

A COMPOSIÇÃO DE UM QUADRO DE REFERÊNCIA PARA A GESTÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Autoria: José Roberto Gomes da Silva, Maria do Carmo Leite de Oliveira

Resumo

Uma das principais discussões atuais acerca da gestão da comunicação organizacional refere-se à necessidade de se abandonar uma noção tutelada, em favor de uma visão participativa. Na primeira, a comunicação costuma ser vista como um *instrumento* cujo objetivo maior é o de gerar conformidade e obediência às diretrizes previamente estabelecidas pela cúpula organizacional. Sob uma ótica participativa, a comunicação é concebida como uma *arena de construção coletiva de significado* que engloba os atores e seus meios de interação, as particularidades da vida quotidiana e as macro estruturas do contexto. Este artigo objetiva identificar os aspectos que impactam a construção desta visão participativa. O pano de fundo é o estudo de caso de uma empresa que passa por importantes desafios para a sua estratégia. O método de pesquisa compreende entrevistas semi-estruturadas com empregados, a observação de reuniões e a análise de documentos oficiais da organização. Os resultados sugerem que a gestão da comunicação organizacional deve ser sensível a diferentes aspectos de natureza referencial, estrutural, instrumental e relacional. A partir dos resultados, propõe-se um quadro analítico que possa auxiliar os gestores das organizações a comporem uma estratégia que favoreça o desenvolvimento de uma comunicação com foco na participação.

Introdução

O desenvolvimento de uma ótica para a gestão da comunicação que focalize a participação dos indivíduos é talvez um dos desafios mais complexos a serem enfrentados pelas organizações de hoje. Em primeiro lugar porque, em um contexto de grandes transformações, percebe-se cada vez mais a necessidade de se obter o engajamento consciente dos trabalhadores, de modo a que eles possam contribuir intensamente para o desenvolvimento de alguns dos principais requisitos de competitividade para as organizações: a aprendizagem, a capacidade de mudar e a inovação (Argyris, 1994; Garvin, 2000; Kotter, 1997; Nonaka, 2000). Em segundo lugar, o desenvolvimento de um foco participativo torna-se um desafio para as organizações pelo fato de que, como observa Zarifian (2001), a comunicação organizacional tem sido tratada de modo instrumentalizado, como um simples recurso de exercício de poder e controle, como um mecanismo de gestão *tutelada* dos trabalhadores. Esta visão instrumentalizada, pautada essencialmente na valorização das relações unidirecionais de hierarquia e subordinação, tende a reduzir a noção de comunicação a um mera questão de transmissão de ordens e diretrizes a serem executadas, geralmente sem questionamentos.

Autores como Ford e Ford (1995) e Giordano (1998) argumentam que, antes de tudo, o desenvolvimento de uma noção de autêntico engajamento, de participação de todos os indivíduos, implica a necessidade de se constituir um novo conceito acerca do papel da comunicação na vida organizacional, abandonando-se a visão instrumental tradicional e concebendo a comunicação como uma arena de construção coletiva de significado. E o primeiro passo para essa transformação no foco de análise sobre a comunicação é levar em conta a subjetividade dos indivíduos, a multiplicidade de relações envolvidas e a diversidade de formas, meios e conteúdos das interações que povoam a vida quotidiana das organizações, sem que, no entanto, se deixe de considerar o contexto e as estruturas de poder nas quais encontram-se inseridos os atores (Boden, 1994; Giordano, 1998; Silva, 2001; Taylor, 1993).

A principal implicação deste tipo de abordagem é, portanto, a tentativa de se conceber a comunicação como um processo integrado que reconheça tanto a importância dos atores quanto a dos meios de que se utilizam. Do mesmo modo, é preciso que se compreenda a construção da realidade organizacional como uma resultante da interação entre as particularidades destes atores e de suas relações quotidianas e as estruturas que servem de contexto a essa ação do dia-a-dia e que, ao mesmo tempo são por elas continuamente transformadas (Giddens, 1984; Giordano, 1998; Rojot, 1998).

O presente estudo tem como objetivo contribuir para tal discussão, procurando identificar os diferentes aspectos que, sob esta ótica integradora, impactam a construção de um foco participativo para a gestão da comunicação organizacional. Com base no estudo de caso realizado em uma grande empresa brasileira do setor de serviços de infra-estrutura na área de energia, procura-se indicar um quadro de referência que possa inspirar a ação dos gestores na composição de uma visão que reforce a noção de participação.

As consequências de um foco instrumental para a comunicação nas organizações

Giordano (1998) observa que a principal característica da perspectiva instrumental, ainda dominante nas ciências de gestão, é a de tender a focalizar os instrumentos e os dispositivos técnicos de transmissão de mensagens como determinantes da *boa comunicação*. Tal perspectiva tem sido continuamente reforçada pelo constante desenvolvimento de novas tecnologias que abrem possibilidades inovadoras e cada vez mais sofisticadas de incremento dos meios. Trata-se também de um tipo de foco que busca sua fundamentação nas teses defendidas pela corrente do estruturalismo linguístico, para o qual toda comunicação constitui-se da transmissão de uma mensagem segundo um código apropriado.

Segundo Giordano (1998), a principal consequência desta excessiva valorização da estruturação da linguagem e deste *determinismo tecnológico*, tem sido o fato de se relegar os sujeitos dotados de palavra, ou seja, aqueles que são os verdadeiros autores e atores da comunicação, a um mero lugar acessório no processo, gerando uma espécie de esquizofrenia organizacional, com consequências imprevisíveis e difíceis de serem administradas.

As crenças exageradas que têm sido depositadas pelas organizações no poder transformador da tecnologia são um bom exemplo desta visão esquizofrênica acerca da comunicação. Uma das grandes apostas das organizações, para o desenvolvimento de uma visão mais participativa para os mecanismos de gestão, tem sido justamente a adoção de um número crescente de soluções variadas que se baseiam no emprego da tecnologia da informação e da comunicação (Dewett e Jones, 2000). No entanto, são muitos os questionamentos que têm sido levantados quanto à real capacidade deste tipo de tecnologia, em promover ou até mesmo viabilizar a mudança efetiva de comportamentos humanos e da cultura da organização (Cabrera e Cabrera, 2002; Davenport, 1998; Scott et al, 1998; Silva, 2000).

Com base em uma pesquisa realizada por um grande grupo de consultoria, Cabrera e Cabrera (2002) observam, por exemplo, que o caminho mais usualmente escolhido pelas organizações para tentar implementar o conceito da Gestão do Conhecimento, o qual é fortemente baseado na noção de participação, tem se apoiado no desenvolvimento de soluções ligadas à tecnologia da informação e da comunicação. No entanto, na grande maioria dos casos, as maiores dificuldades encontradas para a implementação deste conceito são devidas a aspectos não tecnológicos, tais como as dificuldades dos empregados compreenderem a importância do compartilhamento de seu conhecimento, a falta de tempo para este compartilhamento e a falta de incentivo da organização para a produção de novas idéias.

Do mesmo modo, os estudos de Silva (2000), acerca da adoção do correio eletrônico em uma grande empresa brasileira sugerem a capacidade limitada desta tecnologia em termos de promover a mudança desejada pela organização, de abandonar uma cultura burocrática que privilegiava atitudes defensivas dos indivíduos e construir uma cultura de participação.

Resultados semelhantes acerca das limitações no poder de promover uma mudança de comportamento na organização são obtidos por Scott et al. (1998) em uma pesquisa sobre o uso das tecnologias de comunicação de suporte à decisão em grupo (ou os GDDS – Group Decision Support Systems). O emprego deste tipo de tecnologia tem como uma das finalidades principais a mediação entre os participantes de projetos que envolvam múltiplos processos de decisões coletivas, de modo a assegurar três importantes características para estes processos: a preservação do anonimato dos participantes, a equalização das oportunidades de participação e a eliminação de influências indesejáveis de alguns indivíduos sobre outros, resultantes da desigualdade de poder. Os resultados do estudo de Scott et al. mostram como os usuários do sistema desenvolvem diversos tipos de mecanismos paralelos, de modo a driblar estas características: criando artifícios que permitam reconhecer os seus interlocutores; procurando construir estilos de linguagem que reforcem o poder de convencimento de suas idéias sobre os demais; incluindo marcas de conteúdo que acentuem as desigualdades de poder, privilegiando a opinião de determinados indivíduos. Como consequência, os indivíduos passam também grande parte do tempo desenvolvendo contramedidas de proteção destes artifícios, o que prejudica a eficácia dos objetivos para os quais os sistemas são projetados.

A importância de um foco integrador sobre a comunicação organizacional

De acordo com Giordano (1998), um segundo tipo de raciocínio limitado que tem sido utilizado por alguns autores para conceber a comunicação organizacional refere-se a uma perspectiva que se concentra quase exclusivamente na diversidade de percepções e na capacidade de interpretação dos atores emissores e destinatários das mensagens. Trata-se, portanto, de um tipo de abordagem que procura inverter a lógica da subordinação dos atores à estrutura da linguagem e ao meio, para colocá-los na posição de senhores quase absolutos dos destinos da comunicação. Sob esta ótica, fortemente inspirada na abordagem dos sociólogos interpretativos, a construção da realidade social é vista como um processo relacionado ao modo como os indivíduos interpretam os eventos segundo sua lógica pessoal, de modo quase independente das imposições do contexto.

Assim como questionam a visão instrumental, autores como Giddens (1984) e Olivier (1995) dirigem críticas também a esta espécie de crença no imperialismo do sujeito individual. Ao concentrarem todas as suas atenções sobre as interpretações individuais, tais abordagens desconsideram que, ao se verem envolvidos nas situações de interação, os indivíduos estão também engajados em um processo de construção conjunta de sentido, com base em seus conhecimentos compartilhados acerca da realidade social, do mesmo modo que, a partir da interação, modificam seus conhecimentos sobre o contexto. Assim, na visão de Giddens (1984), a realidade social é um processo em estado de permanente estruturação, no qual os níveis macro e micro possuem o mesmo grau de importância e influenciam-se mutuamente.

Esta noção da realidade social como um processo contínuo e coletivo de construção de sentido tem inspirado alguns autores a desenvolverem um tipo de abordagem sobre a comunicação que leve em conta uma visão mais integradora que reconheça, conjuntamente, o peso e o caráter evolutivo do contexto, a qualidade das relações, o conteúdo das trocas interativas e a interpretação de sentido pelos participantes (Clark, 1996; Silva, 2001).

A comunicação como uma arena de construção de significado

Taylor (1993) apresenta uma proposta de metáfora para se pensar uma noção de comunicação organizacional que integra as visões macro e micro da realidade organizacional.

Para Taylor, a organização é uma realidade virtual sustentada pela comunicação. A organização surge e é mediada pela comunicação. Mais ainda: ela é um artefato de comunicação. Mas não é a simples existência dos indivíduos, nem a sua composição em rede pela transmissão de mensagens que, em si mesmas, são garantias da existência organizacional. Uma organização existe a partir do momento em que há o reconhecimento de engajamentos mútuos. Estar organizado quer dizer estar em relação. A relação é a *matéria-prima* da organização.

Taylor (1993) propõe, assim, uma metáfora para a organização que leve em conta o universo das relações, como um contexto comunicacional composto de um texto e uma conversação, o que equivale a dizer que “a organização é semanticamente e pragmaticamente estruturada” (p.70).

O autor parte da premissa de que a organização precisa tornar-se um objeto de discurso, antes de tornar-se um objeto de gestão e de planejamento. Deve ser percebida antes de ser reconhecida. Ou seja, deve passar por um processo de *textualização*. A organização, como intersubjetividade manifestada na interação, permanece inevitavelmente virtual. É na textualização que ela adquire um sentido. Esta noção sobre a importância da construção do *texto organizacional* é compartilhada por Dunford e Jones (2000), para quem os gestores da organização devem ser capazes de construir um discurso corporativo coerente, especialmente em tempos de grandes mudanças. A coerência deste discurso está em sua capacidade de propor significados aos indivíduos, de aproximar ideologia e prática, de construir consenso sobre a realidade, de desenvolver uma *identidade* para a organização (Gioia, Schultz e Corley 2000; Pratt e Foreman, 2000).

No nível da conversação, a organização pode ser entendida como um sistema de interações por meio do qual as relações se materializam. Mas, nesse nível, a organização, segundo Taylor (1993), não é real. Ela é, acima de tudo, hiper-real: uma superposição de todas as realidades de seus membros, não necessariamente coerentes umas com as outras, e mesmo, por vezes, em forte contradição. A transformação da organização em um objeto de compartilhamento entre os indivíduos torna-se possível na medida em que, por meio das conversações, aproximam-se as suas múltiplas visões de mundo e constroem-se *identidades sociais* comuns (Brickson, 2000; Hogg e Terry, 2000).

Assim como na visão de Giddens (1984), para Taylor a realidade da organização é construída de modo continuado, à medida que o *texto* viabiliza a constituição de um referencial comum para as conversações e, por meio delas, é continuamente re-escrito pelos participantes em suas interações.

Sob esta ótica, a noção de uma *boa comunicação* não está vinculada apenas à existência de um discurso bem traçado e bem dirigido pela cúpula da organização, embora este discurso seja também importante para a construção do *texto*. Igualmente importantes serão as condições por meio das quais esse discurso pode ser apropriado pelos participantes, bem como o nível de abertura que eles terão para contribuir na escrita continuada do *texto organizacional*, de modo a que este texto seja carregado de sentido.

Assim também, serão importantes as condições nas quais a conversação se desenvolve em meio às interações quotidianas, seja em termos dos meios de interação disponíveis, da possibilidade de encontro entre os participantes, de sua capacidade de compartilharem um

significado para o *texto*, ou de construírem identidades sociais que reforcem este compartilhamento.

Escopo e objetivos do estudo

O presente estudo tem como objetivo central a identificação dos aspectos que influenciam a construção de uma comunicação baseada no sentido de participação. Espera-se compor, deste modo, um quadro de referência que auxilie nos esforços de gestão da comunicação organizacional, como alternativa à visão *tutelada* com que o tema tem sido predominantemente tratado.

O estudo tem como foco uma empresa brasileira que atua no setor de prestação de serviços de infra-estrutura na área de energia.. A pesquisa foi realizada em meados de 2002, cerca de seis anos após a privatização da organização, na qual foi adquirida por um consórcio de diferentes empresas privadas e estatais, nacionais e estrangeiras, e é hoje administrada pelo acionista majoritário deste consórcio, uma empresa europeia que atua no mesmo ramo em seu país.

Passados os primeiros anos após a privatização, o sentimento predominante entre os participantes do estudo é o de que a empresa vive um momento de *estabilização* ou de amadurecimento de seu novo perfil de organização privada que visa a competitividade. Assim, grande parte dos esforços da cúpula da organização concentravam-se na tentativa de consolidar um modelo de gestão que valorizasse o engajamento dos indivíduos e equipes, de modo a fortalecer as possibilidades de sucesso da estratégia. Um dos grandes desafios assumidos pela cúpula era a melhoria dos processos internos de comunicação, sobretudo considerando a grande mudança ocorrida nos quadros de pessoal da empresa nos últimos anos e o fato de que ela opera, no presente, por meio de alianças com uma variedade de empresas que terceirizam partes de seu serviço. A realização do estudo contou, portanto, com o apoio da organização, cujo nome, entretanto, não será possível revelar por razões éticas acordadas.

Metodologia

O método de coleta de dados compreendeu uma combinação entre: um conjunto de entrevistas semi-estruturadas com funcionários da empresa; a análise de documentos institucionais e a participação dos pesquisadores, como observadores, em três reuniões para discussão de planos de ação para importantes projetos realizados pela empresa, uma relativa ao projeto de Qualidade, outra relativa à gestão de documentos e uma terceira relativa à implementação de um sistema de gestão do relacionamento com o cliente. O objetivo deste trabalho de observação de reuniões foi a de verificar o modo como se desenvolvem as interações para a solução de problemas nas rotinas organizacionais.

As entrevistas foram realizadas com 20 pessoas que atuam em diferentes áreas e níveis hierárquicos na empresa, sendo 19 empregados e um terceirizado. O tema das entrevistas versou sobre os aspectos que, na opinião dos indivíduos, influenciam positiva ou negativamente a comunicação na organização. Para tanto, foram formuladas perguntas genéricas em torno dos seguintes tópicos: a comunicação vertical no sentido da organização para os indivíduos e no sentido contrário; a comunicação entre equipes; a comunicação interpessoal; os meios de comunicação utilizados na organização. As entrevistas foram transcritas e tiveram seu conteúdo analisado com o auxílio do *software* Atlas/TI.

Os documentos analisados foram alguns dos instrumentos de comunicação institucional, tais como jornais e informativos internos e *e-mails* para divulgação de políticas aos funcionários. A finalidade desta análise de documentos foi a de complementar as opiniões dos participantes com uma visão mais apurada acerca da forma e do tipo de conteúdo das mensagens.

A análise final compreendeu um detalhamento qualitativo dos dados obtidos nos três métodos de coleta, os quais foram classificados em função dos tipos de conteúdo relevantes para atender aos objetivos da pesquisa, conforme as categorias apresentadas no item de resultados.

Resultados

A diversidade de percepções dos entrevistados e a análise do conteúdo das comunicações formais e nas situações de reunião, permitiram a identificação de um conjunto de categorias representativas dos elementos que afetam o desenvolvimento de uma comunicação participativa, a saber: as diretrizes gerais da organização; a identidade organizacional e os conflitos de identidade entre grupos; a integração entre áreas; a integração pessoal; a eficácia dos meios de comunicação institucional e interpessoal; a eficácia dos canais de comunicação das pessoas para a organização; as relações hierárquicas; as características predominantes na cultura e no clima da organização. O surgimento de algumas destas categorias foi influenciado pelo modo com foram formuladas as perguntas das entrevistas. Outras emergiram naturalmente do discurso dos entrevistados e das observações colhidas com base nas entrevistas e na análise dos documentos institucionais.

As questões relativas às diretrizes gerais da organização

Percebe-se um elevado grau de homogeneidade nos discursos dos empregados, com relação aos desafios enfrentados pela organização. A necessidade de desenvolvimento de um maior foco de competitividade, de maior preocupação com as expectativas do cliente e de reforço da imagem diante da sociedade são alguns dos aspectos que parecem aproximar as atenções das pessoas localizadas nas diferentes áreas e níveis hierárquicos. Observa-se a existência de uma linguagem comum que reforça o sentimento de que é preciso obter um esforço conjunto, envolvendo todos na organização, para que tais desafios possam ser enfrentados.

Ao mesmo tempo, no entanto, os funcionários revelam um elevado nível de insegurança quanto às diretrizes gerais da organização, além de um sentimento de que esse esforço precisa ser melhor coordenado, de modo a que cada indivíduo e equipe possa conhecer de modo mais adequado a direção para a qual deve procurar alinhar as suas ações. Entre os aspectos mais citados, quanto a estas dificuldades de alinhamento do esforço individual com as diretrizes organizacionais, estão: o pouco conhecimento sobre a visão da matriz estrangeira da empresa; a existência de percepções diversas sobre a Missão e sobre a estratégia da empresa; pouco reforço institucional, com relação à definição oficial da Missão, tanto para os atuais funcionários quanto para os novos; difusão insuficiente dos objetivos oficiais ligados à estratégia, o que, na opinião dos entrevistados, deveria ser reforçado tanto para os funcionários quanto para os prestadores de serviços que afetam diretamente o resultado do negócio (ex: atendentes e prestadores de serviços de manutenção nas instalações do cliente); metas excessivamente fragmentadas por área, que não são claras para todos (concentradas no nível gerencial) e que não são atualizadas; pouco conhecimento das metas das outras áreas; metas definidas de modo vertical, não participativo; falta de *feedback* sobre os resultados; falta de conhecimento sobre as políticas de Recursos Humanos da empresa, principalmente no que tange à gestão do desempenho, ao treinamento e desenvolvimento, à remuneração e reconhecimento e à gestão de oportunidades de carreira.

As questões relativas à identidade organizacional e às identidades de grupos

As intensas mudanças que vêm se operando no contexto de atuação da empresa nos últimos anos, bem como as grandes mudanças no quadro de pessoal, têm conduzido a algumas dificuldades de se compor uma identidade organizacional forte, que seja percebida por todos

de modo compartilhado. No discurso de alguns entrevistados, a visão de uma empresa eminentemente técnica do passado, a qual precisa considerar em primeiro plano a qualidade, segurança e manutenção das instalações, parece ser algumas vezes conflitante com a imagem de uma empresa que precisa preocupar-se com os *imperativos de mercado*, para a qual os objetivos comerciais parecem ser o principal foco. Do mesmo modo, percebe-se ainda uma certa dificuldade de articulação entre a visão de uma organização com foco local, com histórico de um longo período como empresa estatal comprometida com as políticas públicas e uma empresa multinacional, cuja identidade precisa aproximar-se daquela de um grupo estrangeiro competitivo.

A busca pela construção de uma identidade organizacional forte, parece ser, entretanto, uma preocupação não apenas dos dirigentes, mas também de todos os indivíduos, os quais vêm nessa busca uma condição essencial para promover a integração interna, bem como para fortalecer a imagem de mercado. Ao mesmo tempo, as mudanças dos últimos anos acentuaram a existência de *conflitos de identidade* entre grupos, alguns dos quais são até mesmo anteriores à privatização. Entre os principais conflitos de identidade, mencionam-se:

- os que julgam zelar pela continuidade e sucesso da empresa, com uma visão mais coletivista e aqueles que, na sua opinião, colocam em primeiro lugar seus objetivos pessoais, sob uma ótica mais individualista;
- os que se consideram qualificados e/ou experientes e aqueles que são vistos como possuindo pouca qualificação;
- os que julgam pautar seu comportamento de modo autêntico e aqueles que, na sua opinião, buscam agir segundo um comportamento padronizado que possa agradar às expectativas do grupo estrangeiro;
- os que se sentem marginalizados pela empresa e aqueles que, considera-se, são por ela privilegiados ou mais valorizados;
- os que estão procurando pautar sua ação e sua carreira segundo uma lógica de mercado e aqueles cujas expectativas profissionais parecem estar dirigidas apenas para a empresa.

Observa-se, no discurso dos participantes da pesquisa, que estas categorizações são fortemente influenciadas por estereótipos que foram se construindo ou se reforçando ao longo do processo de mudanças ocorrido nos últimos anos. Atribui-se como principais causas do surgimento de tais estereótipos: as diferenças de tratamento ou a indefinição de políticas mais claras da organização, quanto ao perfil profissional por ela desejado e valorizado; a intensa movimentação de pessoas, decorrente do grande número de demissões de antigos funcionários e de novas contratações de profissionais de mercado, geralmente mais jovens; o processo de adaptação mútua entre os estrangeiros oriundos do grupo e os brasileiros.

Particularmente no que tange à adaptação entre os profissionais estrangeiros e brasileiros, considera-se que alguns aspectos têm ainda dificultado a aproximação de suas identidades: as diferenças de estilo pessoal, uma vez que os estrangeiros possuem um estilo mais direto, mais franco, o qual, aos ouvidos dos brasileiros, soa algumas vezes como rude, enquanto para os estrangeiros o estilo indireto dos brasileiros assume, por vezes, ares de dissimulação; as diferenças de poder, dado que os estrangeiros, em geral, ocupam posições de maior hierarquia na organização; as poucas ocasiões de interação social, informal, entre os integrantes dos dois grupos; o fato de que a matriz estrangeira parece não levar em conta as particularidades do Brasil, gerando uma expectativa, nem sempre realizada, de que os estrangeiros aqui localizados seriam representantes intermediários dos interesses locais junto àquela matriz.

As questões relativas à integração entre áreas

Uma das principais dificuldades identificadas pelos participantes das entrevistas, no que se refere à possibilidade de desenvolvimento de uma comunicação que privilegie o senso de participação, relaciona-se à pouca integração operacional existente entre as diferentes áreas da empresa. Essa dificuldade de integração torna-se mais percebida à medida que vem gerando impactos no andamento de alguns projetos importantes que vêm sendo implementados pela organização, tais como a gestão da qualidade e a integração de sistemas de informação.

Entre as principais fontes de dificuldades para a construção de uma visão mais integrada entre as diferentes áreas da empresa, os entrevistados destacam: o desconhecimento da Missão e da estratégia ou sua fragmentação; a falta de um foco comum sobre o cliente e sobre as demandas externas em geral; a falta de um sistema formal para gestão dos processos multifuncionais; o volume excessivo de trabalho existente em cada área; o elevado nível de rotatividade de pessoas, na organização como um todo e em cada área em particular; a falta de metas comuns entre as áreas, bem como de uma delimitação mais clara do escopo de atuação delas; a falta de conhecimento de cada indivíduo sobre o trabalho das outras áreas; o fato de que existem poucas oportunidades de convivência entre pessoas de diferentes equipes de trabalho que, muitas vezes, interagem apenas por meio eletrônico ou por telefone, sem que se conheçam pessoalmente; a falta de integração entre os sistemas de informação que servem as diferentes áreas; a falta de sensibilidade aos problemas das outras equipes, a existência de atitudes individualistas, a falta de uma visão sistêmica sobre os problemas, as disputas de poder e as tentativas de proteger posições; a distância física entre os setores que, apesar de estarem concentrados em um mesmo terreno, encontram-se dispersos entre edifícios espalhados; a falta de uma prática de reuniões entre setores; o excesso de visão hierárquica de alguns setores, dificultando o acesso direto entre os profissionais do nível operacional; a existência de procedimentos engessados, que dificultam flexibilizar a ação integrada.

As questões relativas à integração pessoal

A opinião geral dos participantes da pesquisa é a de que, passado o período mais crítico das mudanças pós-privatização, predomina entre as pessoas da empresa um clima de cordialidade, sem conflitos ou disputas exagerados. Porém as relações são distantes, as pessoas não se conhecem, os contatos se restringem às necessidades mínimas de trabalho, geralmente mediadas pela tecnologia (telefone ou meio eletrônico). No contexto atual, no qual o volume de trabalho acentua-se e as equipes de trabalho encontram-se reduzidas em número de pessoas, o problema da distância nos relacionamentos torna-se uma queixa freqüente não apenas com relação aos colegas de outras áreas, mas até mesmo com relação aos próprios companheiros de sala ou aos colegas de outros setores em uma mesma área. Nas palavras de alguns dos entrevistados, verifica-se, hoje, a falta de uma *cultura de comunicação*, fazendo com que as relações pessoais restrinjam-se cada vez mais às rotinas formais de trabalho.

Há também um sentimento de que este distanciamento foi, até certo ponto, provocado pela empresa quando, ao longo do processo de mudanças decorrentes da privatização e mesmo no período imediatamente anterior a ela, procurou-se combater o suposto *corporativismo* existente na antiga empresa estatal, por meio de medidas que provocaram uma fragmentação do espírito de grupo. Neste sentido, o distanciamento nas relações seria uma espécie de “efeito colateral” decorrente, entre outros aspectos: do fim de todas as atividades de confraternização que ocorriam no passado, tais como as festas de fim-de-ano e os eventos esportivos que eram promovidos em um campo de futebol existente nas instalações da empresa; a demissão em massa de um grande número de funcionários antigos e a elevação da rotatividade de pessoas; a quase extinção da associação de funcionários e de outros tipos de

agremiações que os empregados mantinham no passado e que costumavam ter um grande peso na sua integração, aliado ao fato de que mesmo o sindicato, antes ativo, foi perdendo importância no contexto atual.

Entre as razões para a existência desta dificuldade de integração, são mencionadas, ainda, durante as entrevistas: a não existência de espaços de confraternização na área interna; a pouca qualidade do restaurante, o que faz com que as pessoas prefiram sair da empresa no horário de almoço; os estereótipos de identidade não resolvidos entre grupos (ex: novos e antigos, brasileiros e estrangeiros); o “comodismo” proporcionado pela tecnologia do correio eletrônico e do telefone, que fazem com que as pessoas prefiram efetuar contatos à distância a saírem de suas salas para resolverem pessoalmente os problemas de trabalho; o crescimento de um foco mais individualista, reforçado pela visão de maior competitividade interna promovida pela empresa; a localização das instalações da empresa em um bairro perigoso e isolado dos grandes centros de lazer, fazendo com que todos se desloquem rapidamente para suas casas ao final do expediente, dificultando a confraternização após o horário de trabalho; a inexistência de um programa efetivo de integração de novos funcionários; a não existência de uma prática de reuniões incentivada pela empresa.

Apesar de todas estas dificuldades de integração, percebe-se que a empresa vem se sensibilizando para o problema e, nos últimos dois anos, vem implementando iniciativas que visam a recuperar um pouco do espírito de união que havia no passado. Assim, percebe-se, por exemplo, um esforço recente em promover novamente as festas de fim-de-ano, além de atividades em equipe, tais como a criação de ginástica laboral em grupo e a formação de um coral de funcionários. Além disso, o informativo de Recurso Humanos da empresa criou uma seção destinada a apresentar, a cada mês, o perfil de um funcionário, contando um pouco de sua história pessoal e de suas atividades na organização. Recentemente, ainda, visando a melhorar as negociações do acordo coletivo, a própria empresa promoveu uma campanha para que os funcionários participassem das reuniões do sindicato, de modo a que eles pudessem contribuir mais ativamente para facilitar o fechamento das discussões.

As questões relativas aos meios de comunicação institucional

Os principais meios formais de comunicação institucional utilizados pela empresa são: um jornal institucional, destinado a reforçar a imagem da empresa diante do público interno e externo, bem como de difundir informações sobre programas implementados pela organização; informativos on-line, o qual é disponibilizado sempre que necessário para divulgar informações relevantes para os funcionários sobre as políticas e ações internas e externas realizadas pela empresa; com um informativo mensal de Recursos Humanos, normalmente encartado no jornal institucional e destinado principalmente a divulgar ações relativas à gestão de pessoas; comunicados de RH, distribuídos em papel e em meio eletrônico, quando há a necessidade de divulgar instruções ou notícias importantes sobre assuntos de interesse nos funcionários, tais como o andamento dos acordos coletivos e a implementação de alguma mudança nos benefícios; os murais setoriais.

No que tange a estes diferentes tipos de recursos, foi possível captar as percepções dos entrevistados quanto ao seu nível de contribuição e às suas limitações como instrumentos de reforço da comunicação dirigida da empresa para os funcionários. A opinião dos entrevistados foi complementada pela análise, pelos pesquisadores, do conteúdo dos documentos institucionais fornecidos pela empresa. Os resultados desta avaliação são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – avaliação quanto à eficácia dos principais meios de comunicação institucional

Meio	Aspectos positivos	Aspectos negativos
<i>Jornal institucional</i>	É considerado de boa qualidade visual; vem abrindo espaço para notícias sobre as atividades das áreas; traz informações relevantes sobre a empresa e especialmente sobre alguns de seus projetos mais importantes.	Representa apenas a voz da instituição, não refletindo a visão dos funcionários; mostra uma imagem idealizada da instituição, com pouca discussão sobre os problemas; não promove a divulgação e integração das pessoas e das áreas (as fotos e matérias privilegiam setores/ projetos ou pessoas que detêm poder) - não inclui um enfoque de socialização, com matérias que estimulem a integração; não reforça explicitamente os valores da empresa; não abre espaço para as pessoas falarem e obterem <i>feedback</i> para suas comunicações.
<i>Informativos on-line</i>	É considerado o principal meio para os funcionários se manterem atualizados sobre a visão e a imagem externa da empresa.	Os textos são muitas vezes extensos e em grande número, dificultando a leitura, dada a pressão da rotina de trabalho.
<i>Informe mensal de Recursos Humanos</i>	Fala de assuntos que interessam aos funcionários; abriu um espaço importante para ouvi-los por meio de um convite ao envio de sugestões endereçadas à área de Recursos Humanos; Criou uma seção de apresentação do perfil de alguns funcionários; Vem criando, através de editorial elaborado pelo Diretor de Recursos Humanos, uma linguagem de maior proximidade com o funcionário.	Não explicita suficientemente as políticas formais de Recursos Humanos da empresa; As matérias em geral não são democráticas – não expõem os funcionários da base, escolhendo geralmente fotos e entrevistas com pessoas de maior destaque ou poder na empresa; as falas dos entrevistados são dirigidas, não deixando espaço para que eles possam apresentar livremente as suas opiniões mais críticas; não há <i>feedback</i> sobre as sugestões enviadas pelos funcionários.
<i>Comunicações de RH</i>	Considerados como o meio mais importante para o funcionário se manter atualizado sobre as políticas de RH da empresa, bem como para ficar ciente das notícias de seu interesse, relativas à gestão de pessoas.	Adotam, em geral, um estilo desnecessariamente formal e distante, com uma linguagem padronizada, independentemente do assunto tratado; os termos utilizados algumas vezes reforçam os conflitos de interesse com o sindicato.
<i>Murais setoriais</i>	Alguns setores utilizam o mural local como recurso para promover a integração pessoal e o senso de equipe, com notícias de interesse da equipe e construído com a participação de todos.	Nem todas as áreas dão o mesmo nível de importância a este recurso; não há uma instrução institucional que padronize ou estimule o uso dos murais setoriais; Não há um mural institucional a que as pessoas de todas as áreas tenham acesso – o mural existente na entrada da empresa não é atualizado e é colocado em um ponto que não é visto pelos empregados que chegam em veículo próprio.

Em síntese, as críticas mais importantes dos entrevistados quanto aos meios de comunicação institucional referem-se ao seu emprego limitado, em termos da capacidade que teriam para auxiliar na difusão da visão e das políticas gerais da organização, além do fato de não serem adequadamente utilizados para promover o fortalecimento da identidade dos funcionários com a empresa ou para estimular uma maior integração.

As questões relativas aos meios de comunicação interpessoal

Os principais meios de comunicação interpessoal reconhecidos como relevantes pelos entrevistados são: o correio eletrônico, o telefone, as reuniões, o contato pessoal e, no caso de alguns setores operacionais, o rádio. As avaliações sobre os principais pontos fortes e as limitações relativas a cada um desses meios são sintetizadas no Quadro 2. No caso específico das reuniões, somaram-se às percepções dos participantes, as avaliações dos pesquisadores do presente estudo, os quais participaram como ouvintes de duas reuniões intersetoriais importantes para discussão de projetos em fase de implementação na empresa.

Quadro 2 - Avaliação quanto à eficácia dos principais meios de comunicação interpessoal

Meio	Aspectos positivos	Aspectos negativos
<i>Correio eletrônico</i>	É considerado como uma ferramenta de apoio que agiliza a comunicação, supera distâncias e permite o acompanhamento dos processos; é um meio de integração da equipe, quando o chefe compartilha informações e motiva seu pessoal; é a principal fonte de troca de informações e de acesso às pessoas.	Ocorre um uso abusivo, com excesso de mensagens, desestimulando a leitura e trazendo problemas de armazenamento de memória e gastos com impressão de papel; uso inadequado em situações em que o telefone e o contato pessoal seriam mais indicados; uso distorcido, como forma de não assumir responsabilidade, criar polêmica, expor o outro ou simplesmente <i>mostrar serviço</i> ; meio frio, porque o estilo adotado reforça relações de natureza distante e formal; meio limitado, pois impossibilita o contato quando a caixa está cheia, a senha expirou, o outro não trabalha com o <i>e-mail</i> aberto ou não dispõe da ferramenta tecnológica (como é o caso de alguns profissionais de manutenção, de terceirizados e alguns profissionais que atuam externamente).
<i>Telefone</i>	É considerado um meio prático para evitar e solucionar mal-entendidos, aproximar as pessoas e agilizar soluções para problemas que exijam respostas rápidas.	A rotina de trabalho pesada dificulta que se “ <i>perca tempo</i> ” ao telefone; não é tão eficaz quanto o contato pessoal, em termos do seu potencial para aproximar as pessoas.
<i>Reuniões</i>	É considerado um meio importante para se conhecer as pessoas, entender os diferentes pontos de vista, integrar equipes, chefes e áreas, resolver problemas que requerem decisões conjuntas, difundir informações e atualizar-se com elas.	Não há na empresa uma cultura de reuniões, seja da direção com a base, seja do chefe com a equipe, seja entre setores; mesmo nas áreas em que há reunião, não há uma periodicidade julgada adequada; o estilo formal predominante na condução das reuniões reforça a distância e a hierarquia.
<i>Contato pessoal</i>	É considerado o meio mais importante para se conhecer as pessoas e suas atividades, bem como para construir bons relacionamentos.	São cada vez mais escassas as oportunidades de convivência entre as pessoas da empresa, seja por falta de oportunidades de encontro, seja pela pressão continuada do trabalho.
<i>Rádio</i>	Utilizado principalmente por pessoas ligadas a atividades de campo, internas e externas; visto como um meio que ajuda a superar distâncias, intervir com rapidez, estreitar as relações entre chefe e equipe, acessar profissionais que, por trabalharem externamente, são difíceis de localizar.	Seu emprego é limitado a algumas atividades específicas, não sendo viável, portanto, como meio de integração geral.

Em resumo, as principais críticas dos funcionários quanto a este item referem-se ao fato de que, nos últimos anos, a empresa procurou reforçar o uso do meio eletrônico como principal instrumento de comunicação interpessoal na empresa, estimulando o enfraquecimento de outras formas mais eficazes para o desenvolvimento de um sentido de integração, tais como o contato pessoal, a prática de reuniões ou até mesmo o telefone. Deste modo, a comunicação interpessoal tem se tornado cada vez mais formal e distante. Além disso, o uso do correio eletrônico não é, ainda, acessível a todos na organização e requer uma melhor sistematização e aprendizado, de modo a evitar o excesso de mensagens e a ausência ou demora na resposta às demandas. O formalismo na linguagem é também um outro aspecto limitador à integração.

As questões relativas aos canais de comunicação das pessoas para a organização

Duas áreas da empresa são reconhecidas pelos entrevistados como os principais canais de que dispõem para fazerem com que suas opiniões e demandas cheguem à cúpula da organização: a área de Recursos Humanos e a área de Comunicação Social. É também nessas áreas que a empresa concentra os maiores esforços em promover um diálogo com os empregados.

Os principais elogios com relação à atuação destas áreas, principalmente dirigidas à Diretoria de Recursos Humanos são: o acesso fácil aos profissionais da área, que preservam uma

atitude de atenção e respeito; os significativos esforços de aproximação com os empregados que vêm fazendo nos últimos anos; a imagem muito positiva e carismática do Diretor, um estrangeiro fortemente adaptado à cultura local; ser o principal (e muitas vezes o único) canal de escuta dos funcionários; o trabalho de conscientização que vêm procurando realizar com os diretores e gerentes, quanto à necessidade de promover uma intensificação do diálogo nas equipes e entre áreas; o modo transparente como vêm procurando informar os empregados acerca da condução dos acordos coletivos; a promoção de diferentes eventos de integração, tais como a festa de fim-de-ano, cafés-da-manhã com o Presidente e a criação do coral.

As principais críticas referem-se: à falta de clareza na divulgação das políticas de RH; ao excesso de centralização nas iniciativas de gestão de pessoas, deixando pouco espaço para a atuação dos gerentes de equipe – toda demanda dos empregados deve necessariamente ser dirigida à área de Recursos Humanos; menor atenção dada aos setores localizados fora do ambiente físico da Sede; atitude tímida no que tange à divulgação das iniciativas que visam incrementar a integração; a falta de clareza sobre as responsabilidades específicas de cada uma das duas áreas, Recursos Humanos e Comunicação Social, no que diz respeito à gestão da comunicação na organização, gerando conflitos entre elas e dificuldade dos empregados identificarem a quem recorrer em cada tipo de situação.

As questões relativas à estrutura hierárquica

Os gerentes intermediários ocupam um espaço limitado, no que se refere à sua atuação como elementos de integração entre a base e a cúpula da organização. Sentem-se principalmente colocados na posição de *repassadores* de informação do topo para a base e consideram que não possuem autonomia, tempo e informação suficiente para exercerem o papel de negociadores entre a base e a cúpula da organização.

Por outro lado, a opinião de alguns dos entrevistados que pertencem à base é a de que muitos gerentes requerem, ainda, uma melhor qualificação para lidar com as demandas da gestão de pessoas, uma vez que preservam um estilo de atuação mais centralizador e autoritário, pouco sensível às necessidades da base. Percebe-se, em geral, que são grandes as distâncias entre a base e a cúpula da organização e de que, essa relação é excessivamente mediada pelos gerentes intermediários, uma vez que a empresa conserva características fortemente hierarquizadas. Em função desta visão hierarquizada, o acesso de um chefe aos funcionários de outras áreas e vice-versa é dificultado, precisando necessariamente percorrer o caminho entre pares de um mesmo nível.

As características predominantes na cultura e no clima da organização

Finalmente, entre as características relativas à cultura e ao clima da organização em estudo que, na opinião dos entrevistados, mais auxiliam o desenvolvimento de uma comunicação de natureza mais participativa, destacam-se: o carisma da organização, sua capacidade de cativar os empregados e de fazer com que sintam orgulho em pertencer aos seus quadros; a valorização de uma visão de resultados que vem se desenvolvendo nos últimos anos, a qual estimula os indivíduos e equipes buscarem um melhor alinhamento de seus esforços.

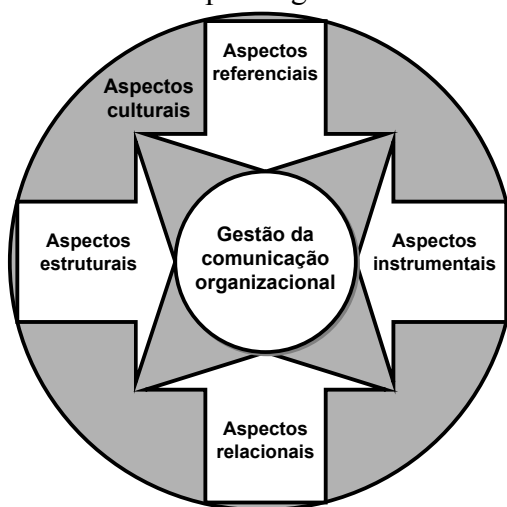
Com relação às características que afetam de modo mais negativo o desenvolvimento de sentido de participação para a comunicação, os participantes do estudo destacam: o excesso de hierarquia e formalismo e a pouca flexibilidade das normas e rotinas; a existência de uma relação paternalista com os empregados, proporcionando-lhes poucas oportunidades de agirem com consciência e autonomia sobre os objetivos de seu trabalho; pouco diálogo, pouca escuta dos empregados, poucas oportunidades para que estes participem das decisões.

Conclusões

O presente estudo teve como objetivo a identificação dos aspectos que podem afetar a possibilidade de construção de um foco participativo para o desenvolvimento da comunicação organizacional.

A diversidade de aspectos positivos e negativos considerados relevantes pelos participantes da empresa analisada, permitem a proposição de um quadro de referência para auxiliar os gestores das organizações na definição de iniciativas que reforcem a construção de uma comunicação baseada neste sentido de participação. Este quadro de referência é apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Um quadro de referência para a gestão da comunicação organizacional



As diferentes dimensões apresentadas na Figura 1 podem ser assim compreendidas:

a) Aspectos referenciais

Os mecanismos de gestão da comunicação organizacional devem ser especialmente sensíveis à necessidade de criação de uma base referencial para os indivíduos, que viabilize a construção de uma linguagem comum, de um compartilhamento de significado para as ações desenvolvidas. Os resultados do estudo sugerem alguns fatores essenciais para a construção dessa base referencial comum: clareza quanto aos desafios enfrentados pela organização; transparência na difusão das diretrizes estratégicas; reforço continuado da Missão oficialmente declarada pela organização, entre todos os indivíduos, levando-os a refletir e debater sobre o seu significado; ampla divulgação e constante atualização dos objetivos e metas estratégicos globais, bem como dos objetivos e metas definidos para cada parte; envolvimento dos indivíduos na definição e revisão desses objetivos e metas; fornecimento continuado de *feedback* para os indivíduos e equipes, acerca dos resultados atingidos pela organização e suas diferentes partes, bem como do nível de contribuição de cada um para estes resultados; ampla divulgação das políticas e programas de gestão de pessoas.

Os resultados do estudo demonstram, ainda, ser de importância fundamental o esforço coletivo, orquestrado pela cúpula e desejado por todos, para a construção de uma identidade organizacional forte e plenamente compartilhada. Trata-se, entretanto, de um processo que não pode ser imposto aos indivíduos, mas que precisa ser renovado a cada dia, por meio de um diálogo intenso e de uma permanente tentativa de aproximação das *múltiplas identidades organizacionais* que emergem por motivos geralmente contextuais, muitas vezes alheios à

vontade dos dirigentes e demais integrantes da organização. Em um ambiente de mudanças intensas, parece ser uma utopia imaginar que seja possível evitar o surgimento de múltiplas identidades percebidas pelos diferentes participantes da organização. Porém, ignorar a sua existência ou acreditar que seja suficiente manter uma visão coesa apenas entre os líderes, simplesmente *transmitindo-a* aos demais indivíduos, pode conduzir a organização a uma crise de identidade que termine por reforçar a fragmentação.

b) Aspectos estruturais

Outros aspectos que demonstram influenciar de modo significativo a eficácia da comunicação organizacional, em termos de sua capacidade de promover um sentido de participação, são a estrutura e o tipo de sistema gerencial predominantes na organização. No sentido vertical, os resultados do presente estudo sugerem que aspectos como o excesso de hierarquia, de formalismo, de centralização de autoridade e de distâncias de poder parecem minar as condições para que os diferentes participantes da organização possam desenvolver um maior senso de engajamento, além de um maior domínio de seu trabalho. Nesse sentido, a intensificação do diálogo intenso e despido do excesso de formalismos entre os diferentes níveis, parece ser o remédio mais adequado contra esta visão vertical fragmentada.

Além disso, os resultados demonstram que o excesso de *fragmentação vertical* acaba por reforçar também a *fragmentação horizontal*, na medida em que diminui a possibilidade de que os indivíduos nas diferentes partes da organização possam, de modo natural, sem mediações desnecessárias, discutir rotineiramente acerca dos problemas envolvidos em seu trabalho.

Ainda com relação à fragmentação horizontal, os resultados obtidos ressaltam a importância de que as organizações reforcem o desenvolvimento de uma visão de processos para os seus sistemas de gestão. A visão de processos, além de aproximar as percepções dos indivíduos sobre as necessidades dos clientes, viabiliza a composição de uma arena permanente para a discussão de problemas e soluções e facilita o conhecimento mútuo entre as partes, criando condições para que cada uma possa desenvolver uma visão sistêmica e compartilhada com as demais sobre a organização.

Um outro aspecto que se destaca como um dos elementos que reforçam tanto a fragmentação vertical quanto a horizontal são as dificuldades de compartilhamento de informações. Assim, um tipo de iniciativa importante para a melhoria da comunicação é também a maior integração das bases e dos sistemas que regulam o fluxo de informações.

c) Aspectos instrumentais

Os resultados deste estudo sugerem também que parece ainda predominar nas organizações uma noção de comunicação que segue a visão do modelo linear tradicional, do tipo *emissor-receptor*, no qual privilegia-se a forma da mensagem emitida e a qualidade do meio de transmissão, em detrimento da importância atribuída à capacidade dos atores em construírem um significado compartilhado para a o conteúdo.

Não são poucas as organizações que vêm investindo grandes somas de recursos no incremento dos meios tecnológicos que visam a intensificar o volume de trocas de informação. Sem dúvida, este é um esforço de melhoria dos aspectos estruturais que pode contribuir positivamente para a melhoria da comunicação, conforme discutido no tópico anterior. Entretanto, algo que pode ser claramente extraído das percepções dos participantes desta pesquisa é que os recursos tecnológicos não podem ser empregados para substituir a interação pessoal ou para servirem como principal elemento de promoção da sociabilização dos indivíduos. Os resultados obtidos sugerem, ainda, que o poder de contribuição dos recursos

tecnológicos tende a ser limitado quando o seu uso é realizado de modo abusivo ou não adequadamente sistematizado, gerando ruídos que podem até mesmo enfraquecer a qualidade da comunicação desenvolvida.

Assim, é de fundamental importância que as organizações, em seu esforço de gestão da comunicação, reforcem a educação de seus funcionários para o uso adequado dos recursos de tecnologia. Ao mesmo tempo, é essencial que o emprego desses recursos seja balanceado com a viabilização de outros meios mais eficazes para a sociabilização dos indivíduos, sobretudo aqueles que reforcem o contato pessoal.

Quanto aos meios de comunicação da visão institucional, a existência de bons canais de divulgação da visão oficial da empresa parece ser reconhecida como importante pelos indivíduos da organização, como um elemento que viabiliza a construção de uma base de referência para a sua ação. A mensagem mais importante extraída do presente estudo é, no entanto, a de que, antes de *venderem* uma imagem de organização ideal para os empregados, estes canais devem ser capazes de reforçar a construção coletiva de uma identidade. E para isso, é preciso que sejam capazes de promover, antes de tudo, a *identificação* dos indivíduos com a organização. Ao lerem os informativos da instituição – quando é possível lê-los, caso não sejam excessivos e extensos – os indivíduos não estão apenas buscando conhecer *a face do poder* ou as expectativas da cúpula. Antes de mais nada, eles buscam elementos que possam trazer respostas para as suas próprias expectativas e, para isso, precisam ver *a sua própria face* e a de seus companheiros reconhecidas pela organização.

d) Aspectos relacionais

Em sua ansiedade por reduzirem custos ou por enfatizarem a visão de resultados, muitas organizações têm enfraquecido, nos últimos tempos, diferentes tipos de iniciativas que poderiam promover a maior integração dos indivíduos. São inúmeras as empresas que nos últimos anos, como aquela aqui analisada, extinguíram programas de confraternização, reduziram espaços de convivência, desarticularam associações profissionais, lutaram contra a ação dos sindicatos, inflaram o espírito de competição, classificaram o senso de cooperação como sinônimo de *corporativismo*, desestimularam a socialização dentro e fora do ambiente de trabalho. O resultado deste processo de *racionalização* excessiva das relações no contexto do trabalho pode ser observado no presente estudo de caso, no qual os indivíduos percebem no *esfriamento* das relações e no excesso de formalismo dois dos principais obstáculos para que possam desenvolver uma comunicação que leve ao engajamento e à construção de um sentido compartilhado para a organização.

A construção ou o resgate deste *contexto de convivência*, embora seja complexa e envolva a necessidade de investimentos de recursos, parece ser, portanto um dos objetivos mais essenciais a serem perseguidos pela gestão da comunicação organizacional. O desenvolvimento de práticas de reuniões objetivas dentro de equipes e entre equipes, a criação de programas de confraternização, o estímulo à aproximação dos indivíduos, a disponibilização de espaços e recursos que viabilizem os encontros pessoais, parecem ser alguns dos elementos que podem contribuir de modo significativo neste sentido.

e) Aspectos culturais

Os aspectos referenciais, estruturais, instrumentais e relacionais que precisam estar envolvidos nos esforços para construir um foco participativo para a gestão da comunicação organizacional, apesar de serem possíveis de serem *viabilizados* por meio de iniciativas planejáveis, não são, em sua essência, um mero resultado de planejamento. A percepção dos

participantes deste estudo sugerem que de pouco parecem adiantar os esforços para divulgação da Visão organizacional, seja para a eliminação das fragmentações verticais e horizontais da estrutura, para melhorar os canais de comunicação ou para propiciar uma melhor socialização, se, ao longo do tempo, não se desenvolve uma cultura de autêntica participação. Acima de tudo, a gestão da comunicação organizacional precisa almejar a construção conjunta – envolvendo líderes e liderados, cúpula e base – de valores que reforcem o respeito mútuo, a aproximação das identidades, o senso de colaboração, o orgulho de compartilhar um projeto comum. O objetivo maior a ser perseguido deve ser o de uma transformação gradativa de uma cultura paternalista, de *tutela* dos indivíduos, como tem sido dominante na visão mais clássica da gestão das organizações, por uma nova cultura que seja capaz de valorizar o melhor nível de contribuição dos indivíduos como sujeitos de sua ação.

Referências Bibliográficas

- ARGYRIS, C. Good Communication That Blocks Learning. **Harvard Business Review**, July-August, 1994, p.77-85.
- BODEN, D. **The Business of Talking: organizations in action**. Cambridge, UK: Polity Press, 1994.
- BRICKSON, S. The Impact of Identity Orientation on Individual and Organizational Outcomes in Demographically Diverse Settings. **Academy of Management Review**, v. 25, n.1, 2000, p.82-101.
- CABRERA, A. CABRERA, E. F. Knowledge-sharing Dilemmas. **Organization Studies**, v.23, n.5, 2002, p.687-710.
- CLARK, H. **Using Language**, Cambridge University Press, 1996.
- DAVENPORT, T. H. Putting the Enterprise Into the Enterprise System. **Harvard Business Review**, jul-ago 1998.
- DEWETT, T. JONES, G. R. The Role of Information Technology in the Organization: a review, model, and assessment. **Journal of Management**, v.27. 2001, p.313-346.
- DUNFORD, R. JONES, D. Narrative in Strategic Change. **Human Relations**, v.53, n.9, 2000, p.1207-1226.
- GARVIN, D.A. **Construindo a Organização que Aprende**. In: Harvard Business Review (coletânea) **Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000, p. 27-49.
- GIDDENS, A. **The Constitution of Society**. Berkeley, California: University of California Press, 1984.
- GIOIA, D.A. SCHULTZ, M. CORLEY, K.G. Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. **Academy of Management Review**. v.25, n.1, 2000, p.63-81.
- GIORDANO, Y. Communication et Organisations: une reconsidération par la théorie de la structuration. **Revue de Gestion des Ressources Humaines**, n. 26-27, mai-juin 1998.
- HOGG, M.A. TERRY, D.J. Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts. **Academy of Management Review**, v.25, n.1, Jan 2000.
- KOTTER, J.P. Organizações em Transformação: por que as empresas falham. In: KOTTER, J. P. **Liderando Mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NONAKA, I. **A Empresa Criadora de Conhecimento**. In: Harvard Business Review (coletânea) **Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000, p. 27-49.
- OLIVIER, B. **L'acteur et le Sujet**. Paris: Desclée de Brouwer, 1995.
- PRATT, M.G. FOREMAN, P. O. Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. **Academy of Management Review**, v.25, n.1, 2000, p.18-42.
- ROJOT, J. Communication et Organisations: une reconsidération par la théorie de la structuration. **Revue de Gestion de Ressources Humaines**, n.26-27, Mai-Juin 1998, p.5-19.

SCOTT, C.R. QUINN, L. TIMMERMAN, C. E. GARETT, D. M. Ironie Uses of Group Communication and Interviews with Group Decision Support System Users. **Communication Quarterly**, v.46, i.3, 1998.

SILVA, J. R. G. O Poder da Tecnologia da Informação e da Comunicação e a Tentativa de Mudança das Relações de Trabalho em uma Organização Brasileira. **Anais do III Congresso da ALAST–Asociación Latinoamericana de Sociología del Trabajo**, Buenos Aires, 2000.

_____, J. R. G. **Comunicação e Mudança em Organizações Brasileiras: desvendando um quadro de referência sob a ótica do sujeito e da reconstrução de identidades**. Tese de Doutorado, Rio de Janeiro: Departamento de Administração da PUC-Rio, 2001.

TAYLOR, J.R. La Dynamique de Changement Organisationnel: une théorie conversation/texte de la communication et ses implications. **Communication et Organisation**, n.3, mai 1993, p.50-93.

ZARIFIAN, P. Comunicação e Subjetividade nas Organizações. In: DAVEL, E. VERGARA, S. C. (org.). **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.