Categorias Temáticas</b>	<b>Descrição</b>
Processos formais de Comunicação Interna	Informação, apoio, relação, esclarecimento, acesso
Comunicação Informal	Credibilidade, incerteza, adesão, transparência
Representação e Interação	Referência, interação e reconhecimento
Cultura Organizacional	Valores, decisão, segurança, posicionamento

Fonte: Elaborado pela autora

Para isso, foi realizada a apreciação e formatação do *corpus*, a organização das hipóteses e objetivos, a escolha das categorias e a classificação e recorte do material. Na sequência, investigou-se as relações propostas e os resultados foram explorados. Ao final, os resultados observados foram interpretados junto às hipóteses, pressupostos teóricos e fundamentação teórica.

Com o objetivo de aumentar as possibilidades de analogias e facilitar a análise, a divisão do material coletado foi organizada em dois grupos: Sede FHU e Unidades FHU.

- Sede FHU – Supervisores de setores na sede e nas unidades, contratados para ambos os espaços.
- Unidades FHU – Representantes de setores que atuam somente em suas respectivas unidades.

No entanto, as percepções serão associadas e apresentadas no decorrer das categorias destacadas, uma vez que a proposta do grupo focal foi promover, também, o diálogo entre todos os presentes, principalmente por fomentar a interação entre os funcionários que atuam em cargos de líderes, onde tomam decisões, e os representantes setoriais, que recebem estas decisões. Abaixo, seguem as siglas que indicarão as citações literais dos participantes dos grupos focais no decorrer da análise.

Tabela 4: Siglas representantes dos setores

**FHU** (Sede); **USP-JF** (UPA São Pedro em Juiz de Fora) **ou** **USJDR** (UPA São João del-Rei )

<b>SIGLAS REPRESENTANTES DOS SETORES</b>	
<b>SSS/FHU</b>	Supervisora do Serviço Social / Sede FHU
<b>SCS/FHU</b>	Supervisor da Comunicação Social / Sede FHU
<b>RE/USJDR</b>	Representante de Enfermagem UPA São João del-Rei
<b>RTI/USP-JF</b>	Representante do Setor de Tecnologia da Informação UPA São Pedro - Juiz de Fora
<b>RSF/USP-JF</b>	Representante do Setor Financeiro UPA São Pedro - Juiz de Fora
<b>RRH/USJDR</b>	Representante do Setor de Recursos Humanos UPA São João del-Rei
<b>SF/FHU</b>	Supervisor de Farmácia / Sede FHU
<b>SST/FHU</b>	Supervisora do Setor de Segurança do Trabalho / Sede FHU

Fonte: Elaborado pela autora.

Os grupos focais realizados buscaram reunir integrantes que assumem dois tipos de posições distintas na organização: aqueles que coordenam os setores e tomam decisões junto à direção (supervisores) e aqueles que atuam diretamente nos setores e recebem as decisões oriundas da sede (representantes). Desta forma, a proposta foi conectar as percepções de duas frentes da organização e ampliar o olhar sobre os processos de comunicação. Para nortear a percepção do grupo focal é apresentada a atividade desenvolvida por cada grupo:

- Supervisores: Assistente social, farmacêutico, técnico em segurança do trabalho, jornalista.
- Representantes: Enfermeiro, técnico em informática, administrativo do setor financeiro, administrativo do setor de recursos humanos.

Todos os Supervisores apresentam o terceiro grau completo e realizaram, ou estão realizando, cursos de especialização. No grupo dos Representantes, todos apresentam, pelo menos, o segundo grau completo. Aqueles que são técnicos apresentam segundo grau e o curso técnico e, ainda, todos estão cursando o terceiro grau. Somente um membro do grupo “Representante” tem o terceiro grau completo. Além disso, todos trabalham na organização há, pelo menos, três anos.

A partir da análise de conteúdo pretende-se averiguar como os funcionários recebem, trabalham e disseminam a comunicação interna proposta pela organização. Atenta-se para a cultura organizacional e sua atuação no cotidiano dos funcionários. Os referenciais teóricos possibilitam observar os traços da cultura organizacional face aos ambientes complexos e, como estes princípios, alterados ou não pela rotina da organização, colaboram para a legitimação da organização por parte dos públicos internos.

Diante do exposto, foram transcritas as gravações dos grupos focais, que totalizam duas horas. O material foi agrupado para atender às categorias criadas e buscou-se a presença das palavras-chave, atribuídas às temáticas propostas. Para as análises que seguem foram selecionadas 192 frases. Salienta-se que, em muitos questionamentos, as manifestações dos entrevistados se repetem. Logo, algumas serão citadas, literalmente, como exemplos, representando o assunto abordado em cada categoria.

#### **4.3.1 Processos formais de Comunicação Interna**

A partir das 37 frases analisadas sobre os processos formais de comunicação interna, os funcionários da FHU percebem a comunicação como ferramenta primordial para o desenvolvimento da organização. Para eles, todos os processos que partem da comunicação auxiliam na construção dos ambientes nos quais circulam, favorecendo a interação entre os colegas. No entanto, também fica claro que a comunicação atua como dispositivo para amenizar a complexidade instaurada no trabalho por motivos variados, como a falta de recursos financeiros perante a atual crise. Desta forma, durante a análise, é observada a

associação dos processos de comunicação interna a palavras como imagem, integração, apoio, relação, esclarecimento, informação, ferramenta (de comunicação) e acesso (à informação). Por sua vez, esta relação corrobora com os apontamentos feitos no Quadro 3.

O material analisado assinala, de forma geral, que os participantes abrangem a comunicação como um mecanismo de agrupamento, união e integração. É claro para eles que a comunicação, como um ato isolado, não permite a compreensão da realidade em que vivem. Percebe-se aqui o entendimento de que o trabalho em rede estrutura os processos de comunicação e, por consequência, a organização. Nesse sentido, não há uma noção unilateral daquilo que simboliza os resultados alcançados pela equipe. Esta alegação pode ser percebida neste fragmento: “A comunicação por si só não é nada. Ela precisa dos outros setores para fazer o que faz: divulgar os trabalhos e fazer a ponte com o usuário, informando-os. Por sorte, a gente trabalha num ambiente plural, onde todos contribuem” (SCS/FHU).

Como contribuição da comunicação interna destacada no percurso dos grupos focais, as reuniões mensais são elogiadas e estimulam o debate entre funcionários, seja após a reunião ou construindo suposições em relação à próxima pauta. Além das reuniões entre os setores, cada setor realiza o seu encontro mensal com os funcionários. Essa característica aponta para a segmentação das relações e, ao mesmo tempo, apoia o desempenho humano e profissional, reconhecendo as particularidades setoriais. “Assim, é possível trabalhar os problemas internos juntos, contando com o apoio dos colegas que sabem do que estamos falando” (RTI/USP-JF).

Em relação às reuniões multisetoriais, onde são convidados supervisores e funcionários de todos os setores, a compreensão dos funcionários permite verificar como os fatores mentais são naturalmente circulares e ambíguos. Para eles, ao elencar um repertório de conhecimentos burocratizados pela organização, como a pauta de uma reunião, o ato de comunicar atinge não só o funcionário em sua individualidade, mas estimula sua capacidade de anunciar outras necessidades de comunicação que envolvem o todo organizacional. Isto sugere que a predominância do pensamento binário em nosso cotidiano é um fenômeno de natureza cultural, pois a reunião, como um momento de interação, provoca novas aproximações. Compreende-se assim, que a ampliação das formas de comunicação social dá lugar a novos pactos de relações sociais, que atuam como momentos de transformação na relação com as formas anteriores de funcionamento do sistema, como pode ser percebido no trecho abaixo.

Vejo que a reunião sempre é bem recebida pelos funcionários porque é um momento de esclarecimento. É uma ferramenta de comunicação entre os supervisores e todos os funcionários. Raramente vejo desviar [a pauta inicial], porém ela pode levar a outras pautas que possam ser discutidas ali ou mais tarde, entre nós. (RE/USJDR)

Outra perspectiva avaliada é a comunicação face a face exercida pelas lideranças setoriais, os supervisores. A confiança expressa no contato supervisor-funcionário demonstra como este processo é relevante para a organização. Esta assertiva pode ser comprovada na frase a seguir: “Temos uma relação aberta. Se o salário atrasa, os supervisores se reúnem com os funcionários logo e informam que eles estão tentando resolver” (RE/USJDR). Cientes desta importância direcionada à relação com os liderados, os supervisores se posicionam na teia de condutas e valores sociais que alimentam a organização, colaborando para a concepção dialógica e a ocorrência de um sistema político, onde se permite a expressão da equipe. Simultaneamente, neste processo, observa-se a complexidade da avaliação humana apreendido nas ações de comunicação, pois “o ser humano tende a valorizar o que é bom e se os supervisores se aproximam, eles sabem que é por um bom motivo” (RE/USJDR).

O estudo da complexidade se mostra também quando é observado que a crise, pela qual a FHU passava no momento da pesquisa, possibilitou perceber a comunicação interna de forma intensa e alterada. O sentido atribuído aos veículos de comunicação modificou na medida em que a ansiedade pelas próximas publicações incidia, em grande parte, no tocante aos recursos financeiros que ocasionariam os pagamentos dos salários atrasados. A visibilidade dos veículos se limitou à expressão da realidade vivida a partir de uma única temática – a crise.

O site e o boletim informaram sobre a readaptação do plano de saúde para ficar mais barato para a empresa; que não vamos mais imprimir os contracheques para economizar e; para que ocorra o nosso aumento [pagamento do dissídio coletivo], estamos aguardando a chegada de recursos para receber os retroativos. É só olhar lá. (SF/FHU)

Ainda sobre a crise financeira e a limitação dos veículos de comunicação internos, a definição reduzida se estendeu às ferramentas de comunicação presenciais. Este apontamento pode ser verificado em relação à função da Ouvidoria. Neste local, os funcionários das unidades de saúde podem denunciar, elogiar, fazer sugestões ou reclamações. No entanto, este último conceito foi destaque durante o grupo focal, pois grande parte do grupo alega que só procura a Ouvidoria para reivindicar e o consenso permaneceu em torno dessa afirmativa. “Outro ponto [de comunicação] na unidade é a ouvidoria interna, onde

podemos procurar a assistente social e reclamar, nesse momento” (RRH/USJDR). Aqui, a comunicação deixou de ser mediadora entre os grupos, compreendendo e compartilhando significados, e passou a ser uma ferramenta com capacidade resumida a uma única função, conforme a visão abrangida pela organização.

Embora não seja o foco desta dissertação, não há como não mencionar e envolver a identidade na construção do pensamento, como já foi colocado. Por isso, também durante a análise do material, as frases deram sinais de transitoriedade das referências identitárias. O que se percebeu é que o medo e a insegurança encontraram apoio na expressão do senso comum. Em busca da estabilidade e confiança, troca-se uma identidade previamente escolhida por uma rede de conexões, mesmo que seja uma ação social passageira. Este mecanismo auxilia o entendimento das práticas sociais no ambiente organizacional. Nesta passagem pode ser observado o auto-questionamento identitário: “Os funcionários colocam a FHU como uma empresa *top*, que não vai deixar a gente na mão. Então, para nós, ela tem credibilidade, né? Isso elimina as dúvidas” (RTI/USP-JF). Neste discurso também é possível observar o movimento de interiorizar o exterior, onde ações do senso comum intervêm como forma de compreender o real multifacetado.

Outro fator relevante durante a análise é a percepção de que as ferramentas de comunicação eletrônicas perdem espaço para as interações presenciais. Os entrevistados prezam pela comunicação direta, por fazer perguntas e ouvir respostas olhando no olho, almejando a confiança imediata que a comunicação face a face possibilita. Por isso, no decorrer do grupo focal, fica claro a prioridade em relação às reuniões, em detrimento das ferramentas de comunicação que são viabilizadas pela tecnologia. Para complementar, este fator é apontado pelo próprio setor de comunicação, que reconhece a dificuldade de adesão destas ferramentas. Isto se confirma porque “há uma gama variada de material de fácil acesso – site, boletim eletrônico, intranet, revista *online*. No mais, (silêncio), falta despertar em muitos a vontade de procurar nesses meios” (SCS/FHU).

Por mais que o acesso aos veículos eletrônicos não seja adotado por todos, os funcionários entendem a importância dos processos formais de comunicação interna e têm a consciência de que esta alcança a todos de maneira clara. Nesse sentido, há o entendimento de que o discurso interno esbarra nas fronteiras do discurso externo e, para eles, é na autenticidade dos argumentos internos que os usuários podem ser motivados a entender o trabalho realizado pela organização. Por isso, na visão do grupo, as ferramentas internas deveriam ser compartilhadas com os públicos externos, em especial os usuários das unidades de saúde, os quais muitos criticam o atendimento ali desenvolvido pelos profissionais. Desta

maneira, algumas falas corroboram com a ideia de que o discurso interno também pode agir como uma instância administrativa de conflitos.

A população deveria ter acesso à nossa comunicação e nosso jornalzinho interno [boletim eletrônico] poderia ser disponibilizado à população. Ela precisa saber que aquela capacitação que foi descrita lá dá segurança a ela, que usa nossos serviços. O usuário precisa ter em mente o que temos de bom, para que ele também absorva essa informação. (SSS/FHU)

Os processos formais de comunicação interna são identificados pelos funcionários e absorvidos conforme o interesse que se manifesta em cada momento. Nesta categoria, a pesquisa identificou que alguns canais de comunicação sobrepõem outros, como a preferência pelo contato face a face em detrimento dos meios de comunicação eletrônicos. Desta forma, não é a multiplicação das formas de comunicação que aumenta a adesão aos discursos e das visões de mundo, mas sim a linguagem utilizada. Ainda assim, independente da sistematização da comunicação e do contato com as lideranças e a oportunidade de relação, a troca de sentidos e significados por meio da comunicação informal constituem redes de comunicação que também despertam a demanda por informação na organização.

Como afirma Wolton (1999), na atualidade o desejo de se comunicar é maior do que o acesso. Por isso, o imediatismo suscita à comunicação informal como construtora de realidades paralelas àquela institucionalizada pela comunicação. Deste modo, temos a seguir a percepção dos funcionários da FHU sobre a comunicação informal.

#### **4.3.2 Comunicação Informal**

Para observar a comunicação informal foram analisadas 55 frases. A maior parte delas alerta para as possibilidades da substituição dos processos onde, sem o cuidado devido, o processo de comunicação informal sobrepõe o formal. Desta maneira, a informalidade, tanto fomenta questionamentos que vão colaborar para desenvolver a organização, como também é um instrumento capaz de formular situações de incertezas, que maculam a imagem organizacional. É interessante destacar, também, que esta forma de comunicação pode levar às demandas de comunicação formal.

Por mais que os gestos da comunicação organizacional desejem a gestão e controle do planejamento interno, os processos comunicacionais extrapolam as fronteiras. Nesse particular, o material de comunicação perde, constantemente, espaço para a comunicação informal. Dito isso, observa-se que a organização não é conduzida somente

diante da informação que disponibiliza, mas apreendida como um organismo vivo de interações, um sistema aberto que conversa distante do equilíbrio, intervindo significativamente no desenvolvimento da organização. Portanto, ao analisar as frases, as palavras que mais se destacaram foram: credibilidade, incerteza, adesão, transparência, jogo, integração, informação e boato.

De forma geral, a percepção que o grupo focal tem da comunicação informal é a de que ela se situa na rede de comunicação como um mecanismo que tem o “poder de criação sobre a empresa e onde se sabe de muitas coisas verdadeiras, falsas e aquelas que são modificadas pelo próprio grupo” (SF/FHU). Sendo assim, produz fluxos de sentidos multidirecionais, dispersivos e organizados, gerando o compartilhamento de sentido concedido por cada indivíduo à realidade interpretada. É imediata e recursiva, seguindo um roteiro de retroalimentação, “como um jogo de videogame, onde as pessoas fofocam e querem passar para a próxima fase, o próximo boato” (RTI/SJDR).

Os funcionários relatam também que a origem da comunicação informal se perde em meio à complexidade de informações e relacionamentos na organização. Para eles, “a forma positiva como são estruturados os relacionamentos pessoais dentro da empresa faz com que seja difícil ver algumas questões com hierarquia” (SSS/FHU). Os funcionários apontam que a ausência da demonstração de hierarquias facilita e incentiva a comunicação informal. “Como todos se relacionam muito bem, isso acaba criando boatos. Não se consegue identificar de onde surgiu e qual era o fundamento. Todos estão envolvidos” (RE/USJDR). O que se observa é que o ato informal de comunicação, enquanto processo, permite às pessoas explorarem suas potencialidades e se desafiarem como seres humanos, intensificando a participação nos diversos grupos sociais da organização.

Em grande parte das respostas é possível caracterizar, também, posicionamentos que remetem à comunicação informal como o elemento que desperta para as ações de comunicação formal. Os espaços informais internos geram conteúdo no sentido de que esta intervenção faz a organização acontecer. E é neste ambiente conturbado, do impensado, o lugar em que o sentido forma-se no interior do não-sentido e a falha pode ser o lugar do possível. Para eles, a comunicação informal é uma forma mais rápida de atender às demandas urgentes e instáveis dos grupos e os indivíduos perante a organização. Desta forma, quando a comunicação formal “convida para uma reunião ou treinamento, o tema, nos bastidores, já está sendo discutido. São situações pontuais que quando o funcionário é convocado já é uma resposta” (SSS/FHU).

Além disso, há o entendimento de que as formas de comunicação devem se relacionar para atender aos anseios internos. “A comunicação informal cria a demanda por esclarecimento e, por isso, uma palavra oficial da organização deve chegar para evitar a circulação de informação falsa ou distorcida” (SCS/FHU). Assim, a coexistência de elementos que, ao mesmo tempo, expressam a punição e a permissão ao indivíduo estabelece com o ambiente uma tecnologia de representação, pois a organização só será sucedida se a ação do poder estiver mascarada. Aqui, é possível reforçar o que foi apresentado na teoria, pois apreende-se como a relação entre as antíteses pode corresponder às produções no seio da realidade.

Ainda em relação às manifestações informais, os funcionários observam que elas são intensificadas com a situação financeira da organização. “Neste momento de crise, o boato é maior que a comunicação formal. As informações se misturam” (SST/FHU). Em muitos casos, não há tempo para esclarecimento, pois é “uma pessoa que às vezes pensou e a outra já entendeu como sendo” (SCS/FHU). Ao mesmo tempo, percebem-se que há uma crença investida nas lideranças que dá suporte aos anseios por comunicação. “Em tempos de crise a UPA sempre está fechando as portas nas conversas dos funcionários. Mas sabemos que se isso acontecer, seremos avisados com antecedência pelos supervisores” (RRH/USJDR).

Na mesma linha, há a percepção dos funcionários sobre a atuação dos supervisores mediando relações internas, influenciando, negociando e instituindo espaços políticos. “Temos supervisores internos que diminuem as chances de boatos porque esclarecem, na raiz, e o assunto não chega a se desenvolver” (RE/USJDR). “Como temos uma gestão clara, aberta, fica mais fácil do funcionário interagir e os boatos, automaticamente, tendem a cair” (RRH/USJDR). Aqui, a comunicação pode ser observada segundo dito por Scroferneker (2006), como um processo relacional que envolve com seus efeitos à medida que se comunicam.

Mesmo associada, em grande parte, às disfunções e não às virtudes organizacionais, parte dos entrevistados acredita que os processos de comunicação informal são contidos e isso mostra o engajamento da equipe. Para eles, há uma ausência, pelas vias informais, de manifestação da equipe em relação à crise e aos reflexos diretos no trabalho. “Existe um ponto positivo sobre os boatos, pois acredito que, pelo momento de crise na unidade, era para vermos muitos mais, porém os funcionários são controlados” (RE/USJDR). Ou ainda, se preocupam com a repercussão e querem resolver as situações antes que elas sejam alardeadas: “O boato do papel higiênico extrapolou os limites da unidade. Foi parar na rede social. Poxa, se acabou o papel, vamos conversar e achar saídas, fazer vaquinha para

comprar se for o caso” (RSF/USP-JF). O que se percebe é que as “conversas fiadas são inibidas pela atuação dos próprios funcionários partidários da FHU” (RE/USJDR).

Além de tentarem combater as possibilidades degenerativas da informalidade, algumas frases mostram a intensidade da ameaça ao clima organizacional. Os funcionários relatam que este mecanismo de relação “pega uma informação e dá uma dimensão que não é real para ela ou modifica, de alguma forma, o conteúdo e, quando vê, já tomou conta do ambiente” (SCC/FHU). Embora os funcionários não neguem a ocorrência da comunicação informal, algumas passagens expressam a insatisfação com esse tipo de comunicação, principalmente quando os atos da rede informal se tornam oficiais. “Nas unidades acaba uma reunião e todo mundo já sabe do assunto nos andares. Tomada de decisão que às vezes, precisa esperar o próximo plantão, já foi comunicada pelos colegas do plantão oposto” (SF/FHU). E ainda “como os setores são muito interligados, às vezes estamos tentando resolver algo e um comentário no corredor ou no banheiro causa um transtorno incrível” (SST/FHU).

É possível, também, identificar, em boa parte das falas, que os funcionários percebem a complexidade da comunicação informal, onde coabitam poder, saberes e verdades. “Todo mundo fica tentando descobrir nos bastidores o que está acontecendo na unidade e, às vezes, somos os últimos a saber das coisas. Os boatos viram verdades e depois chegam para nós só as explicações” (RSF/USP-JF). A previsibilidade da dissipação do controle social está fortemente envolvida com um sentimento de segurança psicológica do indivíduo, como apontada por Giddens (1993), anteriormente. Aqui, a informalidade se apresenta como uma estrutura de poder, divulgando dúvidas e conquistando e anunciando explicações, assumindo, assim, o espaço de uma comunicação oficial.

A comunicação informal, ao abarcar as relações humanas, corrobora com a afirmativa de que o diálogo está muito longe de ser apenas uma troca de informações. Ele é uma atividade intensa que envolve razão, emoção, vivências e é sempre relação: “Se eu quero encontrar mais gente eu vou à copa no horário do café e busco informação” (SSS/FHU). Ou ainda: “Os espaços informais não são formalizados e a empresa não pensa nisso. Mas nós buscamos apoio no próprio colega nesses ambientes” (RSF/USP-JF). Conforme levantado na teoria por Mariotti (2010), a comunicação informal pode intervir no curso dos acontecimentos, pois todo organismo também apresenta um lado não mecânico, um misto de subjetividade e intuição. “Situações reais do dia a dia criam uma ansiedade tanto profissional como pessoal no trabalho, em relação aos boatos. Eles causam ansiedade na gente” (SSS/FHU).

Em relação aos espaços heterogêneos na FHU, a identidade também se processa no plano afetivo. Nessa relação, o ambiente de trabalho é uma realidade social onde se criam vínculos cotidianos. Para tanto, comunicação e humanização ainda se apresentam como um grande desafio para as lideranças. De acordo com o mencionado anteriormente, a comunicação pode ser entendida ora como meio, como função, como processo de interação, ou como fonte de dominação. Aqui, a ação nem sempre é a intervenção efetiva/profissional em algo, mas a forma como os líderes agem diante dos liderados e acolhem as possibilidades de comunicação. Como destacou Moscovici (2003), é como trocar de roupa adequadamente para as diferentes situações que o líder vive. Não deixa de ser ele, apenas com a vestimenta mais apropriada.

Alguns setores são pontos de encontro. O horário do café é um, já instituído. Outros são criados pelos funcionários. Como, por exemplo, hoje a farmácia é um ponto de encontro. Às vezes me sinto até um pouco psicólogo ou assistente social, porque as pessoas desabafam, pedem ajuda para você, que está ali. (SF/FHU)

Observa-se também que as interações informais que são mantidas no universo da FHU influenciam, sobremaneira, a construção da cultura organizacional. Segundo Maffesoli (2008), a valorização do cotidiano como o local que preenche a lacuna entre o viver e o pensar sugere a criação de pequenos rituais rotineiros para estimular a sensação de comunidade. Desta forma, o senso comum institui o ideal comunitário pós-moderno, sedimentando processos culturais. Essa concepção pode ser constatada a seguir:

As unidades recebem verbas de recursos diferentes. Por isso, quando se trata de salário, os boatos complicam ainda mais porque as unidades conversam entre si. Porém, se o pagamento não saiu em uma, não significa que não vá sair na outra. Mas tudo é tratado de forma geral e isso cria um pânico nos funcionários. (SCS/FHU)

Na informalidade, a ampliação das formas de comunicação social dá lugar a novos processos de subjetividade social, a novos pactos de relações sociais, onde os grupos fortalecem suas próprias regras e normas, compartilhando significados. Deste modo, os efeitos da comunicação informal que se produz no complexo social que funciona como um misto residencial/organizacional-formal podem estimular ou criar obstáculos para a produção. “Nossa equipe é dividida e os grupos se encontram fora da unidade. Ali conversamos, acordamos algo, falamos mal, falamos bem do trabalho” (RTI/USP-JF).

Com base nas análises acima, é possível observar que a comunicação organizacional tem seus domínios estreitados pelas tensões entre o organizado e o desorganizado, o formal e o informal. Periféricos ou não, estes processos de comunicação

exercem forte influência sobre o todo, podendo traduzir-se em reorganização de significados e constituindo importantes formas de cultura organizacional. As relações de poder que surgem dos processos informais dão origem a discursos organizacionais internos, sempre buscando formas para legitimar a organização. Por isso, é possível perceber que a comunicação informal é responsável pela produção, compartilhamento e manutenção de significados na FHU.

Após perceber as constantes batalhas de sentidos por vias informais, reforça-se a assertiva abordada na teoria de que os olhares para as novas formas de manifestações internas nas organizações devem abarcar o todo organizacional e sua complexidade humana. Uma conversa permite a troca de olhar, a cumplicidade e um entendimento que não está somente na fala. Portanto, como sugerido por Martins (2012), há a expectativa de que a liderança seja acessível para o contato direto, fortalecendo a credibilidade e confiança, o que pode ser comprovado em grande parte das falas. Nesse sentido, atenta-se para a representação social e a interação dos diversos sujeitos que habitam o ambiente organizacional. Esse item será abordado a seguir.

#### **4.3.3 Representação e interação**

Sobre a representação e interação no desenvolvimento da comunicação interna foram analisadas 47 frases. A maior parte delas evidencia os funcionários nos espaços de representação e interação criados pela organização, como a representação do trabalho observada nos veículos de comunicação e a interação com as lideranças. Aqui, os processos formais se misturam aos informais, operando modos de interação e relacionamento em meio à complexidade humana. A partir de algumas frases é possível perceber que, no caso da FHU, há também uma busca por espaços de interação que possam trazer não só os aspectos profissionais do cotidiano, mas questões pessoais dos funcionários, como forma de ampliar o olhar e entender a atuação do profissional no escopo social da organização.

Para caracterizar a representação e interação na organização, as palavras mais empregadas foram: interação, recepção, papel (função do profissional), mostrar, conhecer, representatividade, referência e reconhecimento. Os pontos de observação extraídos foram referência, interação e reconhecimento. Observa-se, dessa forma, que a percepção dos funcionários sobre a representação dá espaço para elementos que vão compor o processo de interação, ao mostrar e oferecer conhecimento sobre o trabalho desenvolvido pela equipe.

Nos espaços da FHU, familiaridades e distanciamentos com a organização, no que se referem aos ambientes de diálogo, concedem vozes e, ao mesmo tempo, ocultam os sujeitos. “Nas reuniões, a interação é tão grande, a vontade de falar sobre o que deu certo e o que não deu é imensa, que esse é o momento” (RE/USJDR). No entanto, nem sempre estes espaços atendem à demanda da organização e são percebidas falhas no processo de interação. “Todas as reuniões extrapolam as pautas, porque há sempre a necessidade de expressar quando estamos juntos. Mas nunca conseguimos falar tudo” (RE/USJDR).

O controle organizacional também pode ser percebido na busca da representação do indivíduo na organização. Nessa linha, a comunicação interna expressa o misto de convenção e arbitrariedade das normas. Remontando à teoria, aqui observa-se que os aparelhos ocultos de poder organizam um saber individualizante que toma como campo de referência a virtualidade dos perigos contidos na atuação do indivíduo, onde o comportamento é avaliado periodicamente. “As reuniões são um instrumento de trabalho para os setores. Os funcionários são receptivos porque buscamos saber qual o papel de cada um, onde estão errando e acertando” (SSS/FHU).

Outro ponto de destaque é a preocupação dos funcionários quanto à eficácia do seu trabalho refletido nos veículos da comunicação interna. “No boletim eletrônico que recebemos todo mês, sempre procuro minha unidade. Quero que apareça um pouco do nosso serviço. Quero ver e mostrar para os colegas. É um *auto-marketing* [gesto de aspas com as mãos]” (RSF/USP-JF). É notável também, nestes veículos, a procura pelo colega, principalmente de outra unidade. “Procuro a concorrente [UPA São Pedro/ Juiz de Fora] [risos] no boletim. Ali, ainda descobro o que o colega anda fazendo por lá” (RE/USJDR). Ou ainda, sobre o espaço dedicado ao perfil do profissional: “Costuma até ter um debate de vez em quando sobre o boletim perto do ponto eletrônico, porque conhecemos mais o parceiro de outro setor e unidade” (RTI/USP-JF).

Mesmo com a expressão de que há espaços para que o funcionário se sinta representado *na* e *para* a organização através da comunicação, algumas frases mostram a necessidade de se criar formas de relacionamento, evocando a característica humana no trabalho. Há o desejo de construir processos que sejam validados pelo olhar da equipe, que participa cotidianamente das experiências internas. Nesse sentido, a análise entre o mundo pessoal e o mundo público procura estabelecer os vínculos para a formação do sujeito, ao examinar os significados nas complexas interações sociais em ambas as dimensões e suas conexões no espaço social. Esta reflexão pode ser verificada no trecho a seguir:

Uma coisa que deveríamos fazer nas unidades, periodicamente, é a dinâmica de grupo. Iríamos nos conhecer mais. Descobrir o colega e o lado humano da empresa, conhecendo a pessoa como pessoa também. Ver o que tem atrás do profissional. (RSF/USP-JF)

Ainda que a relação entre liderança e funcionário tenha sido apontada como fator positivo em tópicos anteriores, os funcionários sentem que há algumas falhas no processo de representação da liderança na FHU quando se trata de comunicados considerados urgentes. Para eles, nem sempre a comunicação interna chega de imediato por estas vias. Nesse caso, eles entendem que há o atraso na tomada de decisão e na comunicação desta ação.

A resposta, muitas vezes, da supervisão da FHU é muito tardia e isso deixa as coisas crescerem muito. Às vezes, só tem uma resposta de alguém que tem uma representatividade quando a crise está instalada e tem ameaça de queda de serviço, paralisação ou greve. Ainda entram forças externas envolvidas: sindicato, imprensa, usuário que começa a sentir o clima tenso dentro da unidade e reclama. Por isso, acredito que realmente seja necessária uma representação da liderança mais ativa nesses casos. (RRH/USJDR)

Esta situação também é associada à comunicação informal e seu lado negativo. “Os funcionários precisam sempre de representação, de uma fonte segura. Quando falta [a representação] o boato vem sem a vontade do trabalhador, porque ele precisa supor algo para pensar no futuro” (SSS/FHU). Por isso, “quando a imagem está atrapalhada e se concretiza com a sequência de problemas, que não param, o melhor remédio é a aproximação da supervisão conosco” (RTI/USP-JF).

No cenário conturbado de crise apresentado pelos funcionários, um fator a ser observado é como o papel do supervisor precisa ser mantido e afastado de dissonâncias em relação à estabilidade. Aqui, remete-se à importância da representação do indivíduo na interação mencionada por Goffman (2013), pois o comportamento dos atores sociais precisa articular as práticas não-discursivas e os detalhes, aparentemente insignificantes, de um cotidiano padronizado. Perspectivas técnicas e dramáticas se entrecruzam no que diz respeito aos padrões de trabalho, para gerar segurança.

As coisas se misturam muito. A gente é trabalho, mas também é família. Temos compromissos e aí, com ameaças de verba [repasses atrasados] toda uma vida se desestrutura porque levamos isso para casa e afetamos outros envolvidos conosco, como nossos filhos. Além disso, por mais que não queiramos, nossa situação de ansiedade passa para outro colega de trabalho, que passa para o outro, e vira uma insegurança geral. (SSS/FHU)

O equilíbrio dos líderes atrelado aos valores organizacionais, elementos estes centrais à noção de confiança, é uma associação básica para o sentimento de segurança. Por isso, como mencionado por Giddens (1991), há a necessidade das impressões apresentarem aspectos idealizados para atenderem aos estereótipos dos observadores. A ação humana consiste, assim, na monitoração do comportamento e de seus contextos e este controle será parte necessária para a construção social.

Quando eu digo que penso em sair da FHU isso gera uma instabilidade para o outro. Ele automaticamente faz uma análise de que a situação tá ruim mesmo, porque ninguém tomaria essa decisão em meio à crise. O outro transfere para a sua ação a confiança e isso é complicado. Até onde posso ir para dar segurança ao colega? (SSS/FHU)

A liderança mostra ainda como a complexidade humana intervém na interação com os funcionários. “A peça-chave da crise é a tolerância. As pessoas hoje em dia estão muito menos tolerantes do que já foram antigamente. A reincidência de problemas e a perspectiva de só piorar faz com que as pessoas não sejam tolerantes mais” (SF/FHU). Desta forma, as propostas de comunicação face a face, às vezes, encontram barreiras para serem sucedidas em meio à crise. “Aí qualquer comunicado vira motivo para explosão e temos que administrar. Estão todos muito sensíveis” (SF/FHU). Aqui, a própria necessidade de legitimar o conteúdo é fonte de instabilidade na interação. Neste sentido, o emissor passa por uma constante indagação; e a experimentação, a observação e o cálculo são modalidades legitimadoras do saber, da ação e da linguagem, que precisam estar interligados durante a interação.

A representatividade dos setores na organização e as lideranças que os conduzem se mostram como um ponto claro entre os funcionários. Cada um se torna referência em determinado assunto na unidade. “A assistente social pode ajudar com isso, o assessor de comunicação com aquilo e assim vai. Fazem os vínculos entre os setores e sabem a quem recorrer” (SSS/FHU). As frases também apontam o reconhecimento e a integração que surge com as ações consideradas mais lúdicas da comunicação interna que propiciam a interação. “As festinhas de aniversário e as despedidas de funcionários dão a noção do quanto somos importantes e reconhecidos entre os colegas, e o quanto a unidade é integrada. É uma integração muito boa” (RSF/USP-JF).

Apesar de mencionarem, em raras passagens, os veículos de comunicação interna, a representação e interação que se verifica por meio da FHU preveem, em sua maioria, ações presenciais. Aqui, o misto de emoção e razão dá o tom da comunicação face a face. E, como

observado na teoria, a articulação das lideranças é fundamental para expressar a humanização das formas de comunicação praticadas nos espaços de convivência, pois aspectos como interação e representação serão primordiais para que sejam construídos e alimentados elementos da cultura organizacional interna.

#### **4.3.4 Cultura Organizacional Interna**

Para analisar a cultura organizacional interna da FHU foram selecionadas 53 frases. Parte das falas aponta que uma nova cultura, mesmo que flutuante, surge agregada ao momento de crise vivido pela organização. Nesta relação, percebe-se que a história institucional perde espaço para uma cultura que se modifica, ganhando adesão quando levada a cabo pelo processo de divulgação que envolve o dialogismo interno nos espaços de convivência. Deste modo, ao mencionarem questões que remetem à cultura organizacional, predominam indicadores de incerteza e insegurança.

Por analogia, esta realidade faz referência à relação entre a cultura e os processos de mudança organizacional, chamando atenção para os processos de comunicação nas questões relacionadas à cultura. Com isso, surgem novas formas de adaptabilidade diante das circunstâncias, condicionando o grupo social a novas formas de agir. Ao explorar estes detalhes, percebe-se que a cultura ressurge de uma dinâmica complexa e altamente não linear. Valores, crenças e regras de conduta são continuamente comunicados e modificados, conforme os objetivos postos em questão. Estes objetivos visam, em geral, informações tanto sobre a manutenção dos cargos de trabalho, quanto os recursos financeiros que vão mover a organização.

Neste contexto, as palavras mais utilizadas para expressar a ideia de cultura organizacional foram: valores, imagem, decisão, segurança, referência, credibilidade, posicionamento, crise e incerteza. Quanto às formas de disseminar a cultura observam-se as palavras treinamento, reunião, orientação, normas, metodologia, café, descanso (horário de descanso) e hierarquia.

O quadro nacional de crise vivido desde 2014 e a situação financeira da FHU levou os funcionários a adotarem a palavra crise no contexto interno, ligando-a às mais variadas manifestações negativas. Esta postura, disseminada pelas lideranças e pelos funcionários, conseqüentemente, colabora para consolidar novos significados, principalmente aqueles que se referem à dúvida sobre a condição da organização. Isto posto, disputas de

sentidos colocados em circulação sob a cadeia de comunicação são internalizadas de diferentes formas pelo sujeito em relação comunicacional. Nas frases, percebe-se a constante busca por sobrevivência e continuidade e, ao mesmo tempo, a busca por um referencial de base como um ponto de reparo para se apegar.

Quando se fala em Fundação, o que me vem na mente é a palavra credibilidade. Fica difícil separar algumas coisas. Vale a pena continuar a investir? As novas possibilidades de repasses [financeiros] são verdadeiras? Podemos criar visões positivas na atualidade? (RTI/USP-JF)

Há também uma tendência entre os funcionários de isenção em relação ao objetivo da organização. “Sobre a FHU, eu sei que é a empresa que administra unidades de saúde, projetos de saúde. Já quanto à crise eu não tenho nenhuma ideia se ela [FHU] sobrevive ou não” (RSF/USP-JF). Ou ainda: “Sobre a imagem da FHU, a palavra é incerteza. As pessoas estão trabalhando atualmente com receio, elas não sabem como que será daqui a um mês, um ano” (SCS/FHU). E por mais que os funcionários tenham um relacionamento aberto com as lideranças, “os supervisores quase não tocam nesse ponto, até mesmo para não levantar polêmica” (RSF/USP-JF).

Observa-se que o cotidiano dos funcionários começa a ser pautado pelos novos significados, estes alimentados pela própria organização. As frases apontam que a descrença e o pessimismo são sentimentos difundidos que abalam o clima organizacional. “Depois de tanta crise, de problemas atrás do outro, isso alimenta todo tipo de coisas negativas. Traz falta de credibilidade e incerteza, e os dois juntos geram o desgaste da imagem” (RTI/USP-JF). Os funcionários ainda consideram que a comunicação geral que se faz em torno da situação atual não alcança as expectativas por explicações. “O Brasil todo está em crise agora, mas a nossa já estava instalada muito antes disso. Esse argumento não explica muita coisa para nós. Isso sempre está nas falas deles [supervisão]” (RE/USJDR).

Nesse sentido, há o entendimento de que comunicação interna, em especial a comunicação face a face valorizada pelos funcionários, precisa atender à urgência do mundo real que é diversificado, multifacetado e, muitas vezes, incerto e imprevisível. Essas características fazem com que não seja possível lidar adequadamente com ele por meio de um modo de pensar simplificador. Todo organismo apresenta um lado não mecânico, um misto de sentimento e emoção, subjetividade e intuição. Como defendido nos fundamentos teóricos, os modelos mecânicos e totalizantes, característicos do pensamento linear, não dão conta dos ordenamentos sociais.

Como percebido, cultura é o efeito de interação social que se desenvolve com a comunicação e elabora projetos simbólicos que acompanham os públicos internos. Por meio dos canais de comunicação, a cultura experimenta as inconstâncias em sua manifestação. Assim, como os processos culturais dependem da comunicação para se estabelecer, a comunicação depende da cultura existente para se organizar. E, se há o entendimento de um sistema negativo no interior da organização, este sentido auxiliará na formação e adesão de uma cultura organizacional igualmente negativa.

Questões negativas que vão machucar o funcionário precisam ser alardeadas mesmo. Nós produzimos todo tipo de material informativo, mas a questão positiva, como não preocupa, não atinge com a mesma proporção que a negativa, ainda mais agora. Esse é o embate que se observa na FHU. (SCS/FHU)

Quando o tema consegue se desvincular da crise e, conseqüentemente, mencionam-se os novos pressupostos culturais, percebe-se que alguns pontos da cultura organizacional que antecedem à crise são levantados. Como exemplo, o respeito às hierarquias é um comportamento interno assegurado pelos funcionários. Neste ritual, verifica-se a correlação entre a comunicação, as relações de poder e a cultura organizacional. “A supervisão nos passa tudo. As orientações da FHU chegam até nós pelos supervisores e os comunicados da comunicação. Não ultrapassamos as barreiras porque temos respaldo dela [da supervisão]” (RE/USJDR).

Os hábitos e crenças disseminados por meio das normas e regulamentos na organização também são lembrados. Neles, observa-se que os comportamentos definem e norteiam o funcionamento da organização e constituem padrões para perceber, pensar, agir e comunicar. Aqui, o próprio funcionário é um mecanismo de transmissão dos elementos que expressam as estruturas básicas da cultura na FHU. “Sempre falo que atender ao telefone na frente do paciente é um absurdo, uma falta de respeito. A empresa oferece vários momentos que são próprios para isso – café, descanso, almoço” (RSF/USP-JF).

Há também a percepção de que os valores compartilhados reforçam a cumplicidade entre a organização e o funcionário. Neste trecho, observa-se a noção de adesão e conquista, pois se verifica a coerência entre o que a organização diz e a prática.

Aqui o funcionário é valorizado como profissional e como pessoa. Comemos juntos e os funcionários dos plantões descansam no mesmo quarto, misturados com todas as categorias de profissionais. Não há separação como em outras unidades de saúde. Isso vem da metodologia da FHU, não é a unidade. Temos esse respaldo da supervisão para agir assim. (RE/USJDR)

Outro ponto valorizado pelos funcionários são os momentos formais de interação instituídos pela organização. Essas ações de comunicação são significativas, alterando comportamentos e cooperando com a participação e engajamento. “Treinamentos e reuniões são momentos de interação. Sempre vejo pessoas que nunca vi lá. Não cruzamos com todo mundo, ao mesmo tempo. Só nessas oportunidades” (SST/FHU). Estes momentos também são atribuídos à criação do senso de direção comum para os empregados, guiando para o comportamento diário. “As resoluções devem chegar aos braços da FHU - as unidades - e serem perpetuadas de maneira correta. Por isso, os espaços de comunicação são importantes para essa divulgação” (SCS/FHU).

Nas falas, a cultura se insere e permanece profundamente entranhada no modo de vida das pessoas. É um processo tão denso que acaba, durante a maior parte do tempo, se tornando automático. “Se as normas não funcionam, temos a orientação verbal, orientação por escrito e, a última instância, é a advertência, que raramente é aplicada” (RRH/USJDR). Nesse particular, percebe-se a racionalidade do sistema-organização que segue a ordem do regime, com fundamentos e métodos conhecidos e esperados por todos. A sequência de supostas ações e a maneira de agir impulsiona a cultura geral. É uma percepção que remete ao seguinte entendimento: as práticas culturais são produtos das experiências humanas e as pessoas, como seres humanos, são dependentes das práticas que criam.

Ao analisar as frases, apreende-se que a cultura organizacional na FHU salienta questões que foram apresentadas na teoria. No círculo social de crenças, valores e hábitos, as mentes continuam a reproduzir as estruturas das quais são o próprio produto. Os públicos internos têm seus próprios regimes de verdades e acolhem discursos modificadores da cultura organizacional. Por isso, as ideologias divulgadas pela organização funcionam como cruciais para legitimar seus discursos, seja em defesa da organização ou em oposição. De maneira geral, apesar de a cultura organizacional elencar rituais e crenças que colaboram para seu funcionamento, uma nova cultura vem sendo construída, associada à crise institucional. A cultura é formada, então, por um mosaico de várias culturas imbricadas.

Desta forma, no próximo capítulo, coloca-se em evidência a teoria da complexidade e as categorias de análise. A proposta é verificar como os aspectos complexos de comunicação atuam na construção e manutenção dos significados, e interferem na cultura organizacional e na consequente legitimação da organização por parte dos públicos internos. Assim, verifica-se quais desafios a comunicação interna enfrenta em relação à cultura organizacional.



## **5 OS DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO INTERNA E A BUSCA PELO TECER JUNTOS (COMPLEXUS)**

Morin (2007) entende que a sociedade constitui-se de interações estabelecidas no relacionamento entre os indivíduos. Tais interações compreendem atividades recíprocas que modificam o comportamento ou a natureza dos elementos, em presença ou em influência. Para isto, a ligação entre formação e transformação é considerada um princípio sistêmico-chave, ou seja, os dois elementos constituem um circuito recursivo ininterrupto. A organização de um sistema é, desse modo, a organização da diferença, constituindo vínculos complementares entre as diversas partes.

No percurso da caminhada em busca dos desafios que a comunicação interna apresenta nos ambientes organizacionais, percebe-se que a perspectiva comunicacional nos espaços de convivência da FHU é emergente, e se dá na vontade de todos os envolvidos no processo. Por razões do contexto sócio-econômico e logístico da organização – razão estrutural do setor de comunicação, razões das lideranças organizacionais e razões dos próprios funcionários –, verificam-se que os desafios são grandes e interligados.

Sob este ponto de vista, as noções de recursividade, de continuidade, de interdependência entre as partes e de diálogo se encontram na controvérsia, mostrando o caminho e a crença de que pode haver um futuro possível. Para isso, as comunicações formais e informais que sustentam as perspectivas de interação e representação, dando voz à cultura organizacional, podem, sim, serem desarticuladas em sua essência, pois todo sistema não é somente “ganho”, mas também é “perda”. No entanto, esses elementos ao serem interdependentes, necessitam de articulações, buscando a inter-relação que liga as partes ao todo e vice-versa. Em vista disso, todas as mínimas iniciativas são valiosas e podem entrelaçar os fios da compreensão dos fenômenos comunicativos, que fazem ou podem fazer do homem um cidadão, um indivíduo-sujeito na relação de comunicação.

Após o recorte concentrado em relatos descritivos da FHU, apresentam-se os desafios em três categorias. Assim como nas análises realizadas no capítulo anterior, aqui também se destaca a seguinte observação: todas as classificações apresentam influência entre si, sendo difícil abordá-las separadamente, pois nenhuma ordem será válida em causa própria, quando se trata da complexidade dos relacionamentos. Os desafios são de três ordens: (a) Desafios contextuais, que envolvem a lógica organizacional, a economia e as lideranças; (b)

Desafios da área de comunicação, que incluem a estrutura do setor, as perspectivas, a tensão em busca da linearidade e os desajustes; e (c) Desafios da complexidade humana.

Sobre os desafios contextuais observa-se, inicialmente, a crise financeira, como um fator macro e micro que interfere na conjuntura organizacional de forma direta. Nesse sentido, novos projetos simbólicos emergem dos grupos sociais, associando a crise ao desempenho profissional. Projetos que assumem a temática e evocam dados financeiros da organização poderiam atender a expectativa dos funcionários. No entanto, até o momento desta pesquisa, não havia indicativos de uma ação voltada para essa realidade.

Nossas sociedades são máquinas não triviais no sentido em que elas também conhecem sem cessar crises políticas, econômicas e sociais. Qualquer crise é um acréscimo de incertezas. A probabilidade de divisão diminui. As desordens tornam-se ameaçadoras. Os antagonismos inibem as complementaridades, os virtuais conflitos se atualizam. [...] É preciso abandonar os programas, inventar estratégias para sair da crise. Com frequência, necessitamos abandonar as soluções que remediavam as antigas crises e elaborar novas soluções. (MORIN, 2007, p.82)

Outro ponto a ser mencionado é a divisão dos espaços de convivência da FHU. A interação entre as unidades geridas pela organização (citadas nesta pesquisa), UPA São Pedro, em Juiz de Fora, e UPA São João del-Rei, é um fator importante na relação entre os funcionários. A comparação generalizada que é feita, principalmente no que se refere ao envio de recursos financeiros às unidades, em momentos diferentes, desperta para suposições que aguçam a incerteza na unidade oposta. A atuação simultânea das lideranças no que tange à comunicação face a face pode evitar agravos, uma vez que esta efetividade já foi comprovada.

Ainda assim, mesmo que durante as análises os processos de comunicação face a face tenham sido enaltecidos, reforça-se, em passagens do grupo focal, a ausência de manifestação das lideranças em situações consideradas emergenciais. Essa condição faz referência aos apontamentos de Foucault (1979), onde o “poder” pode assumir uma eficácia produtiva, intervindo de forma estratégica e positiva. Por consequência, face à ausência ou ao posicionamento tardio dos líderes, as ações e comportamentos que mancham a imagem da organização são adubados e passam a ser reconhecidos pela comunidade interna. Desta forma, novos valores e pressupostos são incutidos na cultura organizacional, construindo e disseminando novos olhares da organização para a organização.

Esta lacuna na lógica estrutural estimula uma prática já instaurada na FHU, onde, em muitos casos, os processos informais de comunicação precedem os processos formais ou se tornam oficiais. É fato que este trabalho questiona a imposição da comunicação formal

como modelo mecanizante e totalizante, característicos do pensamento linear. No entanto, neste particular, a ausência de *feedbacks* para os anseios do público interno colabora para a marginalização dos canais informais, pois esta rede, visando atender sua própria demanda, cunha e propaga verdades que não condizem com a realidade da gestão. Nesses casos, a proporção da disseminação das informações perde sua essência, prejudicando o conteúdo e condicionando-a como boato.

Por consequência, segundo Baldissera (2008), há a constituição de sentidos articulados ao processo dialógico recursivo, onde a comunicação, em si, se apresenta como um caminho para a construção e disputa. A verdade surge das relações de poder expressas pelas comunidades internas. Logo, as ideologias, postas em conversação, definem regimes de verdade, tipos de discursos que a própria rede acolhe e faz funcionar como verdadeiro.

Identificadas as constantes batalhas de sentidos por vias informais, cabe, por parte da FHU, novos olhares para estas comunidades. Elas precisam deixar de ser, em grande parte, associadas às disfunções da comunicação e serem incentivadas a participar, também, de ações que motivem as virtudes organizacionais. Justifica-se esta ponderação ao alegar que a influência da relação funcionário/funcionário ultrapassa barreiras. Capra (2002) lembra que todo organismo, assim como a comunidade interna de uma organização, é um sistema aberto que se conserva distante do equilíbrio. Portanto, os modos da organização se projetar externamente partem do comportamento “externo” do seu próprio pessoal “interno” – o que se manifesta, igualmente, longe da organização.

Em referência aos desafios contextuais, é notória a constatação de que a comunicação informal ameaça, dessa forma, o clima organizacional. Nesse caso, a informalidade deixa de ser inofensiva e passa a constituir sentido no todo, pois a crença simbólica incentivada por um corpo social sólido (como a comunidade interna), incentiva a formação da idolatria grupal, respondendo à necessidade de se encontrar um lugar no social. Da mesma forma, o sistema cultural, responsável por gerar os significados e regular as condutas, adquire novas significações, condicionando deliberações e consumo dos novos comportamentos nos espaços de convivência.

Em relação aos desafios da área de comunicação, a dimensão instrumental do setor é a mais presente na FHU, por entender a comunicação como um fim e não um meio. Considerando este contexto, verifica-se que as premissas do paradigma funcionalista influenciam o estabelecimento da visão sobre o setor. Porém, durante os relatos, percebe-se que a comunicação abarca um significado profundo, que ultrapassa a visão instrumental e técnica. Ela é complexa e abrangente pois, só o fato de estar presente em ambientes ligados ao

setor de saúde, denota que a comunicação não pode se limitar à definição unificada de transmissora de informação.

Sob esse viés, a comunicação interna possui fundamentos teóricos capazes de dar sustentação à prática cotidiana, pois é parte inerente da natureza organizacional. Para isso, sua atuação necessita ser compreendida como a possibilidade para uma nova ordem na instituição que possa, segundo Scroferneker (2008), efetivamente evoluir para uma concepção relacional, de interação e de diálogo com os espaços de interlocução. O objetivo é promover a inclusão dos atores sociais nas discussões e reflexões que se fizerem presentes, para desenvolver o sentimento de pertença entre eles e a organização. No entanto, as demandas do setor de comunicação são numerosas e os recursos humanos e financeiros direcionados para o trabalho são pequenos. Torna-se necessário mudar o olhar para sua dimensão estratégica, pois ela deve ser considerada parte integrante da gestão como fator de resultados, que agrega valores à organização.

Os sentidos atribuídos a algumas ferramentas e espaços de interação interna também demonstraram pontos de linearidade. Por parte do grupo, tal pressuposição de que o setor deva servir a objetivos específicos provoca o repensar de determinadas ações. Os entrevistados chamam atenção para a funcionalidade do *site* e do boletim eletrônico. Embora constituam espaços de representação e promovam a interação, em muitos casos eles são pouco explorados. Verifica-se que a linguagem e a ausência de segurança quanto à informação nestes meios perdem espaço para a comunicação informal ou a formal face a face.

Nessa situação, o dinamismo das relações sociais e as mudanças constantes presentes nos sistemas geram a evolução e, ao mesmo tempo, a instabilidade. Por consequência, a assimilação da consciência reflexiva está ligada à da linguagem e ao contexto social onde esta ocorre, articulando um processo recursivo de criação da realidade. Conforme Silva (2008), o mundo organizacional e sua diversidade de sentidos requer que as relações de comunicação sejam reinventadas a cada dia a partir de elementos que, mesmo sendo iguais, movimentam-se e criam novos arranjos.

Outro desafio do setor é a inserção das tecnologias como possibilidade de relacionamento. É clara a preferência dos funcionários pela comunicação face a face em detrimento do *site*, boletim eletrônico e outros. Entende-se que a tecnologia, por si só, não garante a produtividade e o desenvolvimento humanos, pois em nada adianta os funcionários terem acesso adequado se suas expectativas não são atendidas e não se legitima a organização por estes instrumentos. Diante disso, a busca pela confiabilidade da informação está no contato presencial com a liderança, na relação direta defendida por Larkin (2005). Então,

frente às ambiências sociais complexas que se apresentam, a comunicação pode propor novas formas de interação junto à tecnologia, ampliando as possibilidades gerais e compreendendo-as como espaços, também, para o relacionamento.

Nesse panorama, é apreendido que as informações só se transformam em conhecimento a partir do momento em que os indivíduos interpretam os signos da mensagem. Torna-se relevante, portanto, lembrar a alegação de Morin (2007) sobre a diferença entre a informação e o conhecimento. O conhecimento é organizador, por isso, quando os funcionários são observados em comunicação presencial, supõe-se uma relação de abertura e de fechamento entre o “conhecendo” e o “conhecido”, onde é possível interpretar a informação e conceder sentidos. Já quando a informação é observada por meio da tecnologia, ela não adquire a forma de conhecimento, pois há a dificuldade de organização para que o material seja interpretado. Neste caso, embora a tecnologia amplie as oportunidades de interação, esse artifício funciona apenas como uma interface entre os sistemas informação/sujeito, mas não se pode prever que haverá o consumo automático da mensagem.

Parte do material analisado expressa ainda o desconhecimento dos funcionários ou a negligência em relação à instabilidade financeira da FHU. Por outro lado, em certos momentos, o comportamento das lideranças assume posturas genéricas em meio ao conflito. A crise de uma organização merece o olhar singular, por mais que a situação nacional possa ser elencada para justificar situações pontuais, uma vez que a organização recebe recursos das três esferas públicas (municipal, estadual e federal). Porém, quando se presume que explicações universais serão acatadas, esta ação intensifica ainda mais a omissão dos públicos internos. Essa característica corrobora o que foi afirmado em teoria – existe, na área organizacional, um discurso de fortes características político-administrativas, embora se sustente em argumentos que procuram autorização a partir de sua cientificidade, como a economia, a política e as questões ambientais.

A generalização assume riscos perante a legitimação da organização por parte dos funcionários. É necessário explorar métodos de intervenção que apresentem – e não ocultem – as ligações entre a FHU e as outras esferas, as articulações da organização sobre o tema e as implicações diretas da crise, atuais e futuras. A comunicação não pode ser linear e simplista, pois o indivíduo precisa se interrogar e refletir sobre em que condições o seu trabalho se constitui e se desenvolve. As ideias do incerto e do contexto de confusão podem caminhar juntas, pois esta união é inseparável da elaboração de novos conhecimentos.

Para finalizar, a complexidade humana se impõe, também, como um desafio para a comunicação interna na FHU. Envolvimento e comprometimento são fundamentos que

utilizam-se dos bens simbólicos, como a informação e a cultura. Os funcionários são pessoas, ao mesmo tempo, produto e produtoras de sentido, carregando suas necessidades, anseios e expectativas. Desse modo, os funcionários aspiram por informações contextualizadas, que justifiquem, diretamente, as decisões que serão tomadas no ambiente de trabalho, às quais poderão afetar suas vidas. Para tanto, é preciso considerar a comunicação interna e suas interfaces com os contextos contemporâneos e as mudanças, identificando processos práticos que articulem a dimensão estratégica da comunicação e os atores sociais internos.

Na perspectiva desta visão, a transitoriedade das identidades em busca de segurança é um fator a ser destacado. Em nome da coletividade, ou por complacência, o indivíduo se apresenta como um cidadão antes de ser um pensador, em busca de amparo e, também, concedendo apoio ao outro. Essa postura apaga o arbitrário de sua existência e seu potencial de senso crítico é omitido em nome do grupo. A ação conduz a uma comunidade interna emocional e fusional. O pensamento, nessa perspectiva, molda-se conforme as manifestações dos grupos, adquirindo forma relativista e relacionista.

Há, ainda, a necessidade de relações mais intensas entre os funcionários, que possam propiciar momentos de interação com vistas ao conhecimento do ser humano para além das barreiras organizacionais. Como exemplo dessa carência, sugere-se a dinâmica de grupo como novas formas para se comunicar e trocar experiências. Essa nova abertura pode abranger os dois tipos de comunicação, uma vez que atende à demanda da informalidade com relacionamentos mais estreitos e, ao mesmo tempo, cria espaços que podem gerar novos valores culturais positivos, reunindo o que estava separado. Aqui a complexidade se desvela a partir do momento em que se admite uma inteligência da desordem, que enriquece o modo de considerar os fenômenos.

Ao finalizar a discussão das três dimensões, tendo como referência as falas do grupo focal, pode-se evidenciar entendimentos semelhantes, mas também divergências precisas quanto aos temas investigados. Acredita-se que os três desafios possibilitam uma visão relacional, de interfaces, sinalizando a forma de como a comunicação e a comunicação interna são compreendidas e praticadas no sistema organizacional da FHU.

Sendo assim, quando os desafios são vistos pelas suas correlações, percebe-se que as interações aumentam ao ultrapassar o nível do organizado. Noções antagônicas, integrando-se à ambiguidade do homem e do profissional, compreendem a complexidade dos objetos e sua relação com o pensamento que os concebe. Para Morin (2007), as práticas culturais são produtos das experiências humanas e as pessoas, como seres humanos, são dependentes das práticas que criam. Por isso, aspectos da cultura organizacional, que

envolvem processo de interação e representação por meio da comunicação, devem ir além da simples técnica e linearidade. Estes elementos agem construindo valores e pressupostos que podem impulsionar o desenvolvimento, à medida que se inter-relacionam.

Diante do exposto, o pensamento complexo não é aquele que evita ou suprime o desafio, mas o que ajuda a revelá-lo e, por vezes, superá-lo. É na relação entre as antíteses, é no sinal do erro, que pode ser verificada a construção da realidade. Como exemplificado por Morin (2007), há de se considerar que as ideias do não-simplificável, do incerto e do contexto de confusão que permeiam as reflexões sobre a ciência no século XX estão juntas, sendo inseparáveis dos avanços e dos novos conhecimentos dessa mesma ciência. É a desordem, a incerteza e a aleatoriedade que ordenam e desordenam a construção do novo conhecimento.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Bens simbólicos, como a informação e a cultura, são pressupostos que norteiam o trabalho das empresas no século atual. Essas dimensões, além de incentivarem o comprometimento no ambiente profissional, impactam a forma com que os funcionários se relacionam com as organizações e entre si; e ressaltam o caráter subjetivo das empresas. É uma busca pelo lugar social: assim, o processo comunicacional pode ser percebido como a relação de trocas simbólicas entre os envolvidos.

Nos ambientes organizacionais, os indivíduos serão as representações das culturas que se interligam na empresa e acabam, de forma deliberada ou não, assimilando as características institucionais. O resultado é uma possível legitimação da organização tanto externamente quanto internamente. Os variados contextos e as confluências destes determinam uma organização multifacetada.

A observação desses pressupostos ratifica a escolha pelo Paradigma da Complexidade, ao tentar perceber as (complexas) inter-relações que permeiam a comunicação interna planejada, ou não, das organizações. Ao seguir por este caminho, apreende-se que a complexidade da comunicação está centrada no desafio da compreensão, buscando entender o significado que o indivíduo atribui a ela. Considera-se o social, o econômico, o existencial, e vários outros aspectos, num processo dialógico e recursivo; pois a comunicação acontece em situações práticas.

Sob essa lógica, a percepção do diálogo entre cultura organizacional e legitimação na FHU possibilitou ampliar o olhar para a complexidade. A trajetória da organização é marcada pela permanente reconstrução, uma vez que sua essência reconhecida é a da perpetuação do conhecimento em práticas de saúde. Em tempos modernos (e complexos), estas últimas tornam-se variáveis múltiplas e questionáveis.

A interpretação do material coletado permite compreender que a organização entende a comunicação como um processo linear. Portanto, a comunicação interna assume o sentido informacional, ou seja, aquele que transmite informação. Conseqüentemente, por mais que as ferramentas de comunicação institucionais não presenciais – como jornais murais, *site* e boletins eletrônicos – visam dar suporte para a apresentação dos significados culturais, estas encontram barreiras para serem bem-sucedidas.

O entendimento sobre os canais de comunicação recai na questão da transmissão planejada, num sentido linear emissor-receptor, sem que eles promovam a abertura de espaços

para que haja a interlocução entre os atores sociais, confirmando o caráter descritivo/operacional do processo.

Além disso, uma estrutura de comunicação descentralizada dá suporte às subsidiárias, mas sem ter um processo sistematizado. O relacionamento entre as estagiárias das subsidiárias e os assessores de comunicação da matriz ocorre efetivamente – porém, não pode ser considerado como estruturado pela falta da frequência diária nesses ambientes.

Por conseguinte, o imediatismo e a segurança da comunicação face a face colaboram para suplantar estas ferramentas não presenciais de comunicação. Nota-se que falta incentivar o acesso à informação e conceder segurança a esses veículos, principalmente em termos de tecnologia. É necessário colocar em interação as possibilidades de comunicação interna, de forma que a própria comunicação presencial possa assegurar as informações nos veículos institucionais.

No entanto, independente das formas de interação, o indivíduo encontra seu espaço na organização se “comunicando”. Seja por meio da cultura organizacional instituída ou da cultura paralela, emergindo em meio à crise, o fato de pertencer a um grupo representa uma possibilidade de redução da incerteza. As ligações entre as experiências afetivas, oriundas dos relacionamentos, e a experiência cognitiva pela descoberta de um sentido, promove a ligação entre o indivíduo e o grupo, intensificando a comunicação. Nesses casos, ele pode se inserir nos grupamentos considerados partidários ou não, da FHU, mas ambos fazem parte da organização e integram o sentimento de pertença do indivíduo.

A realidade da comunicação também demonstrou o “poder” como elemento construtivo e integrador. O discurso interno que se processa, conforme as vozes das lideranças, reitera essa afirmação. A interação pessoal entre líder e liderado é bem mais intensa e profunda do que os processos comunicacionais baseados em soluções de comunicação (impressos ou virtuais). É por meio da comunicação presencial, do olhar entre os envolvidos, e da representatividade dos líderes, que os funcionários acolhem significados organizacionais.

Esta relação chama atenção, sobretudo, para a linguagem a ser utilizada. O que está em jogo é a competência do líder. Os interlocutores reagem imediatamente ao estímulo comunicacional nas interações face a face, mediante a apropriação da correlação entre a linguagem e o que se deseja expressar. Logo, dialogar implica verificar todas as formas de linguagem que possam facilitar o processo comunicacional, pois expressões genéricas instáveis podem provocar ruídos no processo de interação. Além disso, a representatividade

performática do líder já conduz a um episódio de comunicação – e será amplificada ao utilizar um repertório de linguagem viável ao que se quer transmitir.

É possível observar que a socialização dos indivíduos no mundo do trabalho é fruto da experiência das relações de poder, vivenciadas no universo produtivo. Essas relações geram normas coletivas de comportamento e fornecem a maneira de elaborar um sentido para si na multiplicidade de papéis sociais. Assim, poder e diálogo podem mediar os problemas organizacionais, construindo e reafirmando significados dessa espécie de cultura.

Porém, nem sempre a comunicação presencial consegue resultados diretos e rápidos. Essa ausência de resolutividade gera incertezas associadas à falta de transparência, pois a credibilidade está no retorno eficaz. E é nessa brecha que a rede informal, ainda que vista de forma marginalizada, acena para a necessidade de ações da comunicação formal. Mesmo intensificada durante a crise, é evidente que essa rede informal concede sentido a novos significados, participando da construção do todo organizacional.

Esta comunidade de relação tem identidade plural, espírito crítico, e estabelece com a comunicação as influências significativas no processo de troca de informação. É evidente o conflito e a tensão existente no interior do sistema; que, por sua vez, expressa certa fragilizada entre “parte” e “todo” quando o assunto é comunicação informal. Acredita-se que os valores constituídos pela rede informal se contrapõem aos valores institucionais, danificando o clima na organização.

Sobre esse processo, ressalta-se que os valores institucionais, sejam oficiais ou não, são subsídios para a adesão de uma cultura própria, questão determinante na percepção da imagem e reputação. Portanto, apoiar uma comunicação livre e aberta, em que o diálogo é utilizado para reduzir tensões e criar sentido comunitário, pode ser a alternativa para as relações estabelecidas no cenário contemporâneo, com mudanças rápidas, posicionamentos plurais e uma interdependência entre os interlocutores cada vez mais perceptíveis.

Logicamente, a cultura e a comunicação atualizam essa relação de interdependência, gerando tensão no sistema, por meio de novos valores considerados não corporativos, e reforçando aspectos organizacionais. Trata-se de um processo que ocorre de maneira dialógica e recursiva, sendo necessário para que a organização possa se perpetuar, se transformar e se auto-organizar.

É na relação interna que o indivíduo constrói, alimenta e dispara valores que vão legitimar a organização entre os próprios grupos internos. São nesses interstícios da teia urdida em conjunto, que se reforma e altera, constantemente, os contornos da organização. E, embora os resultados da comunicação interna sejam nítidos, principalmente no que se refere à

constituição de novos significados (face ao relacionamento entre os líderes e os liderados), a organização não se apropria desse indicador como um pressuposto para o desempenho da gestão e a disseminação de valores como segurança, credibilidade e transparência.

Com base no exposto acima, observa-se que as categorias analíticas sugeridas neste trabalho possibilitaram olhar o objeto de estudo a partir do emaranhado cultural que forma a organização. As inferências extraídas, com suporte nas comunicações formais e informais, na representação e interação e na cultura organizacional, não determinam a forma de comunicação que se deve exercer, mas considera a visão crítica de quem a cria e de quem fornece a matéria-prima para a execução do processo.

Sendo assim, o desenvolvimento desta pesquisa indicou, em linhas gerais, que a comunicação interna pode endossar as seguintes recomendações com vistas à legitimação da organização para si própria: projetar a livre circulação de ideias; estimular a participação dos funcionários; manter-se centrada nas pessoas, não apenas em ações operacionais; impactar a reputação da organização, pela intervenção de pessoas; apresentar-se dinâmica; preencher um indicador compatível com o procedimento de gestão; e ter na comunicação face a face um comportamento estratégico que deve ser adotado por todas as lideranças.

Ao salientar esses princípios, reafirma-se que a comunicação interna pode ser imposições ou propostas que alterem as pré-concepções existentes no processo interacional presente – pode ser uma saída. O foco, nesse caso, deve ser direcionado às melhorias nas formas existentes e já praticadas de conversação aberta, diálogo e colaboração.

Por consequência, as possibilidades de intercâmbio entre a comunicação formal e a informal são grandes, e os resultados podem levar à intensificação do compartilhamento de significados, o que também auxiliaria no processo de legitimação da organização por parte de todos os envolvidos. Os supervisores precisam de estímulo permanente para desenvolver e melhorar esta prática que sociabiliza o discurso organizacional interno.

Contudo, a modalidade deste estudo empírico, marcado pela natureza da organização, suas características físicas e estruturais, não permite dizer que a legitimação organizacional aconteça da mesma forma em todas as empresas. Não se almeja, portanto, generalizar através de um contexto complexo e multicultural, mas chamar atenção para este processo, refletido pelas organizações em geral. Nesse sentido, a escolha do método de investigação apreciado nesta dissertação não se arrogaria a fechar todas as lacunas.

Por fim, assim como qualquer estudo que abarca a completude, este trabalho identificou nas ambiências organizacionais aspectos complexos que suscitam outras abordagens. As relações de poder que se instauram durante as sessões dos grupos focais, a

interação entre os participantes no decorrer do processo, as comunicações organizacionais e os diferentes ambientes culturais que se apresentam em cada unidade, em função das diferentes localidades, são questões que abrem precedentes para novas reflexões. Destaca-se, então, nestas considerações, a compreensão de que nenhuma teoria encerra-se em si mesma, quando trata-se de ciência. Deixa-se implicado que todo conhecimento é evolutivo e toda conclusão é sempre provisória.



## 7 REFERÊNCIAS

- ABERJE. **Associação Brasileira de Comunicação Empresarial**. 4ª pesquisa de comunicação interna – 2012. São Paulo: Aberje Editorial, 2012.
- ALENCAR, T. G. R; OLIVEIRA, I. L. A dinâmica Comunicativa no ambiente interno das organizações: inter-relação da comunicação formal com a comunicação informal. **Organicom**: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, São Paulo, ano 10, nº 19, p. 209-219, 2º sem. 2013. Disponível em: <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/649>. Acesso em 15 jun. 2015.
- AUGÉ, Marc. **Não lugares**: introdução a uma antropologia da supermodernidade. Tradução de Maria Lúcia Pereira. Campinas: Papirus, 2012.
- BAKHTIN, M. **Estética da criação verbal**. São Paulo: Martins Fontes, 1997.
- 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, 2008. 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, 2008. p.149-177.
- BARDIN L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARROS, D. P.de. A comunicação humana. In: FIORIN, J. L. (Org.) **Introdução à linguística**: Objetos teóricos. 6ª Ed. São Paulo: Contexto, 2014. p. 25-53.
- BUENO, Wilson. **Comunicação Empresarial**: Políticas e Estratégias. São Paulo: Saraiva, 2009.
- \_\_\_\_\_. **Comunicação Interna e Governança Corporativa**. Disponível em <http://www.rp-bahia.com.br/colunistas/wilbueno.htm>. Acesso em 10 fev. 2015.
- CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas**. Trad. Marcelo Brandão Cipolla. São Paulo: Editora Pensamento-Cultrix, 2002.
- CASALI, Adriana M.; TAYLOR, James R. Comunicação organizacional: uma introdução à perspectiva da “Escola de Montreal”. In: **Estudos de Jornalismo e Relações Públicas**. São Bernardo do Campo, v.3, n. 6, 2005, p.28-40.
- CITELLI, Adilson. Comunicação e linguagem: diálogos, trânsitos e interditos. In: **MATRIZES**. Revista do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Universidade de São Paulo, São Paulo, ano 2, n. 1. 2.sem. 2008. p. 13-30.

COGO, Rodrigo. **As interfaces de poder, liderança e diálogo na gestão da Comunicação Interna**. Disponível em:

[http://aberje.com.br/acervo\\_colunas\\_ver.asp?ID\\_COLUNA=211&ID\\_COLUNISTA=18](http://aberje.com.br/acervo_colunas_ver.asp?ID_COLUNA=211&ID_COLUNISTA=18).

Acesso em: 25 jan.2016.

CURVELLO, João José A. A dimensão interna da comunicação pública. In: **XXXI CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO**, 2008. Natal. Anais. São Paulo: INTERCOM, 2008. p. 1-16.

\_\_\_\_\_. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. Brasília: Casa das Musas, 2012.

\_\_\_\_\_. Legitimação das assessorias de comunicação nas organizações. In DUARTE, Jorge (org). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: Teoria e Técnica**. São Paulo: Atlas, 2011. p. 96-114.

FOUCAULT, Michel. **A ordem do discurso**. Tradução de Edmundo Cordeiro. São Paulo: Cyberfil Literatura Digital, 2002.

\_\_\_\_\_. **Microfísica do poder**. Organização e Tradução: Roberto Machado. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.

\_\_\_\_\_. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. Trad. Lúcia M. Ponde Vassallo. 9ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1991.

FRANÇA, Vera Veiga. O Objeto da Comunicação/A Comunicação como Objeto. In HOHLFELDT, Antônio; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, Vera Veiga.(Orgs.) **Teorias da comunicação - Conceitos, escolas e tendências**. Petrópolis (RJ) Vozes, 2005, p.39-60.

FREITAS, Sidinéia G. Comunicação Interna e o Diálogo nas Organizações. In: KUNSCH, Margarida (org). **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009. p. 139-154.

\_\_\_\_\_. Liderança e poder: um enfoque comunicacional. In: MARCHIORI, Marlene (org). **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. p.135-148.

GIDDENS, Anthony. **As consequências da modernidade**. Trad. Raul Fiker. São Paulo: Editora UNESP, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. 19ª ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

HABERMAS, Jürgen. **Consciência moral e agir comunicativo**. Trad.: Guido A. de Almeida. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

HALL, Stuart. **Identidade cultural na pós-modernidade**. 10ª ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

\_\_\_\_\_. Quem precisa de identidade? In: SILVA, Tomaz Tadeu da (org.). **Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000, p. 103-133.

\_\_\_\_\_. The work of representation. In: HALL, Stuart (org.) **Representation: cultural representations and signifying practices**. London/Thousand Oaks/New Delhi: Sage/Open University, 1997.

JUNG, M; KYRILLOS, L. **Comunicação para liderar**. São Paulo: Contexto, 2015.

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). 2ª ed. São Caetano do sul, SP: Difusão Editora, 2008. p.169-192.

KUNSCH, Magarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. **Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 267-289, jul/dez/2012.

MACHADO, Hilka. Identidade organizacional: perspectiva de análise. **Revista Administração Contemporânea (RAC)**, edição especial, 2003.

MAFFESOLI, Michel. **Elogio da razão sensível**. 4ª ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

MARCHIORI, M. 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, 2008. p.179-200.

\_\_\_\_\_. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2006.

\_\_\_\_\_. Sujeitos em Diálogos nos Processos Interculturais. In: MOURA, C. P.; FERRARI, M. A. (Org.). **Comunicação, Interculturalidade e Organizações: faces e dimensões da contemporaneidade**. Rio Grande do Sul: Edipucrs, 2015. p. 135-145.

MARIOTTI, Humberto de Oliveira. **Pensamento Complexo: suas aplicações à liderança, à aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Marta Teresinha Motta Campos. **Diálogo e interações face a face na comunicação interna: um estudo da oralidade nas organizações**. 2012. 291 f. Tese de Doutorado em Ciências da Comunicação. Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2012. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/.../MartaTerezinhaOriginalx.pdf>. Acesso 11 set. 2015.

MCCRACKEN, Grant. **Chief culture officer**: como a cultura pode determinar o sucesso ou o fracasso de uma organização. Trad. Ricardo Giassetti, Roberta Bronzatto. São Paulo: Editora Aleph, 2011.

MORIN, Edgar. A comunicação pelo meio (teoria complexa da comunicação). **Revista Famecos**, nº 20, dez. 2003. p.7-12 Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/viewFile/3197/2462> . Acesso em: 15 out. 2015.

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

\_\_\_\_\_. **O método 4**. Trad. Juremir Machado da Silva. 4ªed. Porto Alegre: Sulina, 2008.

MOSCOVICI, Fela. **A organização por trás do espelho**: reflexões e reflexões. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.

NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida (org). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão. 2009. p. 61-76.

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

OLIVEIRA, I. L.; PAULA, M. A. de. Desafios da Comunicação Interna: Interferências da Contemporaneidade. In: Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, 2, Belo Horizonte 2008. **Anais eletrônicos Abrapcorp**. São Paulo: Abrapcorp, 2008. Disponível em: [http://www.abrapcorp.org.br/anais2008/gt2\\_lourdes.pdf](http://www.abrapcorp.org.br/anais2008/gt2_lourdes.pdf) . Acesso em 23 ago. 2015.

PERUZZO, Cicilia M. K. Da observação participante à pesquisa-ação em comunicação: pressupostos epistemológicos e metodológicos. In: **XXVI CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO**, 2003. Belo Horizonte. Anais. São Paulo: INTERCOM, 2008. p. 1-16.

RODRIGUES, Adriano Duarte . **Estratégias da Comunicação**: Questão comunicacional e formas de sociabilidade. Lisboa: Editorial Presença, 1990.

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

\_\_\_\_\_. Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. **Revista Famecos**, nº 31, dez. 2006. p.47-53 Disponível em: [www.pucrs.br/famecos/pos](http://www.pucrs.br/famecos/pos). Acesso em: 20 dez. 2015.

SILVA, Juremir Machado da. Apresentação. In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e o paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. p.7-10.

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.

TERRA, C.F. Entendendo os conceitos de Comunicação Organizacional. In: **Revista Organicom**. V.6, nº10/11. 2009. p. 266-269.

THOMPSON, John. **A mídia e a modernidade**: uma teoria social da mídia. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação, crise e imagem**: Fundamentos das organizações do século XXI. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

WOLF, Mauro. **Teorias das comunicações de massa**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

WOLTON, Dominique. **Pensar a comunicação**. Tradução: Vanda Anastácio. Portugal: Difusão Editorial, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.



**APÊNDICE A – ROTEIRO DO GRUPO FOCAL**  
**Roteiro Grupo Focal – Dissertação PPGCOM/UFJF**

**Apresentação:** Fazer uma breve apresentação do tema, objetivos e métodos de pesquisa. Entregar o Termo de Consentimento e recolher as assinaturas. Iniciar a gravação com pedido de autorização para procedê-la. A partir da autorização para gravar dar o “*start*” dos questionamentos.

**Solicitar perfil dos participantes:** Sexo/Idade/ Grau de Instrução/ Tempo de trabalho.

1. **COMUNICAÇÃO FACE A FACE FORMAL** - Quais são os resultados obtidos com as reuniões que ocorrem entre os setores? Como acham que essa proposta é recebida pela equipe? Acreditam que durante o encontro surgem comentários que vão além da pauta estipulada?
2. **COMUNICAÇÃO INFORMAL** - Como vêm o surgimento dos boatos entre os colaboradores? Onde eles surgem? Como se propagam? Como são alimentados? Quais são, geralmente, os temas em destaque?
3. **DIÁLOGO** - Há situações em que o diálogo é a forma indispensável para a coordenação/comunicação? E se não há resultados com ele, quais são os outros meios utilizados?
4. **COMUNICAÇÃO FORMAL SE APROXIMANDO DA INFORMAL** - O que podemos considerar como um momento de interação na unidade? Quais são os ambientes que favorecem esse processo? Quais são aqueles momentos que são considerados iniciativas dos próprios colaboradores? O que se discute nesses ambientes?
5. **PROCESSOS AUTÔNOMOS DE COMUNICAÇÃO E A PRODUÇÃO DE SIGNIFICADOS** - Qual seria o debate sobre a Fundação do HU? O que se espera da instituição?
6. **REPRESENTAÇÃO SOCIAL** - Quanto ao material interno de comunicação (Boletim Eletrônico e Jornal Mural, Site, Intranet, e etc), como as unidades se vêm nesse material? Acham que a exposição das ações nesses veículos expressa a trabalho realizado?

**Agradecimentos finais**



## APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO

**Termo de Consentimento**

Solicitamos sua colaboração, como voluntário do trabalho científico, a princípio intitulado, “Comunicação Interna e Complexidade: uma perspectiva dos públicos internos como sujeitos comunicacionais e legitimadores da organização”. O objetivo é estudar o processo de comunicação interna existente nesta organização, que se institui entre funcionários e líderes, almejando verificar se ele é eficaz e como contribui para o desempenho da reputação organizacional interna, identificando as possíveis falhas que possam estar inseridas nesse processo.

Esta pesquisa se realizará nas dependências das unidades geridas pela FHU/UFJF, em horário a ser determinado, não causando nenhum prejuízo financeiro ao colaborador e nenhum constrangimento, pois as respostas são de absoluto sigilo do pesquisador, não sendo necessária a identificação. Ressalta-se ainda que neste trabalho, de cunho acadêmico, os dados apurados serão identificados por siglas, ficando, portanto, o pesquisado com total liberdade para responder aos questionamentos que serão aplicados.

Os indivíduos terão a liberdade de participarem como voluntários, por livre e espontânea vontade, não sendo remunerados por isto, devendo confirmar sua participação através da assinatura deste documento, em duas vias, sendo que uma delas ficará em poder do pesquisador e a outra será concedida ao pesquisado.

Estando de acordo com o exposto acima, solicito a assinatura abaixo como prova de seu conhecimento explícito, espontâneo e gratuito à participação neste trabalho científico.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2015.

Assinatura do Pesquisado  
Nome completo:  
RG:

Assinatura da Pesquisadora  
Daniela de Oliveira Canin  
RG: MGXXXXXX