

**FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
DOUTORADO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL**

RENATA BIDONE DE AZEVEDO E SOUZA

**ESTRATÉGIAS COMUNICACIONAIS DO PROGRAMA DE TREINAMENTO “O
CAMINHO DE BOM A MELHOR”: UMA ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DA
COMPLEXIDADE**

**Porto Alegre
2007**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL**

**ESTRATÉGIAS COMUNICACIONAIS DO PROGRAMA DE
TREINAMENTO “O CAMINHO DE BOM A MELHOR”: UMA ANÁLISE SOB A
PERSPECTIVA DA COMPLEXIDADE**

Renata Bidone de Azevedo e Souza

**Prof(a). Dr(a). Cleusa Maria Andrade Scroferneker.
Orientador(a)**

**Tese apresentada como pré-requisito
parcial para obtenção do título de
Doutor em Comunicação Social, no
Programa de Pós-Graduação em
Comunicação Social na PUCRS.**

Janeiro/2007

**Instituição depositária:
Biblioteca Irmão José Otão
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul**

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

S729c Souza, Renata Bidone de Azevedo e

Estratégias comunicacionais do programa de treinamento “o caminho de bom a melhor”: uma análise sob a perspectiva da complexidade / Renata Bidone de Azevedo e Souza; orient. Cleusa Maria Andrade Scroferneker. Porto Alegre: PUCRS, 2007.

252 f.

Tese (Doutorado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Faculdade de Comunicação Social,. Doutorado em Comunicação Social.

1. COMUNICAÇÃO. 2. COMUNICAÇÃO SOCIAL. 3. CULTURA. 4. ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO. 5. TREINAMENTO. 6. PARADIGMAS. 7. COMUNICAÇÃO NA EMPRESA. 8. ESTUDOS DE CASOS I. Scroferneker, Cleusa.
II. Título

C.D.D. 301.14

C.D.U. 316.77:331.108.4(043.3)

Rosária Maria Prenna Geremia
Bibliotecária CRB10/196

RENATA BIDONE DE AZEVEDO E SOUZA

**ESTRATÉGIAS COMUNICACIONAIS DO PROGRAMA DE
TREINAMENTO “O CAMINHO DE BOM A MELHOR”: UMA ANÁLISE SOB A
PERSPECTIVA DA COMPLEXIDADE**

Tese de Doutorado à Faculdade de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, como exigência para a obtenção do Título de Doutor, no Curso de Doutorado em Comunicação Social, sob a orientação da Profa. Dra. Cleusa Maria Andrade Scroferneker.

Porto Alegre, janeiro de 2007.

Às pessoas queridas para quem deixei de conceder a atenção e o convívio merecido e desejado.

À Valdemarina, minha mãe, que me estimulou, apoiou e orientou neste trabalho com sua sabedoria e amor.

À Roberto, meu amado pai, que contribuiu para minha formação acadêmica.

À Max, meu amor, que soube compreender as ausências necessárias para dedicação a este trabalho.

Às Marina e Ita, (in memoriam) minhas avós, pelo orgulho, amor e fé que sentem(iram) em relação a mim.

À Euclides Schiavenin e Ricardo Recktenwald, diretores da Empresa "X" por terem me permitido realizar este trabalho e a Cláudia Mariane por acreditar no "Caminho de Bom a Melhor".

AGRADECIMENTOS

À minha mãe Prof^a. Dra. **Valdemarina Bidone de Azevedo e Souza** que compartilhou seu conhecimento sobre a obra de Morin me orientando com sabedoria, dedicação e amor na busca pela articulação da tese numa abordagem de complexidade.

À Prof^a. Dra. Cleusa Maria Andrade Scroferneker pela fundamental contribuição com seu conhecimento sobre as teorias da comunicação, autores sugeridos e horas dedicadas à leitura e orientação.

Aos professores que participaram de meu Exame de Qualificação e Defesa da Tese: Prof. Dr. Roberto Ramos; Prof^a. Dra. Lara Espinosa; Prof^a. Dra. Eugênia Barichello; Prof^a. Dra. Irani Argimon; Prof^a. Dra. Margarida Kunsch pelas contribuições que enriqueceram este estudo.

Ao Irmão Demétrio e Letícia Machado por sua colaboração.

À Luciana Dorfman, Simone Abaide e Vivian Faria Correa por serem minhas melhores, inseparáveis e amadas amigas.

À família Senger pelo incentivo e amor.

À Adriana Biachi pelas palavras de estímulo e sincera amizade.

À Neila Rejane Ribeiro por suprir minha ausência com competência.

RENATA BIDONE DE AZEVEDO E SOUZA

**ESTRATÉGIAS COMUNICACIONAIS DO PROGRAMA DE
TREINAMENTO “O CAMINHO DE BOM A MELHOR”: UMA ANÁLISE SOB A
PERSPECTIVA DA COMPLEXIDADE**

Tese de Doutorado à Faculdade de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, como exigência para a obtenção do Título de Doutor, no Curso de Doutorado em Comunicação Social, sob a orientação da Profa. Dra. Cleusa Maria Andrade Scroferneker.

Aprovado pela Banca Examinadora em 09 de janeiro de 2007

Profa. Dra. Eugênia Barichello
Profa. Dra. Irani Argimon
Profa. Dra. Margarida Kunsch
Prof. Dr. Roberto Ramos

Porto Alegre, janeiro de 2007.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	
09	
RESUMO	11
ABSTRACT	
....	13
1 INTRODUÇÃO	
.....	15
2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA TEMÁTICA E ESTRATÉGIA METODOLÓGICA: A EXPLICAÇÃO DA COMPLEXIDADE	36
2.1 O Método e a caracterização do estudo.....	36
2.2 O Estudo de Caso como Estratégia Metodológica.....	44
3 A ORGANIZAÇÃO “X” E SUA CULTURA	49
3.1 Conhecendo a Organização “X”.....	49
3.2 O Projeto Visão e Valores como explicação da Cultura Organizacional.....	56
3.3 Desvendando a cultura da Organização “X”.....	67
4 TREINAMENTO E IDENTIDADE E IMAGEM ORGANIZACIONAL PRETENDIDAS	83
4.1 O programa de treinamento “O Caminho de Bom a Melhor”.....	83
4.2 Identidade e imagem organizacionais.....	106
5 CONCEPÇÃO DE COMUNICAÇÃO	130
5.1 Comunicação.....	130
5.2 Análise da realidade: Concepção de comunicação.....	146
6 ESTRATÉGIAS COMUNICACIONAIS	161

6.1 Estratégias de comunicação: abordagens antagônicas/complementares/concorrentes.	161
6.1.1 Abordagem de resolução de problemas (diretiva).	162
6.1.2 Abordagem transformativa (não diretiva).	168
6.2 Estratégias de comunicação: abordagem da complexidade.	202
6.2.1 Abordagem sistêmica (articulação entre diretiva e não diretiva).	202
7 ORIENTAÇÃO PARADIGMÁTICA	212
7.1 Orientação paradigmática e suas relações de interdependência.	212
7.2 Comunicação e orientação paradigmática.	222
7.3 A questão paradigmática.	229
7 IDÉIAS CONCLUSIVAS	239
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	254

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Características principais dos paradigmas – Elaborado pela autora a partir de Morin (1995).....	37
Figura 2 –	Pilares do projeto Visão e Valores – Elaborado pela autora, a partir de documento interno da Organização “X”	56
Figura 3 –	Valores da Organização “X” - Elaborado pela autora, a partir de documento interno da Organização “X”	58
Figura 4 –	Programas internos da Organização “X” para compartilhar o sucesso - Elaborado pela autora, a partir de documento interno da Organização “X”	65
Figura 5 –	Citação do cartazete – Módulo 1.....	92
Figura 6 –	Resumo do conteúdo dos Módulos de Treinamento, elaborado pela autora.....	93
Figura 7 –	Dialógica Básica Moriniana – Elaborado pela autora	133
Figura 8 –	Estratégias de comunicação/mediação.....	167
Figura 9 –	Descritores dos componentes de estratégias de comunicação/ mediação (SCHNITMAN, 1999).....	174
Figura 10 –	Apresentação e organização das atividades no início do treinamento.....	175
Figura 11 –	Atividades no contexto do treinamento.....	176
Figura 12 –	Interação Treinador/Mediador/Treinando.....	176
Figura 13 –	Avaliação da Aprendizagem.....	177
Figura 14 –	Módulo único: capacitando o gestor /facilitando o caminho.....	178
Figura 15 –	Módulo 1: Descrição, Preparação – Reunião da Equipe Linha de Frente.....	181
Figura 16 –	Módulo 3: Melhor Equipe.....	182
Figura 17 –	Módulo 10: Comemorações.....	186
Figura 18 –	Pautas previstas para os comunicadores/mediadores.....	188
Figura 19 –	Descritores dos componentes das estratégias de comunicação/ mediação adotadas com base em SCHNITMAN (1999).....	190

Figura 20 –	Elementos essenciais para o estabelecimento de um sistema de comunicação/mediação.....	204
Figura 21 –	Estratégias	210
Figura 22 –	A gestão do conhecimento no nível do treinamento.....	221
Figura 23	Quadro comparativo entre orientações paradigmáticas.....	228

RESUMO

Impactos das aceleradas mudanças nas tendências mundiais e locais acometem as organizações multinacionais e o mercado, desencadeando crescente complexidade nos relacionamentos, no crescimento e desenvolvimento em contextos que passam por período de consolidação da identidade e imagem. Esta realidade demanda novos padrões de comunicação e processos de treinamento com revisões periódicas e compartilhamento de valores. As organizações que pretendem qualificar o quadro funcional precisam investir em processos de capacitação que conduzam a formas flexíveis e construtivas de gerenciamento, para pertinência ao negócio, à qualidade na prestação de serviços e à obtenção de resultados competitivos. O presente Estudo de Caso sobre estratégias comunicacionais que perpassam o Programa de Treinamento “O Caminho de Bom a Melhor”, na Organização “X”, teve como problema central: Quais as possíveis implicações das estratégias de comunicação adotadas no programa de treinamento “O Caminho de Bom a Melhor”, a partir de sua caracterização? Partindo-se da tese de que as estratégias de comunicação adotadas no material institucional do Programa de Treinamento da Organização “X” se caracterizam pela linearidade, trazendo implicações de natureza paradigmática e pedagógica e dos questionamentos formulados, a pesquisa teve como objetivos gerais: elaborar subsídios para a construção de pontos de referência que auxiliem, a Organização “X” e suas congêneres, a identificar possíveis fragilidades/possibilidades nas estratégias de comunicação adotadas, permitindo, se necessário, o redirecionamento (melhoria) em futuros Programas de Treinamento; e auxiliar agentes de mudança a refletirem e exercerem autocrítica sobre as estratégias de comunicação adotadas. Como objetivos específicos, o estudo pretendeu caracterizar as estratégias de comunicação adotadas no Treinamento “O Caminho de Bom a Melhor”; analisar a concepção de comunicação e a orientação paradigmática que entremeiam a estratégias comunicacionais adotadas no material instrucional no Treinamento; analisar implicações das estratégias adotadas. A construção do referencial teórico foi ao longo da trajetória de análise da realidade, a medida que se configuravam os descritores das categorias cultura, treinamento, identidade, imagem, comunicação, estratégias comunicacionais e orientação paradigmática. Como estratégia metodológica adotou-se o Estudo de Caso (Yin, 2001), tendo-se como referência o método dialógico, que tem como eixos os princípios: os princípios de recursividade organizacional e o hologrâmico; os princípios do circuito retroativo e o do circuito recursivo; os princípios de autonomia/dependência, dialógico e de reintrodução do conhecimento em todo conhecimento (MORIN, 2004). Os dados foram coletados através da análise de conteúdo do material instrucional utilizado no treinamento e do Projeto Visão e Valores (PAGÈS, BONETTI E GAULEJAC, 1993). Da análise da realidade, tornou-se evidente que é preciso abandonar concepções simplificadoras de comunicação,

implementando políticas de realinhamento inventivas, ciente do potencial determinista dos componentes culturais e das concepções humanas. As estratégias comunicacionais adotadas se caracterizaram por uma abordagem de construção do conhecimento no módulo gestor e de linearidade nos módulos direcionados à linha operacional, se analisados isoladamente. Entretanto, no conjunto, percebe-se a possibilidade de uma abordagem não necessariamente linear em razão dos gestores terem sido treinados numa abordagem que não atende a esta característica. Ressalta-se, ainda a necessidade de ruptura com paradigmas que valorizam somente a estabilidade e o equilíbrio o que demanda repensar relações de trabalho e cultura vigente, com a consciência de que a integração interna e externa depende e se operacionaliza também pela informação no processo de comunicação, pois programas de treinamento de recursos humanos precisam sair de abordagens meramente informacionais e incluir estratégias comunicacionais que auxiliem no desenvolvimento organizacional.

Palavras-chave: cultura, treinamento, identidade organizacional, imagem organizacional, comunicação, estratégias comunicacionais, orientação paradigmática

ABSTRACT

The impact of the accelerating changes in both worldwide and local trends reach multinational organizations and the market causing an increasing complexity in relations, growth and development in contexts that go through a period of identity and image consolidation. Such reality demands new communication patterns and training processes with periodic reviews and shared values. The organizations that intend to qualify their staff need to invest in capacitation processes that lead to constructive and flexible management ways to business pertinence, quality service fulfillment and attainment of competitive results. The present Study Case about communicative strategies present in The Training Program "The Path from Good to Better", in Organization "X", had a central problem: Which are the possible implications of the communication strategies adopted in "The Path from Good to Better" training program from its characterization? Starting from the thesis that the communication strategies adopted in the institutional material of the Training Program of Organization "X" are characterized by linearity, raising implications of paradigmatic and pedagogical nature as well as of the formulated inquiries, the research had as general objectives: to provide assistance for the construction of referential supports that help Organization "X" and similar ones to identify possible vulnerable aspects in the adopted communication strategies, allowing , if necessary, to redirect and improve future Training Programs; and help agents of change to reflect , in a self-critical way, about the adopted communication strategies. As specific objectives, the study intended to characterize the adopted communication strategies in the Training "The Path from Good do Better"; analyze the communication conception and the paradigmatic orientation present in the communicative strategies adopted in the Training instruction content. The construction of the theoretical reference was performed along the analysis of reality, during the appearance of the following category descriptions: culture, training, identity, image, communication, communicative strategies and paradigmatic orientation. It was adopted The Study Case (Yin, 2001) as methodological strategy, having, as reference, the dialogical method, which has as principles both the organizational recursivity principle and the hologramatic one; the retroactive circuit and

recursive principles; the principles of autonomy/dependence, dialogical and knowledge reintroduction in all knowledge (Morin, 2004). The data were collected through the content analysis of the instruction material utilized in the training and The View and Values Project (Pages, Bonetti, and Gaulejac, 1982). From the analysis of reality, it has become evident that it is necessary to abandon simplifying communication conceptions and to implement inventive realigned policies, being aware of the determinist potential of cultural components and human conceptions.

The adopted communicative strategies were characterized by an approach of knowledge built in the managing module, and of linearity in modules directed to the operational line, if analyzed isolatedly. However, in all, it is perceived the possibility of an approach not necessarily linear, due to the fact that the agents have been trained in an approach that does not contemplate such characteristic. Also, It becomes evident the necessity of rupture in paradigms that only value stability and balance, what demands the rethinking of labor relations and current culture, knowing that internal and external integration is also operated and dependent on information in the communication process for human resource training programs need to emerge from merely informative approaches and include communicative strategies that help the organizational development.

Key words: culture, training, organizational identity, organizational image, communication, communicative strategies, paradigmatic orientation.

1 INTRODUÇÃO

As constantes transformações políticas, econômicas, sociais e culturais têm demandado das organizações (re)leituras dos ambientes em que estão inseridas e nos quais atuam. Têm igualmente, desencadeado um nível crescente de complexidade nos relacionamentos, dando origem a conflitos, que podem ser percebidos como indesejáveis ou como oportunidades de mudança, crescimento e desenvolvimento em contextos que passam por período de implantação de novos projetos. Tais circunstâncias encaminham, por sua vez, para uma forma construtiva de tratar a situação, a exploração de novos padrões de comunicação e uma demanda por um processo educacional com revisões periódicas de andamento. Exigem ainda, a efetivação de condições para criação de ambiente de aprendizado, de comunicação colaborativa e de compartilhamento de valores que favoreçam o trabalho em grupo.

Um ambiente considerado seguro, numa organização baseada em equipes, é aquele em que é valorizada a confidencialidade e a participação dos membros do grupo de forma consciente e comprometida com as metas e resultados. Um ambiente com estas características, auxilia a implementação de um sistema de comunicação colaborativa que não atribui culpa por conflitos, não rotula certo e errado, não pune ou recompensa, gerando opções criativas para abordar problemas de resistência pela cultura

corporativa e a exploração de alternativas para maximizar a produtividade (BARKER e DOMENICI 1999) e a valorização do capital humano.

Nos últimos anos, com base em leituras da realidade com indícios de complexidade e de incertezas cada vez maiores, as organizações multinacionais vêm percebendo a necessidade de melhoria na qualidade nos serviços e no componente humano, emergindo programas para treinamento e desenvolvimento voltados para um contexto de globalização, mundialização e planetarização; as três grandes tendências dos processos de transformação, segundo Dreifuss (1996).

De acordo com o autor, enquanto a mundialização lida com a massificação e homogeneização cultural, “com mentalidades, hábitos e padrões; com estilos de comportamento, usos e costumes e modos de vida, criando denominadores comuns nas preferências de consumo” (DREIFUSS, 1996, p.138), a globalização compreende os diversos fenômenos e processos “pertencentes ao âmbito da economia que se desdobram na sociedade, se expressam na cultura e marcam a política, condicionando gestão” (ibidem, pp.156-7).

Portanto, mundialização e a globalização são entendidas como fenômenos do mundo da tecnologia, da produção, das finanças e do comércio que atingem de forma desigual todos os países, independentemente de atuarem em escala mundial.

Estes fenômenos se referem a uma multiplicidade de processos interativos, preconizados por gestores que criam diretrizes num contexto sistêmico de decisões, que giram em torno “do alargamento espacial e da profundização do alcance societário das operações”, trazendo consigo “a concentração de capitais, reforçada por processos de associação e incorporação de diversos tipos (fusões)” (DREIFUSS, 1996, pp.156-7).

O planeta é direcionado pelos movimentos de padronização e diversificação da produção, que são impulsionados pela inovação e pela renovação científica, assim, “a mundialização e a globalização significam também a rejeição da padronização e afirmação da diversificação e diversidade mercadológica planetária...” onde “a diversidade cultural também orientará o processo de globalização econômica” (ibidem, p.169).

A planetarização é o termo utilizado pelo autor para se referir a este conjunto de mutações e processos denominados mundialização e globalização.

O entendimento dos conceitos sobre globalização, mundialização e planetarização é importante para a compreensão dos movimentos decorrentes que se observam nas organizações, tais como processos de fusões e aquisições e problemas análogos aos mencionados. As organizações empresariais convivem com conflitos de ordem comunicacional e cultural, originados no que Morin (1995) denomina zonas de sombra informacionais, como também com os originados na "resistência" às

informações que não se adaptam às convicções e crenças das pessoas que as dirigem ou nela trabalham.

As comunicações são a causa “evidente e imediata” (...) da globalidade, “meios de comunicação e computadores criaram uma sociedade composta por elementos extraordinariamente entrelaçados” (MATTELART, 1994, p.155), configurando um paradoxo na sociedade, onde, em um mesmo movimento, a realidade e a humanidade, unificam-se e se fragmentam. De acordo com Mattelart (1994), ao mesmo tempo, que a realidade imediata encontra-se em vias de se fragmentar; a realidade global cada vez mais envolve o indivíduo e, eventualmente, o submete.

A partir de Dreifuss (1996), é possível afirmar que, desta realidade complexa aparece uma nova forma de pensar a qualidade a partir da melhoria nas relações humanas e do processo de comunicação, visando ao fortalecimento do espírito de trabalho coletivo; à construção de padrões éticos, de procedimentos e ferramentas indicadoras de desempenho para a proposição de estratégias, também qualitativas. Entretanto, se por um lado, uma visão simplificadora das organizações tem dificultado a visão de totalidade, por outro, o interesse pela qualidade tem crescido como reflexo da globalização da economia, gerando a demanda de investimento para manter a competitividade.

Assim, as organizações que privilegiam a qualificação de seu quadro funcional assumem não só uma posição diferenciada no *ranking* das

empresas mais competitivas, como, também, um papel fundamental na sociedade. Precisam para responder às demandas, contar com profissionais competentes nas diferentes áreas o que exige o investimento em processos de capacitação que conduzam a formas flexíveis, adaptativas e construtivas para realizar as tarefas pertinentes ao negócio, que são fundamentais para o sucesso da prestação de serviços e obtenção de resultados competitivos.

Estas exigências, sua complexidade e agilidade desencadeiam contradições e conflitos, sejam eles associados às estratégias de comunicação, aos interesses envolvidos, às relações interpessoais ou profissionais, impactando na cultura corporativa das organizações.

A noção de complexidade está associada às idéias de dificuldade de explicação, de desconhecimento, de incerteza, de busca de clareza e ao princípio de que todos os componentes organizacionais interagem entre si e com a organização como um todo, formando uma teia de conexões. Esta dinâmica torna inviável conhecer a Organização sem conhecer seus componentes, as relações estabelecidas e as emergências surgidas das interações, pois são nestas interações que surgem novas configurações sem que as singularidades se desfaçam, se modifiquem (MORIN, 2001).

Surge, então a necessidade de ruptura com paradigmas que valorizam somente a estabilidade e o equilíbrio, demandando que as pessoas repensem as relações de trabalho e as organizações reflitam sobre a cultura corporativa vigente, com a consciência de que sua integração interna e

externa depende e se operacionaliza também pela informação no processo de comunicação, trazendo novidade e diminuindo a incerteza, aumentando o poder de conexão.

Na contemporaneidade, as organizações multinacionais convivem com rápidas modificações nos cenários mundial e local, o que gera novas demandas comunicacionais para leituras aguçadas das tendências ambientais internas e externas. Destes cenários deriva o reconhecimento da importância do estudo sobre as estratégias de comunicação que permeiam a cultura corporativa e de novas proposições de investimentos em recursos humanos, com potencial para a promoção de desenvolvimento organizacional. Na Organização “X” implica consideração às estratégias comunicacionais desenvolvidas no Programa de Treinamento “O Caminho de Bom a Melhor”. Cabe salientar que a Direção Administrativa da empresa, em que foi realizado este estudo de caso, não autorizou sua identificação. Por esta razão, está sendo adotada a terminologia Organização “X”.

O interesse pelo aprofundamento do estudo sobre estratégias comunicacionais, que perpassam o treinamento na Organização “X”, emergiu da consciência da presença do desafio e de sua complexidade associada ao potencial de impacto sobre a organização. A não consideração destes aspectos pode dificultar o desenvolvimento organizacional pretendido originando conflitos de crenças, valores, comportamentos e relações estabelecidas na cultura corporativa.

No mundo empresarial, as organizações que valorizam a construção de estratégias de comunicação diferenciadas, cada vez mais assumem um papel fundamental na sociedade, precisando, para responder às exigências do mercado, contar com profissionais competentes e com a reflexão sobre como tornar tais estratégias flexíveis, adaptativas e construtivas. Desta forma, o conhecimento sobre tais estratégias constitui facilitador estratégico para realização de futuros Programas de Treinamento de Recursos Humanos, na Organização “X”, que pretendam auxiliar no processo de consolidação e aplicação da Visão e Valores, na realidade do dia-a-dia dos colaboradores que integram seu quadro funcional, redimensionando aspectos culturais.

Srour (1998, p.168) destaca que a cultura da organização “configura [...] relações de influência e adesão entre agentes coletivos bem definidos” [...] por meio de manifestações como: “princípios, valores e códigos; conhecimentos, e técnicas; tabus, crenças e pré-concepções e estilos, tradições, usos e costumes; convenções sociais e protocolos [...].”

Nesta perspectiva, o ambiente/cultura reflete um universo que identifica quem é quem, impõe comportamentos, regula expectativas, onde o recém-chegado encontra padrões que exigem cautela, aprendizagem e adaptação.

É possível entender a cultura como “equivalente à dimensão simbólica das coletividades” [...] aprendida, transmitida e partilhada

socialmente”.Assim, o que é apreendido pelo ser humano nas suas relações de autonomia/dependência na sociedade é reconhecido como natural, impregnando práticas: constitui conjunto de representações mentais, um complexo definido de saberes, explicitadores da identidade organizacional (SROUR, 1998).

A cultura contemporânea favorece a formação de novas práticas criando “meios culturais e tecnológicos adequados ao desenvolvimento de metodologias inovadoras de comunicação” (SCHNITMAN, 1999, p.12), embora se façam presentes barbáries de variada natureza, denunciadas por Morin (1995), entre elas a da superficialidade informacional.

Programas de treinamento de recursos humanos precisam sair de abordagens meramente informacionais e incluir estratégias comunicacionais que auxiliem no desenvolvimento organizacional, embasados na consideração da cultura corporativa vigente e na cultura mais ampla, pois forças latentes têm potencial propulsor/dificultador das mudanças desejadas.

Diante deste contexto, a Organização “X”, foco deste estudo, entende que um dos seus papéis fundamentais é exercer sua função social de estimuladora da cidadania, atuando como uma organização que investe em educação e treinamento de seus colaboradores, premissa fundamental para a alavancagem de resultados de satisfação em todos os seus públicos.

No que se refere ao cenário de negócio da empresa, desde 1998, a Companhia Inglesa, uma das multinacionais proprietárias da Organização X, que detém a gestão do negócio por ser a líder mundial na prestação de serviços no segmento de alimentação, vem passando por inúmeras e significativas mudanças devido a aquisições de empresas, aumento de pessoal e entrada de novas marcas no grupo.

A alta administração pretende tornar a Organização “X” a melhor empresa para se trabalhar no segmento de alimentação, através de melhores padrões, tornando-se referência inspiradora de outras organizações, estabelecendo a direção adequada para a empresa, por meio da clareza sobre aquilo que deverá ser atingido (Visão) e sobre o referencial dos procedimentos de trabalho (Valores), com a participação dos colaboradores.

Espera, portanto, que cada marca da Organização “X” possua reputação de qualidade e sustentabilidade para assegurar continuidade e evolução, ocasionando admiração do mercado em relação a sua equipe, serviços, resultados o que tornará possível que a própria Organização “X” se beneficie com este reconhecimento, oferecendo treinamento aos colaboradores, premissa essencial para atingir os objetivos acima.

A Organização “X” acredita que é através da Melhor Equipe que se viabiliza o Melhor Serviço, pois as pessoas necessitam estar sempre motivadas e comprometidas com a filosofia da Empresa, o que permitirá atingir o Melhor Resultado. Para tornar esta realidade possível, há a

convicção de que é preciso investir em treinamentos, programas de liderança, atualização de sistemas e processos, equipamentos adequados e novas estratégias de comunicação que garantam que a Missão, a Visão e os Valores da organização não constituam, apenas, um conjunto de palavras a constar em documentos oficiais e cartazes. Para tanto, a Organização “X” vem investindo na preparação de recursos humanos em diferentes Unidades de Negócio que a compõem.

A Organização “X” disponibiliza um escritório/ Sede para a Regional Sul, situado em Porto Alegre, para dar suporte administrativo para 85 Unidades de Negócio, distribuídas em 37 municípios do Estado Rio Grande do Sul e Oeste de Santa Catarina.

Neste estudo de caso se procede a análise do Programa de Treinamento “O Caminho de Bom a Melhor” que foi desenvolvido com o objetivo de viabilizar que o conteúdo do Projeto Visão e Valores, fosse comunicado e compreendido pelo quadro funcional, no intuito de que seja vivenciado no dia-a-dia da Organização, através da qualificação dos colaboradores rumo à excelência na prestação de serviços e alavancagem dos resultados econômicos e financeiros da Empresa. Assim sendo, a análise realizada têm também como ponto de referência o Projeto, implantado em abril de 2003 na Organização “X”, com o objetivo de difundir a Visão e os Valores da cultura organizacional da Companhia Inglesa, uma de suas principais acionistas nos 98 países em que atua.

Tal interesse justifica-se pela atenção que vem sendo alvo esta problemática por parte de estudiosos, como Schnitman & Littlejohn (1999) em relação à comunicação e Schein (2001), que têm alertado para a orientação paradigmática simplificadora dada à condução de processos de mudança organizacional e que tem permeado as estratégias de comunicação.

Justifica-se, ainda, pelo investimento da Organização “X”/Companhia Inglesa no Programa de Treinamento “O Caminho de Bom a Melhor”, que representa o percurso a ser percorrido em direção à construção e reconhecimento da Empresa como a que oferece qualidade superior em seu mercado de atuação.

Neste contexto, entende-se melhor como “superior ao que lhe é comparado” (HOUASISS, 2001, p. 1886), usando como referência o momento e resultados da Empresa antes do Programa de Treinamento ser realizado e após sua conclusão, estando a avaliação da melhoria realizada proposta para o ano de 2006, através dos indicadores de desempenho organizacional.

A Organização “X” possui uma equipe de Gerentes de Unidades de negócio, que assumem o papel de agentes de mudança, com base no conhecimento prático e a partir do Projeto Visão e Valores, estabelecido pela Companhia Inglesa, de onde o Programa de Treinamento faz parte. Estes Projetos foram concebidos para serem aplicados em todas as Unidades de Negócio da multinacional Companhia Inglesa, localizadas em 98 países,

incluindo o Brasil e, por conseqüência, a Regional Sul, da Organização “X”, o que significa a proposta de mudança para 98 contextos culturais diferentes.

O presente estudo teve como **problema** central: Quais as possíveis implicações das estratégias de comunicação adotadas no programa de treinamento “O Caminho de Bom a Melhor”, a partir de sua caracterização?

Com base no problema delimitado e nos autores consultados novas questões emergiram, demandando igualmente a busca de respostas (**subproblemas emergentes**):

- que pontos referenciais são importantes na elaboração de futuros treinamentos, nesta Organização?

- como se caracterizam as estratégias de comunicação adotadas no Treinamento?

- qual a concepção de comunicação e a orientação paradigmática implícitas nas estratégias comunicacionais adotadas no material instrucional do Programa de Treinamento?

- quais as implicações das estratégias adotadas?

Partindo-se da **tese** de que as estratégias de comunicação adotadas no material institucional do Programa de Treinamento da Organização “X” se caracterizam pela linearidade, trazendo implicações de natureza paradigmática e pedagógica e dos questionamentos formulados, a pesquisa tem como **objetivos gerais**:

- Elaborar subsídios para a construção de pontos de referência, que auxiliem a Organização “X” e suas congêneres a identificar possíveis fragilidades/possibilidades nas estratégias de comunicação adotadas no Treinamento “O Caminho de Bom a Melhor”, permitindo, se necessário, o redirecionamento (melhoria) das estratégias comunicacionais, em futuros Programas de Treinamento;

- auxiliar profissionais que atuem como agentes de mudança a refletirem e exercerem autocrítica sobre as estratégias de comunicação adotadas;

- promover contribuição científica para profissionais que atuem em áreas relacionadas ao tema.

Em relação aos **objetivos específicos** buscou:

- caracterizar as estratégias de comunicação adotadas no Treinamento “O Caminho de Bom a Melhor”, pela análise do material instrucional utilizado;

- analisar a concepção de comunicação e a orientação paradigmática que entremeiam a estratégias comunicacionais adotadas no material instrucional no Treinamento;

- identificar implicações das estratégias adotadas.

Os resultados do presente estudo são passíveis de generalização analítica (com base na construção teórica), podendo subsidiar a construção de hipóteses a serem testadas em outros contextos analisados detalhadamente (BAUER, 1999).

Busca-se, assim, a configuração e análise das estratégias comunicacionais utilizadas, visando a construção de pontos de referência para a facilitação dos processos de treinamento para desenvolvimento organizacional, nos materiais instrucionais do módulo de capacitação dos gestores/comunicadores/mediadores e dos 10 módulos de treinamento que compõem o Programa O Caminho de Bom a Melhor, cujo relatório é datado de 2005 no qual foram treinados 1006 colaboradores da Regional Sul do Brasil.

Para tanto, a construção do referencial teórico, a partir dos objetivos do estudo, foi reconstruído e acrescentado ao longo da trajetória de análise da realidade, à medida que se configuravam os descritores das categorias inicialmente delimitadas e categorias emergentes visitadas (cultura, comunicação, estratégias comunicacionais e orientação paradigmática, treinamento, identidade, imagem).

Em relação ao Método teve-se como referência o Paradigma da Complexidade proposto por Morin, que tem como eixos transversais, horizontais e verticais os princípios: de recursividade organizacional e o hologrâmico; os princípios do circuito retroativo e o do circuito recursivo; e os princípios de autonomia/dependência, dialógico e de reintrodução do conhecimento em todo conhecimento (MORIN, 2004). Este método foi o escolhido por permitir um olhar de complexidade sobre a realidade complexa.

É necessário mencionar tratar-se de um estudo de caso que, de acordo com Yin (2001), é uma estratégia de pesquisa, constituindo-se em [...] uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (p.32) e descrever de forma breve os procedimentos de análise adotados.

O presente estudo foi organizado e desenvolvido visando possibilitar a tecitura (derivado do verbo tecer) da realidade complexa da Organização “X” em relação às estratégias comunicacionais adotadas no Programa “O Caminho de Bom a Melhor”.

O primeiro capítulo trata da contextualização introdutória da problemática investigada e da justificativa das escolhas, apresentando a argumentação que indica a relevância do estudo para a área da comunicação e o mundo organizacional e as intenções do estudo, representadas no problema, objetivos norteadores e na tese que se buscou confirmar, utilizando-se argumentos de Morin (1998, 1999, 2001, 2003, 2004), Barker e Domenici (1999), Dreifuss (1996), Mattelart (1994), Srour (1998), Schnitman (1999), Schnitman e Littlejohn (1999), Schein (2001).

No segundo capítulo é apresentada a trajetória metodológica, sustentada numa abordagem epistemológica que tem como pano de fundo o Paradigma do Pensamento Complexo, proposto por Edgar Morin em sua obra “O Método”, destacando a estratégia metodológica Estudo de Caso

(YIN, 2001) e as definições de categorias de análise definidas inicialmente (cultura, comunicação, estratégias comunicacionais, orientação paradigmática) e as emergentes da análise da realidade (identidade e imagem). Tais opções levaram à realização de recortes importantes considerados como unidades (partes) de uma totalidade, que na dinâmica organizacional interagem de diferentes formas, buscando-se a compreensão e a explicação sobre o conjunto. Assim sendo, foram configuradas e analisadas as estratégias comunicacionais, a concepção de comunicação e a orientação paradigmática. À luz do Paradigma da Complexidade buscou-se a coerência com o método adotado, pretendendo-se reflexões científico-acadêmicas que permitiram a utilização do recurso metodológico da triangulação entre as idéias de Morin (2001, 2004) e de Yin (2001).

O terceiro capítulo trata da caracterização da Organização “X” e da construção e discussão da categoria cultura organizacional, como emergência que produz qualidade e realidades originais e que retroage sobre os componentes que a constitui. Inicialmente é apresentada uma descrição da Organização “X”, foco do presente Estudo de Caso, utilizando-se as idéias de Srour e de Gramigna para melhor compreendê-la e do Programa Visão e Valores como expressão da cultura organizacional, discorrendo-se sobre seus pilares de sustentação. Desta forma foi desvelando-se a cultura implícita e explícita num diálogo com os autores Etkin e Schwarstein (2000), Fleury (1991, 1997), Morin (1998), Freitas (1999), Enriquez (2000), Martin (2000), Schein (2001).

No capítulo 4 são apresentadas uma síntese e discussão dos diferentes módulos que compõem o treinamento dos gestores e da linha operacional e uma análise teórica das implicações do Programa de treinamento “O Caminho de Bom a Melhor” em relação à identidade e imagem da Organização “X”, como categorias emergentes, com base principalmente nos autores Morin (1995, 1999, 2001), Freitas (1999), Villafãne (1999), Etkin e Schvarstein (2000), Bateson (2001), Schein (2001), Baldissera (2004).

O treinamento, como a cultura, é elemento integrador e íntimo dos diferentes componentes organizacionais. Tem papel preponderante a ser considerado nos movimentos de busca de realinhamento, de compreensão/explicação da complexificação do saber-fazer técnico e da linguagem, na análise das microcomunicações (no contexto individual e dos pequenos grupos) e das macrocomunicações (no contexto local e no contexto global).

A identidade e a imagem organizacional afirmam-se na teia tecida que liga os indivíduos à organização e que lhes dá singularidade, ao mesmo tempo em que consciência das diferenças e do sentimento de pertença. Numa incessante relação dialógica, estes componentes interdependentes dos aspectos culturais, são reforçados pela confrontação/oposição com as identidades e imagens de outras organizações que, embora com bases semelhantes, se diferenciam pela linguagem, mitos, magia.

No quinto e sexto capítulos, a partir dos descritores identificados, são analisadas a concepção de comunicação implícita nos materiais instrucionais utilizados e as estratégias comunicacionais adotadas, concebendo-se a Organização “X” como portadora de uma micro-cultura com seu conjunto de hábitos, costumes, práticas, regras e normas, estratégias, idéias, crenças, valores, mitos e ritos que se perpetuam apesar da atualização constante e que formam o *imprinting*), gerando e regenerando a complexidade organizacional.

A categoria comunicação é contemplada no presente estudo a partir das idéias de autores como Kreps (1990), Goldhaber (1991), Morin (1998, 1999), Schnitman (1999), Littlejohn (1999), Maffesoli (2001, 2003), Araújo (2001), Durán (2005), num ideário que tornou possível ir além de uma visão simplificada e ingênua, evidenciando uma ruptura com abordagens lineares que não permitiram desvelar aspectos importantes para a reflexão sobre avanços e retrocessos, possibilidades e limitações. Assim sendo, torna-se evidente que é preciso abandonar concepções simplificadoras de comunicação, se implementando políticas de realinhamento de forma inventiva e prudente, ciente do potencial determinista dos componentes culturais e das concepções humanas, que possuem poder muitas vezes sobre-humano, servindo-se dos seres humanos, acorrentando-os. Mas há também a possibilidade de, sob o efeito de experiências reveladoras e rupturas com concepções simplificadoras, a libertação de ilusões e de preconceitos.

A história das organizações revela a fragilidade de sua realidade, cujo sentido remete à problemática que lhe é visível/invisível e à incerteza presente e futura.

O reconhecimento da complexidade organizacional torna-se difícil se as estratégias comunicacionais colaboram para a separação dos componentes, em contexto que demanda o realinhamento para acompanhar tendências ambientais e a integração de força transformadora.

Consciente desta possibilidade, o este buscou desvelar a complexidade oculta nas estratégias comunicacionais, embora a abordagem escolhida – a da Complexidade – não produza certezas, mas incertezas e suas decorrências.

As estratégias comunicacionais inclusas em treinamentos em organizações que integram multinacionais, como é o caso da Organização “X”, foco do presente estudo, têm implícita a finalidade de aproximação de uma unidade na diversidade dentro de uma certa previsibilidade, na busca de geração de vínculos que tornem possível o encontro entre diferentes, de coesão em torno dos interesses organizacionais, num contexto em permanente transição. Esta constante transitoriedade traz o risco do desenvolvimento do não-vínculo com o ambiente organizacional, gerando sentimento de “estar à deriva”, de não comungar de um destino comum.

Os treinamentos e os materiais instrucionais que os acompanham criam previsibilidades/imprevisibilidades, conferindo certo controle simbólico sobre o que tem potencial de levar ou não à sincronização em direção às metas pretendidas.

Consciente desta realidade, discute-se, neste capítulo, abordagens de Moore (1998), Bush e Folger (1999), Schnitman e Littlejohn (1999), Barker e Domenici (1999) num diálogo com a abordagem de Complexidade em Morin (1995, 1999, 2001).

O sétimo capítulo abrange a discussão sobre a orientação paradigmática implícita e explícita nas estratégias comunicacionais e no material instrucional, identificando-se sua natureza, utilizando-se em destaque as idéias de Jiménez (2005), Etkin e Schvarstein (2000), Durán (2005), e Shailor (1999), França (2004), Os princípios organizadores das teorias implícitas nestas idéias foram complementados/questionados a partir de uma abordagem de complexidade, utilizando-se Morin (1995, 1998, 2004). Este movimento recursivo significou, ao mesmo tempo, evidenciar aspectos semelhantes e dessemelhantes pelos traços teóricos e comunicacionais comuns, o que traz importante oportunidade de contribuição para a construção de pontos referenciais para a análise e construção de possibilidades de treinamento futuras, a partir da consideração de aspectos subterrâneos impregnados na memória e na cultura organizacional.

A reconstrução de concepções de comunicação implícitas e explícitas nas estratégias de comunicação de treinamentos traz a necessidade de uma análise dos materiais instrucionais utilizados com noção da complexidade inerente ao realinhamento organizacional e suas implicações na identidade e imagem organizacional, partindo da mobilização da consciência de cada um sobre o próprio conhecimento da organização e da necessidade de reorganização crítica do conhecimento, por meio da reflexão sobre os próprios argumentos.

No presente estudo, a discussão sobre a complexidade investigada foi realizada por categorias (partes/capítulos/sub-capítulos da tese, que é o todo) com base numa necessidade e decisão didático-metodológicas e com a (in)certeza de que estas partes interagem recursivamente entre elas e com o todo e que, de alguma forma, estão nele representadas (hologramacidade), num diálogo com autores o que oferece no conjunto uma trama atentamente construída/reconstruída no decorrer da pesquisa.

Após os capítulos, são apresentadas as idéias conclusivas e referências utilizadas no desenvolvimento da pesquisa.

Com esta configuração tecida, espera-se oferecer a compreensão e explicação da realidade investigada.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA TEMÁTICA E ESTRATÉGIA METODOLÓGICA: A EXPLICITAÇÃO DA COMPLEXIDADE

Conhecer a realidade organizacional sob a égide das categorias cultura, comunicação, estratégias comunicacionais e orientação paradigmática implica opção metodológica de cunho qualitativo. Isto significa seguir um método que se faz dinâmico na metodologia adotada, que considera a possibilidade de reconstrução e complementaridade no decorrer da investigação, que se atém a determinados princípios na análise e interpretação da realidade. Desta forma, o presente capítulo, trata dos aspectos metodológicos da pesquisa realizada.

2.1 O Método e a caracterização do estudo

O Paradigma da Complexidade e seu método emergente não têm por objetivo encontrar a certeza e o princípio uno da verdade: constitui pensamento que se nutre de incerteza, ao relacionar-se com ela de forma construtiva (MORIN, 1999). Assim sendo, o que rege esta investigação é a busca da ruptura com o pensamento simplificador e o conhecimento redutor, constituindo uma reivindicação ao direito, à reflexão, sobre a realidade organizacional.

Morin (1995) trata a questão paradigmática apresentando dois grandes paradigmas: o da Simplicidade (que inclui todos os paradigmas anteriores ao da Complexidade) e o da Complexidade, cujas principais características são apresentadas na Figura 1 a seguir e que nortearam a discussão dos resultados encontrados no presente estudo em relação às

orientações paradigmáticas apontadas por Schailor (1999) e implícitas nos materiais instrucionais utilizados.

Figura 1: Características principais dos Paradigmas

Paradigma da Simplicidade	Paradigma do Pensamento Complexo
Põe ordem no universo e expulsa a desordem A ordem é reduzida a uma lei, a um princípio.	A interação entre ordem e desordem gera organização. Uma suprime a outra, mas ao mesmo tempo, em certas situações, colaboram e produzem complexidade (princípio dialógico). Os fenômenos desordenados são necessários em certas situações para a produção de fenômenos organizados.
Separa o que está ligado (princípio da disjunção). Unifica o que está disperso (princípio da redução). Tal causa produz tal efeito (relação linear).	Princípios de distinção, de conjunção e de implicação. Busca de princípio capaz de unir o que está disjunto. Tudo é solidário. A causa gera um efeito, que retroage sobre ela, modificando-a e sendo por ela modificado:princípio recursivo).
Desintegra a complexidade da realidade. Só vê as partes ou só vê o todo.	Integra a simplificação, mas recusa as conseqüências redutoras e unidimensionais. A parte está no todo, o todo está de alguma forma inscrito na parte (princípio hologramático). A complexidade está onde não se consegue superar uma contradição. Algo escapa ao tempo e ao espaço, mas não anula o fato de, simultaneamente, estar inquestionavelmente no tempo e no espaço.
Vê o uno ou o múltiplo, sendo incapaz de perceber a interdependência entre eles.	Realidade compreendida como una/complexa/diversa/múltipla.
Separa o observador e o conceptor da observação e da concepção.	Integra o observador e o conceptor na observação e na concepção.
Visão unidimensional.	Visão multi e interdimensional.
Visão determinista que elimina a noção de sujeito com autonomia construída nas relações de interdependência.	Não recusa a idéia de determinismo. Acha-a insuficiente, pois não é possível programar a descoberta. Os sistemas criam as próprias determinações e finalidades, numa noção de sujeito autônomo/dependente, vacilante e provisório; incapaz de estar seguro e de evitar contradições.
A distinção e a clareza são caracteres intrínsecos da verdade de um conceito.	Os conceitos não são definidos pelas suas fronteiras, mas a partir de seu núcleo. Desvela mediações/contradições
As contradições precisam ser superadas.	As contradições são espaços para construção, significando uma visão mais aprofundada do fenômeno.
Usa programação, que sofre de rigidez em relação à estratégia.	Usa estratégias comunicacionais não lineares.
Conflito associado a situações anormais a serem corrigidas.	Reconhecimento dos processos de confrontação como meio de inovação.
Consideração aos aspectos formais e relações unidirecionais.	Consideração a aspectos informais e de relações bidirecionais.
Esquema estímulo-resposta para explicação das condutas individuais e organizacionais.	Esquema diagnóstico do conhecimento prévio e da reflexão sobre ele para explicação das condutas individuais e organizacionais.
Meio ambiente externo determinante das mudanças organizacionais.	Meio ambiente externo como um dos fatores de influência nas mudanças organizacionais.

Fonte: elaborado a partir da obra de Morin.

Paradigma, em sentido mais geral, designa categorias fundamentais de inteligibilidade da realidade (MORIN, 1998), privilegiando certas relações lógicas (inclusão, conjunção, disjunção, exclusão) em detrimento de outras; é o referencial utilizado na construção da forma de perceber, compreender e interpretar o mundo. Assim sendo, o mundo é visto não como ele é, mas da forma como é interpretado pelas pessoas, a partir de seu mundo interior, de seu quadro de referências - os paradigmas. “O paradigma desempenha um papel ao mesmo tempo subterrâneo e soberano em qualquer teoria”, alimentando e, ao mesmo tempo, controlando o pensamento (MORIN, 1998, p.190).

Os paradigmas contêm o determinismo gerado nas convicções e nas crenças com a força impositiva do sagrado, a força normalizadora do dogma e a força proibitiva do tabu. As doutrinas e ideologias dominantes também têm igual força imperativa (convencimento) e força coercitiva (inibição) (MORIN, 1998).

Assim “o poder imperativo e proibitivo dos paradigmas, das crenças, das doutrinas reinantes e das verdades estabelecidas determinam os estereótipos cognitivos, as idéias recebidas sem exames, as crenças estúpidas não contestadas, os absurdos triunfantes, a rejeição de evidências em nome da evidência”, gerando conformismo e um *imprinting* cultural (MORIN, 2000, p.27).

O Paradigma da Complexidade e, por consequência seu método decorrente, partem da idéia de que é impossível encerrar a realidade em qualquer sistema de pensamento e de ponderação, independentemente da abordagem adotada. Desta forma, a divisão entre Paradigma da Simplicidade e Paradigma da Complexidade pressupõe consideração a esta idéia, reconhecimento de que a classificação tem objetivo mais didático do que epistemológico.

É a viagem em busca de um modo de pensamento capaz de respeitar a multidimensionalidade, a riqueza, o mistério do real; e de saber que as determinações - cerebral, cultural, social, histórica - que se impõem a todo o pensamento co-determinam sempre o objeto de conhecimento. (MORIN, 1999, p.13-4)

Assim sendo, as idéias e as teorias precisam ser incessantemente reconstruídas, pois o Paradigma do Pensamento Complexo importa ser alimentado com uma complexidade organizadora (estratégia), evitando que esta degrade-se em simplificação, que a divisão em dois grandes paradigmas torne a análise da realidade extremamente simplificadora e reducionista o que leva a dizer que toda análise se caracteriza pela incompletude, pela incapacidade humana de apreender a totalidade.

O Paradigma da Complexidade inclui a descrição, a compreensão e a explicação perpassando a análise/síntese da realidade. A estratégia constituída pela articulação entre os movimentos implícitos no método traz implícita a idéia de que:

Não poderia haver descrição nem explicação dos fenômenos fora da dupla inscrição e da dupla implicação no seio duma dialógica complexa que associa de modo complementar, concorrente e antagônico por um lado, as lógicas autônomas e internas próprias do fenômeno, por outro lado, as ecológicas dos seus ambientes...

O pensamento ecologizado é a introdução do olhar ecológico na descrição e na explicação de tudo aquilo que vive, incluindo a sociedade, o homem, o espírito, as idéias, o conhecimento (pp.83-5).

No estudo em pauta, optou-se por uma orientação paradigmática de natureza dialógica que concebe a interação entre ordem e desordem, gerando nova organização, concebendo o sujeito/indivíduo com características aleatórias, determinadas, organizadoras, ao mesmo tempo singular e genérico.

Na descrição da realidade buscou-se indicativos para a sua compreensão e explicação, que se completaram reciprocamente e se remeteram uma à outra, num circuito cognitivo explicação ↔ compreensão onde, enquanto a explicação introduzia os determinantes, as regras, os mecanismos, as estruturas de organização, a compreensão restituía o indivíduo/sujeito com uma autonomia construída nas relações recursivas de dependência consigo mesmo, com os outros e com o ambiente, num constante movimento de auto-ecoorganização.

Na presente pesquisa a objetividade do conhecimento não se deu nas verificações empíricas; colocou em causa a organização empresarial, as suas possibilidades, os seus limites, em função dos paradigmas, categorias, teorias, informações próprias do momento da história cultural e social, em função da idiosincrasia subjetiva de sua identidade, imagem e orientação paradigmática.

A busca da objetividade, segundo Morin (2001), comporta o emprego da subjetividade, na qual a objetividade se aprofunda na sua raiz subjetiva/objetiva.

A luta contra o erro exigiu o estudo atento das informações diversas e dos documentos, por vezes contraditórios, sem limitar-se somente na verificação das informações. Para tanto, adotou-se os Indicadores de confiabilidade de Bauer e Gaskell (2001) indicados a seguir:

a) a triangulação entre fontes de dados coletados por meio de análise de conteúdo do módulo de capacitação de gestores e dos módulos de treinamento para os funcionários da linha operacional, identificando-se os indicadores potenciais dos temas, classificando-os em categorias (PAGÈS; BONETTI; GAULEJAC, 1993). Estas categorias, por sua vez foram discutidas a partir dos princípios preconizados por Morin (2004):

- princípio da recursividade organizacional, que liga o conhecimento das partes (componentes organizacionais e ambientais) ao conhecimento do todo (organização e ambiente tanto num sentido mais restrito como num contexto mais amplo), que associado ao princípio hologrâmico - a parte está no todo, como o todo está inscrito na parte - constituem o grande princípio hologramático numa concepção de recursividade entre totalidade e as partes constituintes (as partes interagem formando uma totalidade que, de alguma forma, está contida nestas partes e, esta totalidade, ao transformar-se as transforma, transformando-se);

- princípio do circuito retroativo em que a causa age sobre o efeito, e o efeito age sobre a causa, modificando-a, gerando um novo

efeito...(retroação auto-reguladora) que, associado ao princípio do circuito recursivo - os produtos e os efeitos são produtores e causadores do que os produz/reproduz, forma, em sua relação de complementaridade entre antagônicos (desvios do produto esperado) – o grande princípio recursivo, num entendimento de autoprodução e auto-organização;

- princípio da autonomia/dependência entre sujeito/indivíduo/ambiente (auto-ecoorganização);

- princípio dialógico, numa união entre idéias e ações antagônicas, complementares ou concorrentes, formando novas sínteses;

- princípio da reintrodução do conhecimento em todo conhecimento, compreendido como reconstrução/tradução realizada por mente/cérebro, numa cultura e época determinadas.

A triangulação entre análise de conteúdo de Pagés, Bonetti e Gaulejac (1993) e os princípios da dialógica Moriniana foi possível em razão das duas abordagens pertencerem a uma mesma matriz, diferenciando-se, entretanto, pelo fato da dialógica ir além em aspectos como:

- conceber o todo como possibilidade de ser maior do que a soma das partes, acrescentando a possibilidade de ser menor do que as partes;

- conceber as contradições como brechas para construção e avanço e não como “erro”, com necessidade de ser superada;

- b) a transparência e a clareza nos procedimentos para que pesquisadores possam reconstruir o que foi feito, testando, complementando ou reproduzindo;

c) a construção do *corpus*, equivalente à “confiabilidade” e a relevância e que permitiu uma coleta sistemática de dados, interessando não o tamanho da amostra na construção do *corpus*, mas as evidências de saturação (quando os discursos contidos nos módulos não traziam mais novidade). Assim, embora uma leitura inicial dos módulos do treinamento para linha operacional já se encontra indicativos de saturação, optou-se por analisá-los na íntegra para uma maior garantia. No presente estudo exemplifica-se com o registro da análise detalhada dos módulos um (inaugural), três (caracterização da melhor equipe) e dez (encerramento) e a do módulo único da capacitação dos gestores;

d) a descrição detalhada, equivalente à confiabilidade e a relevância, em que são apresentadas as referências da origem das afirmações, comprovando-se como surgiram generalizações analíticas e interpretações, fornecendo-se a linguagem e os indícios do próprio material instrucional utilizado, dando credibilidade aos resultados.

Neste estudo, procedeu-se uma identificação ampla de indicadores potenciais dos temas também do Projeto Visão e Valores, configurando-se as categorias de análise da problemática investigada. Isto possibilitou o desenvolvimento da base teórica, sustentando a generalização analítica dos resultados, que se “utiliza da teoria previamente desenvolvida como referência para a comparação dos resultados empíricos do estudo” (YIN, 2001, pp.53-4) e permitiu que os resultados encontrados sejam utilizados

como hipóteses em futuros estudos, desde que os novos contextos sejam caracterizados;

e) a surpresa equivalente à relevância, identificando-se o inesperado na contradição encontrada entre as concepções de comunicação e orientação paradigmática implícitas nas estratégias comunicacionais dos materiais instrucionais utilizados, indicando a necessidade de formulação de compreensões não-lineares do processo de comunicação.

2.2 O Estudo de Caso como Estratégia Metodológica

O Estudo de Caso Exploratório foi escolhido pelo potencial de contribuição na compreensão dos fenômenos organizacionais de natureza social (comunicação) e políticos (diretamente ligados à filosofia organizacional), em que não há um conjunto simples e claro de resultados e por permitir uma “maneira de se investigar um tópico empírico, seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados” (YIN, 2001, p. 35). Proporciona ainda, o estímulo a descobertas em relação a eventos ou fenômenos definidos com menor clareza.

Para Yin (2001), o estudo de caso permite investigar fenômenos contemporâneos da vida real de forma contextualizada, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente

estabelecidas, sendo necessário, para tanto, a utilização de múltiplas fontes de evidência.

No presente Estudo de Caso, partiu-se de uma descrição ampla de tópicos pertinentes, o que possibilitou um rumo em direção ao desenvolvimento da base teórica, facilitando a coleta de dados e balizando o nível de generalização dos resultados qualitativos - generalização analítica - na qual se utilizou teoria previamente desenvolvida como referência com a qual se comparou os resultados do estudo de caso (YIN, 2001, p. 54).

Os dados foram coletados pela análise do material instrucional utilizado no Programa de Treinamento “O Caminho do Bom a Melhor”, que compreende o conjunto de módulos “Capacitando o Gestor” (módulo único) e o adotado como orientação básica para o desenvolvimento da Linha Operacional (conjunto de 10 módulos). Também foi considerado o material relativo ao Programa Visão e Valores.

Os dados qualitativos foram analisados a partir da análise de conteúdo, que compreende as seguintes etapas, segundo Pagés, Bonetti e Gaulejac (1993):

- a) leitura exploratória do material;
- b) identificação dos identificadores potenciais dos temas e posterior classificação em categorias;
- c) identificação das contradições e mediações;

d) interpretação à luz do referencial teórico.

A discussão teórica dos dados da realidade incluiu, além das idéias teóricas até aqui apresentadas, um referencial teórico e metodológico complementar que acompanhou o desenvolvimento da pesquisa até a sua conclusão, contribuindo para o enriquecimento da discussão das seguintes categorias:

a) cultura: "mentalidade" que transpassa as práticas cotidianas, impregnada e geradora de valores e de mediação social (SCHEIN, 2001; FREITAS, 2000); componente organizacional de grande relevância na definição de sentimentos, pensamentos, procedimentos, relações interpessoais e comportamentos que precisam assumidos para a incorporação da Visão e Valores da Organização, e que esclarecem sobre como se movimentar e se relacionar interna e externamente, atenuando ameaças que acompanham a incerteza (SCHEIN, 2001; FINEMAN, 2001);

b) treinamento: conjunto de estratégias e procedimentos adotados, para ensinar determinadas técnicas e princípios, com vistas ao desenvolvimento da força de trabalho em cargos particulares e para um nivelamento intelectual (BALDISSERA, 2004) que leve a um melhor atendimento às demandas organizacionais e do mercado;

c) identidade organizacional: valor qualitativo subjetivado em função dos quadros de referência, constituído pelas características singulares que

permeiam a cultura instituída ou pretendida e que personifica o diferencial no mercado;

d) imagem organizacional: resultante da identidade, que nela se transforma, constituindo instrumento estratégico que visa à criação e a consolidação dos valores organizacionais na memória dos públicos;

e) comunicação: processo interacional com fluxo ascendente, descendente, horizontal e transversal, que pressupõe o respeito e a aceitação do outro, consciente dos riscos da não comunicação, não constituindo somente transmissão de informação, como também a sensibilidade às condições dos receptores e do contexto, considerando a liberdade de consciência e de expressão, a igualdade e a alteridade, privilegiando não só a técnica e a economia, mas também a dimensão humana, política, social e cultural e a imagem da organização (WOLTON, 2005, ANDREWS, 2001 e DURÁN, 2005);

f) estratégia organizacional de comunicação: seqüência de operações coordenadas de comunicação, com base em decisões iniciais e decisões sucessivas, a partir da evolução do processo e que pode incluir a correção de rotas, supondo aptidão para realizar ações na incerteza, enfrentar o imprevisto e inovar, explorando de forma construtiva os riscos e os obstáculos e que, ao obter êxito, cria condições de estabilidade que permitem repeti-la e, ao tornar-se rotineira, deixa de constituir estratégia (MORIN,

2001), que estão relacionadas a providências importantes tomadas no nível de decisão das organizações;

g) orientação paradigmática: é formada pelo conjunto de conceitos fundamentais de inteligibilidade norteadores dos pensamentos, ações e sentimentos alicerçado predominantemente num sistema de idéias organizado que determinam a seleção ou rejeição do conteúdo dos discursos. Os paradigmas operam a seleção, determinação e o controle da conceptualização, designando categorias fundamentais para leitura da realidade (MORIN, 1998).

A discussão sobre estas categorias básicas incluiu as definições:

a) concepção de comunicação: fenômeno essencialmente cultural e relacionado às estruturas organizacionais e suas conseqüências, com potencial para mediações que levam à transformação e /ou reprodução; como processo não-linear, de recursividade entre informação e de construção social entremeado por interações efetivas (LITTLEJOHN, 1999);

b) Implicação: o que subentende, o que está subjacente, algo produzido por uma causa ou conjunto de condições (DICIONÁRIO HOUAISS, 2001), que retroage sobre esta causa, modificando-a e sendo por ela modificado (MORIN, 2003);

c) Material instrucional: recurso didático facilitador do processo de ensino que favorece a aprendizagem, pela ampliação das possibilidades de interação e motivação;

d) *Imprinting* cultural: marca matricial que acompanha o homem desde o nascimento; “selos” da cultura familiar, das instituições escolares e da vida profissional e a normalização que elimina o que poderia ser questionado (MORIN, 1998);

A partir da tecitura das interdependências entre as categorias determinadas a partir do foco do estudo – cultura, comunicação, estratégia comunicacional e orientação paradigmática -, e das emergências da análise da realidade - identidade e imagem organizacional -, por maior proximidade e complementação, foram construídos os capítulos seguintes, que permitem expressar a análise/síntese, compreensão/explicação da realidade investigada.

3 A ORGANIZAÇÃO “X” E SUA CULTURA

Neste capítulo apresenta-se a caracterização da Organização “X” como sistema complexo estruturado em torno de eventos de comunicação a serviço de interesses e ações, que objetiva a administração de um negócio por meio do gerenciamento de recursos de variada natureza. Esta administração é permeada pela transversalidade de uma cultura corporativa, que configura e dissemina valores influenciando pensamentos, práticas e atitudes, pela sedução e persuasão utilizadas para a conquista da adesão à filosofia, metas e identidade pretendida.

Neste estudo adotou-se as denominações Organização “X” e Companhia Inglesa e Francesa por solicitação do gestor que autorizou a pesquisa.

3.1 Conhecendo a Organização “X”

Em 1976, uma multinacional - Companhia Francesa inaugura um de seus negócios no Brasil, para um ano depois, abrir a Organização “X”, com base em um sistema de administração de Restaurantes trazido da França.

Com o crescimento e a diversificação de negócios, em 1998, uma Companhia Inglesa adquiriu 50% da Organização ‘X’, passando a ser seu

Acionista. Portanto, a Organização “X” é uma associação entre duas grandes multinacionais.

Cada multinacional detém 50% da Organização, sendo que a Companhia Inglesa é a líder mundial na prestação de serviços no segmento de alimentação e está presente em 98 países, possuindo em torno de quatrocentos mil colaboradores, atuando na prestação de serviços de alimentação no Brasil, com diferentes marcas, de acordo com o mercado.

A Organização “X” trabalha com Alimentação Coletiva, ou seja, administra Restaurantes, dentro de empresas/indústrias, fornecendo alimentação para os colaboradores do cliente contratante; a marca “A” é direcionada a empresas do ramo da saúde (hospitais, clínicas...); a marca “B” oferece serviços de alojamento, hotelaria, limpeza e lavanderia direcionados a lugares remotos (plataformas de petróleo/exploração de minas, ...); a marca “C” é especializada no segmento de educação (escolas/universidades); a marca “D” é especializada em regimes de concessões públicas e privadas (estações de trem, metrô, aeroportos, clubes e a empresa “E” que administra máquinas de auto-serviço (café, salgados, chocolates...)).

A multinacional Francesa atua nos segmentos de alimentação coletiva, restaurantes, hotelaria, agência de viagens, produtividade e marketing. No Brasil, possui Sede própria em São Paulo, operando com 18 marcas, de acordo com o segmento da prestação de serviços, possuindo em torno de vinte e oito mil colaboradores, sessenta mil empresas-clientes,

atendendo a 05 milhões de consumidores por dia (Manual de Integração do Novo Colaborador, 2006).

A Organização “X”, também sediada em São Paulo, está presente, em todo o território nacional, há vinte e nove anos, possui atualmente vinte mil colaboradores no país, serve em torno de setecentas e cinquenta mil refeições por dia em novecentos e vinte restaurantes administrados. Tem atuação significativa no Sul do Brasil, sendo que nos Estados do Rio Grande do Sul e Oeste de Santa Catarina, Região sob a competência administrativa da Regional Sul, a Organização atende atualmente mais de 90 restaurantes pertencentes a 65 clientes, serve cerca de 70 mil refeições por dia e possui um mil e quatrocentos colaboradores (dados referentes a agosto de 2006).

É uma das líderes no país em seu mercado de atuação e define seu negócio como Gerenciamento e Administração de Serviços de Alimentação adequados às reais necessidades nutricionais dos distintos setores de atividades e regiões do país, com serviços personalizados conforme a necessidade dos clientes. Entende que é reconhecida no mercado pela alta qualidade de seu produto e prestação de serviços, competência técnica de sua equipe; por oferecer as melhores soluções em serviços de alimentação e garantir a satisfação e a melhoria de qualidade de vida dos colaboradores de suas empresas-clientes (Relatório Organização “X”, 2006).

De acordo com as informações que compõem o Manual de Integração ao Novo Colaborador (2006), as empresas contratam a

Organização “X” para concentrar esforços e investimentos em sua atividade principal, devido à área de suprimentos ser corporativa e especializada. Esta configuração permite a melhor relação entre qualidade dos insumos e preço, devido à Empresa oferecer um controle de custos apurados e orçamentos específicos para cada restaurante. Outro fator relevante é a flexibilidade característica dos contratos de prestação de serviços que permitem que as necessidades específicas do cliente sejam satisfeitas, atendendo assim, às prerrogativas de um sistema auto-ecoorganização que possui variedade, isto é, possibilidades de resposta aos estímulos do ambiente (ATLAN, 1992).

As organizações vivem em constante redimensionamento e necessitam realinhar as rotas, a partir das políticas organizacionais traçadas, para os membros da organização para que as ações tenham um significado comum. O ambiente é “tanto escolhido como estruturado pelas organizações, por meio de um processo interpretativo, tornando-se uma extensão de sua cultura”. Portanto, as organizações escolhem a parcela do mercado onde vão atuar e como vão operar sobre eles, em função do que são e do que querem fazer, “em conformidade com sua identidade” (BAUER, 1999, pp. 201-2), que se encontra expressa na sua Missão e Visão organizacionais, como, por exemplo, no caso do “O Caminho de Bom a Melhor”, da Organização “X”, em estudo.

A Organização “X” mantém programas corporativos, regionais, gerenciais e operacionais, focados no desenvolvimento organizacional e voltados à capacitação, reconhecimento e valorização dos colaboradores,

uma vez que reconhece a importância de uma gestão eficaz de recursos humanos, geradora de motivação, produtividade e desempenho, para tornar possível a prestação de serviços satisfatória.

A área de Recursos Humanos vem assumindo espaço estratégico, “distribuindo a responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas aos gestores, instrumentalizando-os para uma nova ordem focada no negócio” (GRAMIGNA, 2004, p.04).

Corroborando as idéias da autora, a Organização “X” possui diversos materiais instrucionais, para treinamento operacional, que abordam temas como atendimento ao cliente, procedimentos de higiene e manipulação de alimentos, entre outros assuntos, onde os gestores conduzem os encontros, assumindo integralmente a responsabilidade pelo treinamento de sua equipe, dirigindo sua Unidade de Negócio (Restaurante) como se fosse seu próprio negócio.

Para esta organização, o serviço de alimentação oferecido aos empregados de uma empresa representa carinho, respeito e valorização. Para alcançar este objetivo, orienta sua equipe a seguir rigorosos padrões de qualidade, descritos no manual de higiene e segurança alimentar (Relatório Organização “X”, 2006).

Este posicionamento estratégico explicita visão de oportunidade e planejamento efetivo, com potencial para constituir ações estratégicas, a

partir do comprometimento com respeito ao consumidor, em contexto em que a “competição acontece em tempo integral, a evolução tecnológica quebra fronteiras geográficas, virtualiza os espaços, fazendo cidadãos do mundo” (GRAMIGNA, 2004, p.XIII) ao propiciar o acesso a culturas, o que exige manter o diferencial em relação às empresas congêneres.

De acordo com os documentos internos e divulgações encontradas na mídia, a política de desenvolvimento de pessoal está baseada em seu plano estratégico e em indicadores de *performance* das equipes, que apontam necessidades específicas das regionais ou áreas.

Os investimentos da Organização “X” estendem-se à comunidade através de um Projeto que oferece a adolescentes – parentes próximos dos colaboradores – a oportunidade de se prepararem para a busca do primeiro emprego, através da experiência adquirida em um estágio realizado em um Restaurante da Organização “X”.

Em todo Brasil, mais de 3600 jovens, entre 16 e 20 anos de idade, participaram desse programa, sendo 2013 admitidos, em Primeiro Emprego, através de uma parceria com uma grande empresa cliente e o Ministério do Trabalho do Brasil, configurando uma iniciativa que demonstra a intenção de tornar explícita a responsabilidade social, que segundo Srour (2003) é o compromisso das empresas com o bem-estar social, quando convertem parte dos lucros em ganhos sociais (Relatório Organização “X”, 2006).

No que se refere ao cenário de negócio, desde 1998, a Companhia Inglesa e a Organização “X” vêm passando por inúmeras e significativas mudanças, devido a aquisições, aumento de pessoal e entrada de novas marcas. Em função do objetivo de tornar-se a Empresa líder do mercado de serviços de alimentação foi necessário definir e divulgar a Visão e os Valores que norteiam a Missão e as ações estratégicas da Organização “X” a todos os seus colaboradores. O objetivo foi clarear e divulgar, internamente o foco do negócio, tanto na escolha de setores de mercado, como também em áreas-chave de desempenho, através dos quais será mensurado o sucesso. Desta forma, tornam-se explícitas as intenções e os critérios de avaliação, gerando confiabilidade e credibilidade, através de oportunidade de desenvolvimento aos funcionários e gestores.

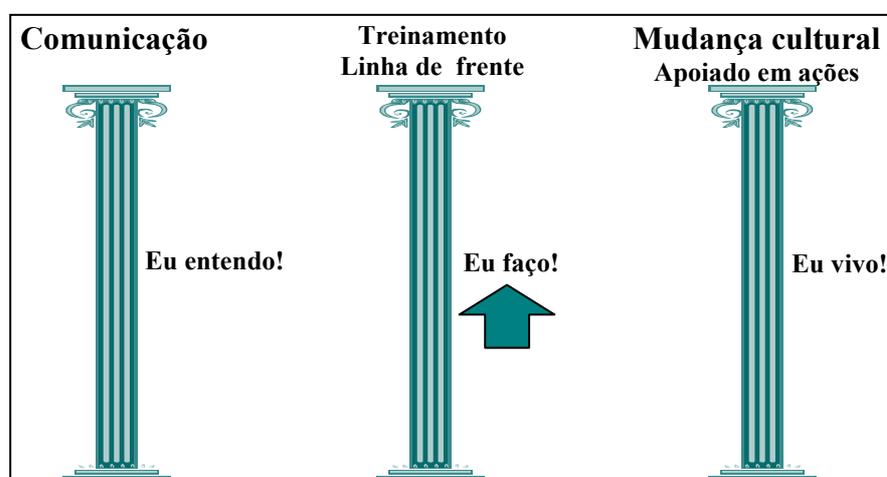
A alta administração pretende tornar a Organização “X” o melhor lugar para se trabalhar, obter os melhores padrões, tornando-se referência e para outras organizações no mundo. Busca estabelecer a direção pretendida, através da clareza sobre aquilo que deverá ser feito (Visão) e procedimentos para o trabalho (Valores), para, com a participação dos colaboradores, tornar possível a criação da empresa de maior sucesso no segmento.

Seguindo as políticas determinadas pela Companhia Inglesa, líder no segmento de alimentação, a Organização “X”, em 2003, deu início à implantação do processo de mudança cultural, intitulado Projeto Visão e Valores, a fim de viabilizar sua sustentabilidade.

3.2 O Projeto Visão e Valores como explicitação da Cultura Organizacional

O Projeto e Valores foi estruturado a partir de três pilares de sustentação (Figura 2):

Figura 2: Pilares do projeto Visão e Valores



Fonte: Elaborado pela autora, a partir de documento interno da Organização "X".

Primeiro Pilar de Sustentação: Eu Entendo (**Comunicação**) – momento vivenciado em 2003, quando a Gerente de Desenvolvimento do RH Corporativo Nacional apresentou as premissas e etapas do processo do Projeto Visão e Valores, para todas as principais lideranças, em todas as Regionais do País, esclarecendo a necessidade e significado do Projeto para a Organização "X" e o caminho que deveria ser percorrido para sua implementação. Após terem conhecimento do material, através da Gerente de RH, os gestores ficaram responsáveis pela divulgação do conteúdo

descrito o que constituiu processo de informação, embora o primeiro pilar de sustentação fosse denominado comunicação.

A Companhia Inglesa e, por conseqüência, a Organização “X” definiram como missão, no Relatório de 2006: “oferecer ao mercado as melhores soluções em serviços de alimentação contribuindo para a qualidade de vida e o bem-estar de nossos consumidores”.

Na concepção da Organização a Visão comunica o que se deve atingir, embora na realidade informe, e os Valores esclarecem sobre o que deve ser atingido e como deve-se agir coletivamente, para alcançar os objetivos propostos.

Portanto, a Organização “X” definiu como Visão:

- **Melhor equipe:** O ponto de partida para a Visão é almejar ter “Melhor Equipe” num entendimento de que sendo uma empresa de serviços, as pessoas precisam estar sempre motivadas e comprometidas com a filosofia da Empresa. Para isto, impende investir em treinamentos, programas de liderança, atualização de sistemas e processos; além de equipamentos adequados e novos meios de comunicação;

- **Melhor Serviço:** o alvo é fornecer os mais altos padrões de serviços, os quais antecipam e satisfazem as expectativas de consumidores e clientes;

- **Melhor Resultado:** será conseqüência da renovação da Visão empresarial.

Assim, a Organização “X” articula uma busca de identidade e imagem associadas ao compromisso com a sociedade e seus públicos internos e, ao mesmo tempo, a busca de melhores resultados em relação ao mercado competitivo.

Uma abordagem desta natureza se caracteriza como de transmissão de conhecimento (abordagem informacional), de uma identidade e imagem pretendidas e de uma autonomia exercida pela sua capacidade de fixar suas próprias regras de operações, e processar as regras que provêm do contexto, e que implicam restrições para o seu funcionamento, se considerarmos as idéias de Etkin e Schvarstein (1995).

Os Valores que a Organização determinou são:

Figura 3: Valores da Organização “X”

Poder Fazer	alcançar resultados ótimos através de uma atitude positiva de “ <i>dá para ser feito</i> ”, encorajando o estilo empreendedor sem medo de riscos e mudanças); buscando uma coesão interna de metas motivacionais;
Tirar Proveito das Diferenças	reconhecer, dar valor e “ <i>responder/atender</i> ” as diferenças que torna cada um dos clientes, consumidores e funcionários únicos e singulares, buscando o sucesso de diferentes formas); com a consciência da interdependência entre unidade e diversidade;
Compartilhar o Sucesso	reconhecer, recompensar, compartilhar e comemorar a boa <i>performance</i> , sabendo que sucesso gera sucesso;
Qualidade Superior	ser “ <i>determinado</i> ” pela prestação de qualidade de alimentação e serviços superiores, que vão ao encontro das necessidades dos clientes e consumidores;
Ganhando Através do Trabalho em Equipe	acreditar que o sucesso é construído a partir da união e do mútuo respeito entre os indivíduos.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de documento interno da Organização “X”.

Desta forma, ao informar sobre os valores da organização, utilizando-se as idéias de Etkin e Schvarstein (1995), é possível afirmar que a organização pretende gerar condições para sua auto-ecoorganização vinculada com uma maneira singular de descrição da lógica de funcionamento, privilegiando a autonomia, identidade, processos de regulação compensatória e a ordem instituída.

Entretanto, só informar não basta. Destarte, no material instrucional destinado ao treinamento dos gestores, fica explicitada uma abordagem comunicacional não linear, enquanto no material instrucional destinado à linha operacional a abordagem apresenta características de linearidade.

Para tornar a Visão uma realidade, no que se refere ao tópico Melhor Equipe, a Empresa quer tornar-se, “o empregador preferido”, em seu segmento, através das seguintes estratégias (Relatório Organização “X”, 2006):

- concentrar esforços para atrair e reter os melhores profissionais do mercado, através da implantação de Programas que permitam que os colaboradores compartilhem do sucesso da Empresa como direito de compra de ações, prêmios de reconhecimento e pacote de benefícios e plano de participação em resultados (ligado ao alcance de objetivos de desempenho);
- desenvolver os colaboradores nas competências necessárias para o sucesso do negócio, através de planos de treinamento globais/ individuais;
- oferecer oportunidades para o desenvolvimento de carreiras;

- ouvir/receber *feedback* para tornar possível o realinhamento das ações através da pesquisa de satisfação e outras informações/indicadores.

No que se refere ao Melhor Serviço, a Organização “X” entende que o alcance da Excelência Operacional depende do uso dos mais eficazes sistemas, equipamentos e padrões disponíveis, reconhecendo que o aprimoramento contínuo é essencial para viabilizar o alcance de altos níveis de satisfação do cliente.

Como estratégias para alcançar este objetivo, a Organização “X” pretende:

- manter uma cultura focada no cliente, fornecendo os mais altos padrões de excelência na prestação de serviços (acima de 85% - mensurada através de pesquisa de satisfação), onde os colaboradores se antecipem e satisfaçam as expectativas dos consumidores e clientes;

- compartilhar o conhecimento e informações;

- melhorar a eficiência nas compras e a eficiência operacional (gerenciamento de perdas, utilização otimizada de mão-de-obra e controle de estoque);

- garantir a prestação de um serviço seguro para os consumidores, clientes, parceiros, colaboradores e comunidades onde atuam;

- ser reconhecidos como quem “faz as coisas certas de maneira certa”; reagir com rapidez frente às situações onde não se está alcançando o resultado.

Nestas estratégias destinadas aos públicos internos e externos, a Empresa dá direção e amplitude à mudança, se organizando dentro dos limites definidos pela identidade organizacional. As turbulências exteriores exercem efeitos de acordo com a forma como são processadas pela estrutura organizacional. O processo interno pode conduzir à mudança compensadora ou levar a uma transformação da própria estrutura (inovação), exercendo a capacidade de processar internamente suas relações com o ambiente exterior, conservando sua própria identidade – plasticidade estrutural, que implica reconhecimento da presença de forças de adaptação e aprendizagem organizacional (ETKIN e SCHVARSTEIN, 1995).

No que diz respeito à Visão Melhor Resultado, o objetivo-chave financeiro da Empresa é manter o primeiro lugar do setor com crescimento sobre vendas e lucros operacionais focando a geração de caixa. A meta é ter aumento sustentável em lucros por ação e a obtenção de um retorno do capital empregado, buscando maximizar o retorno financeiro para os acionistas.

De acordo com Relatórios Internos da Organização “X” (2006), o alcance da liderança de mercado depende do profundo conhecimento dos mercados em que atua, de operações eficazes, dos colaboradores e da singular carteira de marcas globais de serviços de alimentação. A organização almeja alcançar um genuíno crescimento líquido comercial demonstrando excelência operacional, usando as melhores técnicas de

vendas do setor e informando e preparando seus colaboradores, através da disseminação de informações e capacitação para tomada de decisões através de Programas como “O Caminho de Bom a Melhor”.

A Organização “X” entende que o Melhor Resultado será consequência da renovação da Visão empresarial o que inclui a divulgação dos objetivos que a organização pretende atingir:

- administrar cada marca como um negócio independente;
- prestar o Melhor Serviço de forma consistente e padronizada;

atingir metas financeiras;

- maximizar o retorno sobre o capital investido através de lucro e administração eficiente de fluxo de caixa, aumentando o valor das ações no mercado, a retirada para os acionistas e a participação no mercado do segmento.

O controle e medição dos resultados, na Organização “X”, são realizados através da ferramenta *Balance Scorecard* (BSC), que é composta pelos seguintes indicadores de *performance*:

- *turnover* (rotatividade) e satisfação do colaborador (Melhor Equipe):

- retenção de clientes; satisfação dos clientes e satisfação dos consumidores (Melhor Serviço);

- crescimento de vendas, aumento nos lucros; ganho de novos contratos; margem operacional; uso de capital de giro; reinvestimento de PBITDA (lucro antes do lançamento de juros, taxas, depreciações e

amortizações) e ROCE (retorno sobre o capital empregado) - Melhor Resultado.

Desta forma, o Primeiro Pilar (Comunicação – Eu entendo) associa a necessidade de compreensão das intenções organizacionais e conseqüente avaliação e acompanhamento dos resultados alcançados, para dispor de uma base de informações que permita a utilização de estratégias comunicacionais para uma intervenção com maior segurança e que institua um sistema sociocultural transpassado pela coesão e adaptação que constitua modos de relação gerados e admitidos em consonância com os objetivos e metas organizacionais.

A compreensão (EU ENTENDO!) implica subjetividade, afetividade e pensamentos de um ser percebido como aquele que se identifica com os papéis estabelecidos pelas regras normativas. Esta compreensão implica conhecimento das atitudes; intenções e finalidades consideradas relevantes pela organização, o que “comporta uma projeção (de si sobre outrem) e uma identificação (de outrem consigo)” (MORIN, 1999, p.13).

Para Sarábia (1998), a semelhança de atitudes gera identificação e atração e os papéis estabelecem exigências normativas que se aplicam à conduta em determinados contextos e grupos. Assim, os papéis definem as ações.

Segundo Pilar de Sustentação: Eu Faço (Treinamento de Linha de Frente). Esta etapa objetivou o desenvolvimento e fortalecimento das habilidades, atitudes e ações das equipes para viver os Valores, através do Programa de Treinamento “O Caminho de Bom a Melhor”, foco específico deste trabalho.

É importante referir que a Organização “X” atribui seu crescimento e desenvolvimento à antecipação das necessidades e desejos dos consumidores, clientes e parceiros, no entanto, o desafio é garantir que estes comportamentos sejam compreendidos e em seguida adotados por todos os colaboradores, para tornar possível a padronização referente à maneira de como as coisas são feitas na Empresa. Desta necessidade, ressurge a importância da organização investir em instrumentos de comunicação e capacitação de seu quadro funcional, que possuam um caráter de continuidade, como a ferramenta O Trabalho Real do Programa “O Caminho de Bom a Melhor”.

Para buscar alcançar este objetivo o Programa de Treinamento “O Caminho de Bom a Melhor” foi implantado com uma estratégia de comunicação que permitisse que a Visão e os Valores da Organização fossem comunicados para serem compreendidos e respeitados, em nível global, pelos colaboradores, no intuito de serem vivenciados no dia-a-dia, da organização, contribuindo evolutivamente para consolidação do caminho da sustentabilidade e de uma aproximação da unidade, o que define normas estruturais da cultura organizacional.

Para que a aprendizagem ocorra de forma significativa importa que sejam oportunizadas condições que favoreçam aprender conteúdos, não só procedimentais e de fatos e conceitos, como também os de natureza atitudinal. (SARÁBIA, 1998). É nesta visão que o Programa de Treinamento se sustenta.

A intenção de ensinar a “fazer” de forma compromissada com os interesses da organização não pode residir somente em conhecer e recordar as informações, mas também aprender a aplicar o conhecimento em novas situações, embora as regras estejam estabelecidas.

Para ensinar a fazer importa garantir a inserção da aprendizagem numa rede mais ampla de significado, a partir da vinculação de cada aprendizagem a outras anteriores e às conexões entre elas. As novas formas de “fazer” ao serem aprendidas vinculam-se a outros “fazer”, valores e conceitos (COLL, 1998).

Terceiro Pilar de Sustentação: Eu vivo (em fase de implantação) - é a etapa de mudança cultural apoiada em ações que são explicitadas, a seguir.

Com foco no objetivo de compartilhar o sucesso (um dos Valores propostos) a Organização “X” criou alguns Programas Internos, que serão mencionados, não constituindo, contudo, objeto de análise neste estudo:

Figura 4: Programas Internos da Organização “X”, para Compartilhar o Sucesso

<p>Compartilhando Nosso Sucesso</p>	<p>Trata-se de um programa estratégico de recompensa para as pessoas com ações e planos globais de reconhecimento e recompensa, onde o objetivo é aumentar o comprometimento dos colaboradores, resultando num melhor desempenho e aumento do valor das ações no mercado.</p>
<p>Privileges Purchase Plan - Plano de “Privilégios” em compras</p>	<p>Privilégios é o plano de compras do grupo que oferece aos colaboradores descontos em produtos e serviços ao apresentarem seu cartão “privilégios”, permitindo ao colaborador se beneficiar do poder de compra e negociação da empresa.</p>
<p>Be a Star – Estar nas Estrelas:</p>	<p>Prêmios de reconhecimento de equipes. É um Plano estruturado para incentivar e recompensar equipes que completaram com sucesso um número de atividades que suportaram o atingimento das metas estabelecidas em Planejamento Estratégico.</p>
<p>Management Share Option Plan</p>	<p>Plano gerencial, onde os melhores desempenhos serão identificados, através da Avaliação de Desempenho e outros critérios a serem estipulados, e recompensados com opções de compra de ações da empresa, no futuro, a preço determinado. A previsão é que o prêmio <i>Management Share Option</i> seja distribuído entre os primeiros 15% em desempenho notável.</p>
<p>Plano de participação nos lucros</p>	<p>plano de bônus para colaborador nível gerencial e o Plano sucessório (gestão de desenvolvimento de carreira) que será desenvolvido, posteriormente.</p>

Fonte: Elaborado pela autora a partir de documento interno.

A direção corporativa da Organização “X” propõe metas e políticas que orientam às ações organizacionais. E este conjunto de intenções constitui os propósitos da organização, que impende se tornar de domínio do público interno, caracterizando-se pela complexidade, também contida nos pilares “Eu Entendo” (pensamento); “Eu faço” (ação) e “Eu Vivo” (convivência/pertencimento).

As organizações elaboram normas que determinam seu modo de funcionamento e os critérios que embasam seu planejamento estratégico, a partir de um esquema de valores e crenças que existem e que constituem argumentos disponíveis para explicar as preferências assumidas (ETKIN e SCHVARSTEIN, 2000).

3.3 Desvendando a cultura da Organização “X”

A cultura organizacional é formada por pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por determinado grupo, no processo de aprendizagem para tratar com problemas de adaptação externa e integração interna. Neste sentido, os pressupostos que funcionam o suficiente para serem válidos, são ensinados aos demais membros e são por eles assumidos, levando a comportamentos que podem resolver problemas e serem internalizados como verdades (SCHEIN, 2001).

A cultura de uma organização contribui para a estruturação da forma como as pessoas percebem as situações (WALTERS, 1999).

Para a cultura ser criada, mantida e modificada é afirmada e comunicada através de: valores; crenças e pressupostos (tidos como verdades na organização); atividades planejadas e expressivas; narrativas de eventos que informam sobre a organização e mitos (histórias com valores da organização, não sustentadas pelos fatos); heróis (personificam os valores da organização); normas; comunicação (FREITAS, 1991), que influenciam na

formação de uma rede de concepções, normas e valores que urge ser adotados pelos membros como certezas que permanecem implícitas à vida organizacional (FLEURY,1997).

Para Schein (2001), a cultura começa a se formar em espaços grupais com experiências comuns (família, departamentos de empresas, unidades organizacionais, profissionais do mesmo segmento/ramo de atividades, regiões geográficas, nações...), tornando-se propriedade e se fazendo presente em todos os níveis hierárquicos. Desta forma, cada indivíduo é um ser multicultural que, ao realizar determinado tipo de trabalho numa organização, por determinado tempo, virá a assumir “muitos dos temas culturais partilhados por aqueles que exercem atividades semelhantes à sua ou que trabalham na mesma organização” o que significa dizer que “para explicar o comportamento individual, devemos ir além da personalidade e procurar os membros dos grupos e as culturas desses grupos, buscando conhecer as experiências e conhecimentos comuns” (2001, p.29).

Conforme este autor, tornarmos uma organização mais eficaz é fundamental entendermos a cultura organizacional e o seu papel, pois esta é a principal fonte de identidade organizacional. A partir desta idéia, é possível apontar que o componente cultural precisa ser considerado na análise da realidade organizacional pelo seu potencial esclarecedor na compreensão das estratégias de comunicação adotadas e no êxito/fracasso de treinamentos de recursos humanos.

A cultura é “estável e difícil de mudar porque representa o aprendizado acumulado de um grupo – as formas de pensar, de sentir e de perceber o mundo que fizeram o sucesso do grupo” (SCHEIN, 2001, p.36) comportando aspectos ocultos, podendo ser definidas como “modelos mentais compartilhados que os membros de uma organização adotaram e admitiram como corretos que podem perder sua função, quando o ambiente muda” (Idem, 2001, p.37).

Portanto, a mudança é possível mesmo que a essência da cultura seja constituída por certezas tácitas aprendidas e compartilhadas no cotidiano que são representadas pelo jeito como as coisas são feitas na empresa. Muitas vezes o processo de construção e consolidação cultural se dá de forma inconsciente, tornando difícil aos membros da organização, explicarem as certezas que embasam seu comportamento (SCHEIN, 2001).

Com base nas idéias de Schein (2001), uma das funções do compartilhamento das certezas tácitas consiste na segurança e o significado que a previsibilidade oferece aos indivíduos, que por sua natureza não se identificam com o imprevisível, buscando continuamente a estabilização e normalização das situações, em que se envolvem, explicando assim a reação inerente de resistência a mudanças, devido à ansiedade originada.

Diante do posicionamento do autor, ainda se torna importante enfatizar a inexistência de um padrão ideal generalizado de funcionamento cultural, pois urge que o conceito de cultura adequada ou inadequada seja

analisado sob o ponto de vista dos interesses da organização e o que seu ambiente, mercado e tecnologia permitem operacionalizar.

Pode-se considerar que “a cultura é adequada em função do grau com que as certezas compartilhadas criam o tipo de estratégia e organização que funcionam na empresa” (SCHEIN, 2001, p.39). Por esta razão, os conceitos administrativos atuais, tais como trabalho em equipe e delegação de poderes aos funcionários, encontram dificuldade para serem implantados nas organizações, pois é condição básica que as certezas tácitas destes conceitos adaptem-se ao ambiente no qual a organização opera. Caso isto não ocorra naturalmente haverá resistência à mudança, exigindo dos gestores habilidade e competência para gerir a transformação.

Os programas de mudança cultural criam uma estratégia de comunicação, visando a construção da lealdade e do compromisso com a organização, delegando poderes e estimulando o trabalho coletivo. Entretanto, “essas visões de cultura são comuns, mas perigosamente limitadas”. Declarar que “as certezas culturais de uma organização são criadas de acordo com a maneira como as pessoas se relacionam umas com as outras [...] é apenas uma fração do que a cultura abrange”, significando que os “programas de mudança cultural, que evidenciam de modo simples de que forma os funcionários percebem a organização e como gostariam que ela fosse, não funcionam” [...], pois ignoram os componentes culturais profundamente arraizados e nem sempre percebidos (SCHEIN, 2001, p.39).

Para o autor, é possível entender uma organização, ao tentar mudá-la, se forem discutidas questões culturais, o que foi identificado no compromisso estabelecido no presente Estudo de Caso pela consideração à idéia de que o Treinamento “O Caminho de Bom a Melhor” traz implícita a intenção de mudança cultural, à medida que é considerado um dos eixos de sustentação para divulgação e consolidação da aplicabilidade da Visão e Valores, propostos pela Organização “X”.

Nesta complexidade que se institui/é instituída associam-se forças paradigmáticas implícitas no sistema formado pela Visão, Missão e Valores organizacionais constituído em contextos impregnados por crenças oficiais e convicções. Surge assim, uma marca matricial (*imprinting* cultural), que rege seletivamente os treinamentos realizados na Organização “X” e uma normalização que institui o que carece ser aceito, exercendo “uma prevenção contra o desvio”. Entretanto, não há como garantir, que a totalidade de comunicadores/mediadores e treinandos mantenham uma unidade e que não surjam forças de resistência impregnadas da subversão da dúvida de contestação, incluindo a possibilidade de “enfraquecimentos locais dos *imprinting*, as brechas na normalização, o aparecimento de desvios” (MORIN, 1998, pp.26-8). Isto significa a explicitação da pluralidade/diversidade de pontos de vista (dialógica cultural) que pressupõe o “comércio cultural” feito da troca de informações, idéias, opiniões e que é estimulado pelo “comércio” com outras culturas e com a memória organizacional (MORIN, 1998).

A cultura organizacional é um dos principais propulsores da “ordem social” (FINEMAN, 2001); é organizada/organizadora pela linguagem, a partir de um saber coletivo acumulado, sentimentos, aptidões, experiências, memória organizacional e crenças míticas. Assim sendo, se manifestam uma consciência e um imaginário coletivos entremeados por regras/normas que organizam os grupos sociais e influenciam os comportamentos individuais. E as interações entre estes indivíduos portadores/transmissores de cultura regeneram os grupos sociais que ao renegerarem-se, regeneram a cultura (hologramaticidade e recursividade). Desta forma, a cultura se inscreve em cada um, formando uma identidade organizacional em cada indivíduo/sujeito e no imaginário coletivo.

A cultura organizacional da empresa abre possibilidades com seu saber acumulado e sua linguagem e inibe o conhecimento pelas proibições, normas, tabus, “com a ignorância de sua ignorância” (MORIN, 1998, p.18).

O conhecimento dos participantes, da Organização “X”, alimentam-se de sua memória biológica e cultural que interagem associando-se em sua própria memória, participando de forma ativa na reconstrução do pensamento através da reconsideração às próprias concepções (MORIN, 1998). E é neste sentido que se inscreve o interesse, no presente trabalho, de identificar descritores de concepção de comunicação implícita nas estratégias comunicacionais utilizadas para o desenvolvimento dos módulos de treinamento do “Caminho de Bom a Melhor”.

A relação indivíduo e cultura é hologramática, recursiva e dialógica pois os indivíduos estão impregnados pela cultura, impregnando-a simultaneamente; os indivíduos buscam o desenvolvimento de seu conhecimento na cultura, que só existe a partir das interações cognitivas e afetivas entre os indivíduos/sujeitos que a regeneram e são regenerados: a cultura organizacional conjuga esta cultura interna às interações com a cultura mais ampla (MORIN, 1998).

No âmago destas interações complexas é decidido o que importa conhecer, como conhecer e o que não conhecer, estabelecendo-se as margens, com a intenção de levar a organização até onde foi delimitado que deva ir, num momento histórico e espacial.

A Companhia Inglesa, suas empresas, ao redor do mundo e Unidades de Negócio convivem, em sua complexidade, com a policulturalidade transpassada por uma variedade de relações de interdependência política e psicossociocultural o que gera zonas de turbulências que abrem brechas para diferentes *imprintings* culturais e necessidade de consideração aos aspectos singulares de cada cultura de inserção. Nisto reside o grande desafio (responsabilidade/ dificuldade e potencialidade) para os gestores/comunicadores/mediadores e treinandos.

A pluralidade, “o comércio de idéias”, o diálogo, o “calor cultural” (potencial para mudança) geram alta complexidade pela diversidade, onde a dialógica entre as idéias antagônicas e concorrentes as torna ao mesmo

tempo complementares em busca da unidade organizacional. Assim, “a normalização abranda o que dá a possibilidade de expressão” e permite que “os desvios potenciais se atualizem”, abrandando o *imprinting* e aumentando o crescimento dos desvios (relação recíproca de causa/efeito entre o abrandamento do *imprinting*/normalização, atividade dialógica e expressão dos desvios) (MORIN, 1998, pp.29-30).

Nesta dialógica aberta, os desvios podem transformar-se em tendências que, ao instaurar-se, podem impor uma nova normalização e um novo *imprinting* na sua esfera de domínio (MORIN, 1998).

Há situações em que o desvio é reconhecido como “originalidade”, criando um diferencial no mercado. É esta originalidade que a Organização “X” busca no Programa de Treinamento “O Caminho do Bom a Melhor”, num contexto em que esta iniciativa não se investe de uma conotação de mero desvio, mas assume uma identidade e imagem alicerçadas na riqueza de seu pluralismo cultural, tornando sua característica desviante de forma construtiva, cuja oficialização abre para uma nova normalização que pode ser propulsora de modificações em outras empresas que participam do mercado de interesse, impulsionando a própria empresa rumo a auto-ecoorganização.

São a cultura e as subculturas organizacionais que ligam as pessoas no nível emocional, ao mesmo tempo, que “definem a natureza, a forma e a legitimidade de sua emotividade” (FINEMAN, 2001, p.172).

“Os atores organizacionais trazem consigo uma história emocional que abrange aspectos conscientes e inconscientes de conteúdo emocional prévio”, afirma Fineman (2001, p.178). É importante considerar que o contexto social define o significado, o lugar para as emoções e sua legitimidade, o que irá refletir os tempos sociais, bem como as organizações específicas.

As organizações em sua dimensão técnica demandam a busca de estratégias que possibilitem conviver mais harmoniosamente com as incertezas oriundas do ambiente que influenciam suas atividades.

Considerando-se que o ambiente contemporâneo é dinâmico, caracterizado por constantes mudanças, a organização importa estabelecer “amortecedores” para trabalhar na e com as incertezas; regulação e nivelamento da intensidade das incertezas, antecipar-se e adaptar-se à incerteza, na busca de obtenção de estratégias que permitam a interação mais previsível da organização com o ambiente.

A chave do sucesso financeiro de uma organização é uma cultura unificada, onde as chefias de nível superior podem construí-la, através da articulação de um conjunto de valores, que precisam ser reforçados continuamente, por meio de políticas formais, normas informais, histórias, ritos e jargões, deflagrando maior comprometimento, produtividade e lucratividade (PETERS, 1982).

A cultura organizacional é uma conexão em que se cruzam influências ambientais criando-se um conjunto de subculturas, que se abriga nas fronteiras transpassáveis das organizações (MARTIN, 1990), constituindo a unidade na diversidade.

Os autores Christensen e Kreiner (1984) distinguem diferentes aspectos da cultura organizacional:

- “a aura” externa que significa a reputação da organização no mercado;

- a “cultura corporativa”, que se refere aos valores e objetivos da alta administração e não necessariamente são aceitos ou percebidos pelos trabalhadores;

- a “cultura dos trabalhadores” que reflete a jornada cotidiana de trabalho dos empregados.

Os profissionais tendem a simplificar o significado da cultura organizacional, apropriando-se com frequência dos conceitos apresentados pelas mais recentes teorias, o que pode resultar em insucesso na adaptação da cultura em razão de questões relacionadas com a melhoria da produtividade e desempenho o que leva ao descrédito da abordagem cultural (MARTIN, 2000).

Outro aspecto importante a ser considerado é o fato de que certas histórias culturais serem mais convincentes, exercendo maior influência,

principalmente as originadas nos valores das pessoas detentoras de poder (MARTIN, 2001).

A administração de mudanças inclui o desenvolvimento de planos que tenham credibilidade e contemplem a formulação de questões que abordem diferentes percepções, ao invés da imposição de um novo conjunto de valores.

As intenções e ações dos membros de um grupo, que às vezes é identificado como possuidor de uma cultura forte, [...] podem ser mais bem compreendidas e seu papel cultural nas organizações mais efetivamente identificado, se as encarmos como menos homogêneas, mais multidimensionais, nas intenções, e mais persistentes nas ações experimentais (MARTIN, 2001, p.243).

As organizações, na atualidade, não desejam ser percebidas apenas como um sistema de produção ou social, e sim como sistemas que consideram a vida psíquica e o imaginário dos indivíduos, embora proponham um imaginário social a ser interiorizado para a permanência como membro da organização (ENRIQUEZ, 2000). Para Freitas (1999, p.69) “o imaginário é uma categoria que perpassa todos os vínculos que o indivíduo estabelece em suas relações consigo mesmo e com o mundo que o rodeia e do qual participa direta ou indiretamente”.

Devido ao esvaziamento do papel de pólos potenciais de identificação dos indivíduos (família e o Estado), a empresa assume o papel de ator principal da sociedade contemporânea, exportando para outras organizações os seus valores, como a competição e a demanda por sucesso econômico, bem como sua visão pragmática sobre o mundo e suas normas

de eficácia e competitividade (FREITAS, 1999). A organização é uma microssociedade que luta contra o medo do caos, do desconhecido, da concorrência, da exigência e da liberdade, gerando para seu controle e equilíbrio a “liberdade vigiada” (ENRIQUEZ, 2000), que luta para enfrentar a incerteza, desenvolvendo um diferencial na identidade que gera uma imagem de credibilidade tanto interna como externamente.

Diante desta realidade, para que as organizações possam enfrentar angústias, ter sucesso e mobilizar a força de trabalho dos que nela trabalham, propiciando a emergência do alto desempenho, demanda que seus dirigentes, entre outros aspectos, busquem a adesão dos trabalhadores aos ideais da organização. E este é o objetivo que a Organização “X” pretende através do Programa “O Caminho de Bom a Melhor”.

Segundo Enriquez (2000, p.23-24) “o indivíduo jamais esteve tão encerrado nas malhas das organizações (em particular das empresas) e tão pouco livre em relação ao seu corpo, ao seu modo de pensar” [...] o que “não significa que o indivíduo não possa, sob certas condições, ser criador da história, alcançar uma parcela de originalidade e autonomia”.

Para que uma organização sobreviva e conquiste novos mercados, precisa contar com a participação de todos e com indivíduos que tomem decisões, que sejam bons comunicadores e persuasores. É importante mencionar que as organizações tendem a contratar indivíduos que apresentem comportamentos adequados ao estilo da empresa e, quando não

for possível buscam transformá-los, através do trabalho, pressão do grupo e ideologia dominante, em sujeitos que apresentem, mesmo que exteriormente, qualidades favoráveis ao crescimento da organização (ENRIQUEZ, 2000).

Na estrutura estratégica o “chefe deve poder se mostrar, impressionar seus colaboradores, demonstrar magnificência, fazer ressaltar suas marcas de sucesso” [...], pois, “os tempos não são mais do chefe que comanda, mas daquele que seduz, persuade, exala charme, anima e sabe jogar com as aparências”. Esta estrutura “exige indivíduos que se querem sujeitos (mas alienados de fatos) de seu destino e agentes da história” (ENRIQUEZ, 2000, p.30-2). A estrutura estratégica é a expressão de uma empresa que quer ser, ao mesmo tempo, uma comunidade de trabalho, de vida e de pensamento.

Nesta abordagem, os gestores têm consciência de que para terem sucesso carecem exercer múltiplos papéis, ser aquele capaz de escutar, falar, atrair, seduzir de acordo com a situação e os interlocutores envolvidos, modulando seu papel social, de acordo com as circunstâncias.

Há a necessidade da consciência de que o outro existe concretamente e, sendo assim, é preciso conhecê-lo, dando-lhe a impressão de que ele é respeitado e valorizado, pois ele é fundamental para o gerenciamento estratégico participativo, uma vez que a organização necessita, para sua sobrevivência ou seu crescimento, da capacitação e da integração dos seus membros. (ENRIQUEZ, 2000).

Diante deste contexto, torna-se essencial comunicar-se com o outro, extraindo o máximo do seu potencial o que inclui a capacidade de sedução para exprimir animação na equipe de trabalho, o que objetiva atribuir uma conotação de, ao funcionário aderir ao objetivo, estar realizando uma grande obra, ser importante para a organização.

A comunicação estratégica deve ser afirmativa, exprimir a capacidade de descrever e resolver problemas, vontade de fazê-lo e de melhorar a coesão e o rendimento do grupo de trabalho. A empresa estratégica tem, de forma cada vez mais acentua, estratégias de curto prazo; quer a participação de todos, embora a possibilidade de participação diminua (ENRIQUEZ, 2000).

As relações que o sujeito estabelece no trabalho tendem a monopolizar sua vida social, desenvolvendo gradativamente, vínculos mais estreitos entre a organização e seus pertencentes. Os indivíduos buscam nesta relação, além da recompensa pecuniária e *status*, uma fonte de referência afetiva e psicológica para sua construção social e de sua auto-estima. Através desta construção e tentativa de dominar o ambiente, procura aplacar a sua dor de ser mortal. No entanto, a organização também é um meio, onde os “sonhos coexistem com pesadelos, onde os desejos e as aspirações podem encontrar espaço de realização, onde a excitação e o prazer da conquista convivem com a angústia do fracasso” (FREITAS, 1999, p.42).

As organizações oferecem ao indivíduo a possibilidade de realização de suas fantasias, de conquistas, reconhecimento e acesso ao poder, todavia, em contrapartida, podem ser um campo fértil para a configuração do fracasso, frustração e rejeição. Os indivíduos não têm domínio total sobre si mesmos, nem sobre suas decisões, motivações e discursos.

Numa perspectiva funcionalista, há uma

grande preocupação com a mudança organizacional, com a identificação da cultura e com o desenho de políticas de planejamento de recursos humanos, nas quais a cultura aparece mais como uma variável a ser manejada para produzir um diferencial competitivo [...], onde se percebe a ausência “da análise da cultura enquanto instrumento de poder institucional (FREITAS, 1999, pp.64-5).

Para Pagés, Bonetti e Gaulejac (1993) a organização pode ser encarada como um sistema de mediação de contradições, onde a dominação exercida sobre o indivíduo só é possível porque a organização tem a capacidade de influenciar o inconsciente de seus membros, tornando-os aliados na busca pelo poder, razão pela qual, estes se percebem como sujeitos de seus desejos e ações, configurando a situação onde o indivíduo faz o que faz, por si.

A cultura pode ser considerada fator de homogeneização da forma de pensar, sentir e agir. A energia que dirige o comportamento e as regras não escritas são exemplos de como os membros da organização são ressocializados e captados pelo seu sentido. A cultura organizacional é um instrumento de poder da instituição, um conjunto de representações imaginárias, construídas e reconstruídas no dia-a-dia, expressos em termos

de valores, normas, significados e interpretações, num sentido de unidade, direção e uma fonte de identidade de reconhecimento para seus componentes (FREITAS, 1999).

A cultura organizacional define e transmite o que é importante, a maneira de pensar e agir, a conduta aceitável, a mediação social, a diferenciação entre o que é realização profissional e pessoal, se apresentando, através destes elementos culturais como o lugar da excelência da Missão a realizar, numa construção atraente (FREITAS, 1999).

No programa de treinamento “O Caminho de Bom a Melhor”, a construção atraente se explicita na configuração e mensagens veiculadas no material institucional impresso (módulos).

A cultura da organização interfere ainda, na noção de território da empresa, que está diretamente relacionado ao *status* e a permanência e diferenciação da marca no mercado: “a cultura organizacional rege o canto e define o protocolo, da mesma forma que define o que e quem louvar” (FREITAS, 1999, p.69).

O ambiente organizacional demanda um comportamento competitivo ao mesmo tempo que exige do indivíduo um comportamento colaborativo, que canalize suas energias para a inovação e criatividade de forma obediente é submeter-se às regras do jogo (FREITAS, 1999) comungando com ações que consolidem a identidade e imagem organizacional pretendidas. Para

tanto, se faz necessária uma efetiva participação nas iniciativas de treinamento oferecidas.

Na Organização "X", o Caminho de Bom a Melhor, buscou a unidade na diversidade cultural, para a consolidação da identidade e da imagem pretendida no conjunto das organizações integrantes da Companhia Inglesa.

4 TREINAMENTO, IDENTIDADE E IMAGEM ORGANIZACIONAL PRETENDIDAS

Neste capítulo descarta-se uma simples apresentação do que constitui o Programa “O Caminho de Bom a Melhor”, abrangendo-se uma discussão teórica sobre a associação deste à busca da consolidação de uma identidade e imagem organizacional (categorias emergentes da análise da realidade) numa determinada cultura com a consciência de que toda a análise e interpretação da realidade comporta zona de sombra, incompletude.

4.1 O Programa de Treinamento “O Caminho de Bom a Melhor”

As bases conceituais que estruturam o Programa de Treinamento “O Caminho de Bom a Melhor” consideram que a Organização “X” parte da premissa que um indivíduo sabedor de suas responsabilidades, dominando as rotinas de seu posto de trabalho, recebendo treinamento contínuo, baseado em conteúdos com aplicabilidade no âmbito pessoal e profissional, tornar-se um indivíduo que trabalha e conquista mais autonomia, motivado por um sentimento de reconhecimento e valorização (Projeto Visão e Valores, 2003).

É importante considerar que o ser humano evolui e elabora estratégias adaptativas através da relação constante consigo mesmo e com o outro, considerando a unidade e a diversidade, a simultaneidade de ser singular e universal; é possuidor de um repertório de vivências, com algumas

partes que podem se tornar conscientes e modificáveis e outras, cujas simbologias permanecem inconscientes, podem ser compreendidas, através de reminiscências, de forma vaga e incompleta, podendo ser resgatadas e atualizadas ao longo da existência (FREITAS, 1999).

O indivíduo ao estabelecer relações com a organização e em treinamentos, pode desenvolver “processos psíquicos como a transferência, a identificação e a idealização” (FREITAS, 1999, p.87), cuja consideração é de vital importância para a mediação de conflitos gerados nas relações nas e entre organizações.

Desta forma, o indivíduo estabelece vínculos materiais, afetivos, imaginários e psicológicos com a organização, traduzindo, nesta relação, situações que se assemelham a diversas fases de sua vida, configurando um ambiente propício a conflitos e disputas por poder, cargos, influência, entre outros, onde a motivação pode ser o resgate de desejos infantis atualizados.

Quanto maior a importância da organização na vida do indivíduo, maior a probabilidade desta se tornar objeto de relações transferenciais espontâneas e/ou induzidas, quando estimuladas relações de obediência, lealdade, agressão, objetivando a produção.

A atenção dos pais disputada na infância pode ser substituída pela disputa da atenção dos chefes, em razão da presença de meta motivacional que impulsiona o indivíduo na expectativa do reconhecimento pelos outros. O

temor de não ser bom o suficiente, pode estimular/bloquear a motivação para a aprendizagem, durante os treinamentos, pelo medo da vergonha pública.

As relações de transferência ocorrem quando o indivíduo “projeta e reproduz num objeto atual uma atitude ou um afeto vivido em uma relação antiga, importante e duradoura [...] podendo se manifestar de diversas formas [...] e em diferentes objetos” (FREITAS, 1999, p.88).

A organização assume o papel de fonte de referência que acompanha o sujeito em sua solidão ou sucesso, oferecendo-lhe oportunidades de identificação, como um processo psicológico em que o sujeito assimila um aspecto ou atributo de outro e se transforma total ou parcialmente (FREITAS, 1999), transformando e sendo transformado (MORIN, 1999). Para Freitas (1999) a idealização é um processo comum numa sociedade onde o sucesso e a imagem social são muito considerados, significando o entendimento de um objeto como desprovido de crítica e questionamento, adquirindo um *status* de especial.

Tendo conhecimento que grande parte do seu corpo de funcionários é formado por ajudantes de cozinha e cozinheiros, profissionais com nível de escolaridade do ensino fundamental, muitas vezes, com pouca ou nenhuma experiência no mercado de trabalho, a Organização “X” tem a consciência de que esta problemática pode prejudicar/beneficiar o resultado global. Assim sendo, a Empresa tem se comprometido em buscar alternativas de investimento voltadas a preparar sua equipe para atuar de forma mais

competitiva, através de programas de treinamento contínuos que permitam que o funcionário venha a desenvolver uma visão mais ampla do negócio e desempenhar suas tarefas de forma mais qualificada, resgatando o sentimento de valorização e o estímulo do gosto pela aprendizagem, garantindo um resultado operacional mais competitivo e sustentável. Pois, o componente treinamento busca a incorporação das metas organizacionais ao trabalho remunerado, tratando da contribuição para a produtividade e o crescimento econômico.

O Centre Européen pour le Développement et la Formation Professionnelle (CEDEFOP, 1994) afirma que as empresas tendem a priorizar cada vez mais as atitudes e comportamentos daqueles que recruta e não seus conhecimentos técnicos, que devem ser renovados de forma permanente (BERTRAND, 2005).

Na Organização “X” esta é a tendência que está associada ao interesse no esclarecimento sobre a Visão, Missão e Valores organizacionais, para que o quadro de funcionários trabalhe com o conhecimento das intenções e interesses empresariais, na busca da consolidação da excelência junto ao mercado.

O Programa de Treinamento “O Caminho de Bom a Melhor” faz parte do segundo pilar de sustentação da Visão e Valores da Empresa; foi projetado para viabilizar que todos na organização saibam o que é esperado deles e onde precisam focar seus esforços para conviver com essa Visão,

que pretende estabelecer a Melhor Equipe, através da prestação do Melhor Serviço para obtenção do Melhor Resultado, através de atitudes que expressem os valores empresariais, acreditando que, trabalhando em conjunto, é possível transformar o “Bom” em Melhor, corroborando a afirmativa de Nakagawa (1993, pp.24-6):

Nem sempre a empresa declara sua filosofia de negócio de uma forma explícita e clara para conhecimento de seus gerentes, empregados e outros interessados (...) sua filosofia deveria ser explicitada claramente, em termos de missão e finalidades ou propósitos básicos (...) A declaração da filosofia de uma empresa assume, (...), um destacado papel para a eficácia de sua gestão, mas (...) será necessário que toda sua gerência esteja organizada e mobilizada para atingir tais objetivos.

Em sintonia com as idéias do autor acima e sabendo da importância decisiva que o conhecimento sobre as diretrizes que Empresa deseja adotar tem sobre o resultado da organização, a Organização investiu na pulverização destes conceitos para o quadro funcional, através de um Programa de Treinamento, que objetiva, em primeira instância, multiplicar e consolidar a vivência da Visão e Valores da Empresa, de forma continuada e participativa.

Para Nakagawa (1993, p.26) “o entendimento destas condições favorece a criação de um clima gerencial altamente produtivo e eficaz na empresa”. Entretanto é preciso conjugar este entendimento a ações de treinamento, como no caso da Organização “X”, aos conteúdos dos Módulos de Treinamento, que compõem o Programa de Treinamento “O Caminho de Bom a Melhor”.

Para Freitas (1997), apoiada em Schall, a comunicação é importante na vida organizacional, constituindo a organização um fenômeno de comunicação e a cultura um componente que se modifica e se cristaliza por meio da comunicação: logo, cultura é comunicação”; as atividades de treinamento constituem espaço complexo de relações dialógicas entre os participantes, cujo comportamento afeta os outros e é afetado pelos demais, constituindo um circuito de recursividade (BALDISSERA, 2004).

O Programa de Treinamento, em análise, consiste em 10 módulos de treinamento operacional e um módulo de capacitação do Coordenador de RH para treinar os gestores para multiplicação do Programa para suas equipes. Tais treinamentos foram realizados no período de maio a dezembro de 2004 e abrangeram conteúdos essenciais para a eficaz realização do trabalho, embasados na aplicabilidade diária dos conhecimentos, objetivando o treinamento dos colaboradores para qualificação da prestação de serviços e alavancagem dos resultados econômicos e financeiros da empresa, alinhados com a Visão e os Valores organizacionais.

Os módulos foram customizados, de forma que possibilitassem ao gestor optar por encontros de 1 hora de duração para cada conteúdo ou 2 encontros de 30 minutos, visando atender às necessidades específicas de cada Unidade de Negócio, que por características próprias da operação, pode encontrar dificuldade para reunir a equipe, por uma hora, sem interrupções. Todos os encontros contemplaram atividades participativas,

através de jogos, dinâmicas, simulações e debates estimulados por recursos, como fita de vídeo, por exemplo.

Os programas de treinamento que têm por objetivo “colocar o cliente em primeiro lugar [...] podem ser muito bem-sucedidos, principalmente quando impulsionados, rapidamente por toda a organização”, no entanto, para que os novos comportamentos sejam praticados, necessitam ser positivamente reforçados no cotidiano. Portanto “se gerentes e colegas de trabalho não estão alinhados, o valor do programa pode desaparecer” [...], pois “novos comportamentos criados nas sessões serão criticados por colegas de trabalho e velhos hábitos logo serão reinstalados” (BATESON, 2001, p.387).

Como a aproximação entre equipe e líder é entendida como uma premissa para a consolidação da Visão e Valores, tornou-se fundamental que os treinamentos fossem realizados pelo próprio gestor da equipe. Desta forma, o primeiro passo para implantação do programa foi o desenvolvimento do módulo de treinamento “Capacitando os Gestores”, com o objetivo de preparar os Coordenadores de RH para treinarem os Gerentes das Unidades, capacitando-os em habilidades práticas para condução eficaz das reuniões, preparando-os para facilitarem o processo de multiplicação dos módulos a todas as equipes.

Na Regional Sul 100% dos Gerentes de Unidade foram treinados pelo Coordenador de RH, compreendendo 10 turmas com médias de 10

participantes, a fim de garantir o rendimento e aproveitamento efetivo do grupo. Cada Gestor participou de uma miniprática, onde simulava a condução de um conteúdo, realizava uma autocrítica sobre seu desempenho no final da atividade e recebia *feedback* dos demais colegas e do instrutor que, no momento da atividade, atuavam como treinandos e observadores, respectivamente.

A forma de avaliação visava a comprovação da funcionalidade e a identificação sobre até que ponto os gestores eram capazes de usar os procedimentos, em situações de treinamento, segundo as exigências das tarefas. Compreender procedimentos e aplicá-los com facilidade era o esperado, sendo a eficácia demonstrada pelo domínio suficiente do conhecimento, o seu uso e aplicação da informação.

“O Caminho de Bom a Melhor” apresenta uma metodologia inovadora denominada Trabalho Real, em que ao final de cada treinamento o Instrutor realiza duas perguntas, que visam introduzir o conteúdo do próximo encontro, a fim de que os colaboradores possam refletir, durante o período entre um treinamento e o outro, sobre aspectos importantes relacionados ao sucesso da atuação do grupo, permitindo que o Programa se mantenha “aquecido”, até sua conclusão. Permite também a participação ativa do treinando, propiciando espaço para reflexão e novas idéias, pela garantia que os colaboradores sintam-se valorizados e reconhecidos em suas opiniões e sugestões.

Durante o período entre um módulo e o outro, era afixado no mural um cartazete, com as duas perguntas introdutórias do próximo conteúdo e um envelope plástico, onde os colaboradores depositam o registro de suas respostas, não sendo necessário se identificar. A proposta do envelope de coleta ser transparente é estratégica, pois permite ao gestor observar se a equipe está participando e, em caso negativo, tornar possível o estímulo à participação.

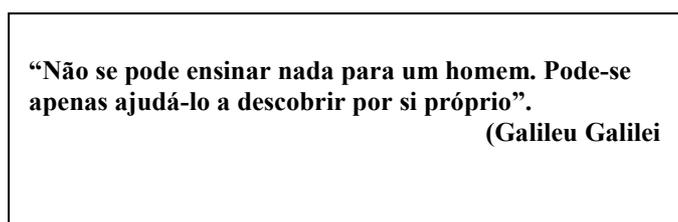
No início do encontro seguinte, a primeira atividade consistiu na leitura das sugestões/respostas dadas pelos colaboradores em relação às perguntas realizadas no final do encontro anterior e registro das idéias por escrito, viabilizando que se escute a “voz” dos colaboradores, bem como a discussão imediata entre gestor e equipe sobre a viabilidade de implantação das sugestões, gerando um plano de ação com cronograma e responsabilidades definidas, permitindo ao gestor conhecer melhor a equipe, viabilizando ações prioritárias, a correção de percepções, o alinhamento com as estratégias do negócio e a aproximação entre líder e subordinados.

Outro aspecto inovador do Programa é a configuração gráfica do material instrucional que compõe os módulos, que foram confeccionados de forma ilustrativa e esquemática (como apostilas), buscando a característica auto-explicativa aos facilitadores do conteúdo. Na primeira página, estão especificados os recursos necessários para condução do

encontro e, a cada passo que deve ser seguido, está estabelecida a estimativa de tempo e uma palavra de ordem, que serve como orientação sobre como conduzir a atividade (Ex: FAÇA, DIGA, PERGUNTE...). Cada apostila inclui cartazes que são afixados na sala do treinamento, permitindo a visualização do conteúdo.

Comparando-se estas características do material instrucional (apostilas), a exploração prevista sobre as sugestões/respostas dos colaboradores e a citação abaixo que introduz o módulo de capacitação dos gestores

Figura 5:



“Não se pode ensinar nada para um homem. Pode-se apenas ajudá-lo a descobrir por si próprio”.
(Galileu Galilei)

Fonte: Cartazete do módulo 1 (2004).

emergem abordagens antagônicas, com concepções de comunicação diferenciadas, aspecto este tratado no capítulo 5.

O Programa de treinamento foi ministrado pelos Gerentes das Unidades de Negócio, em todo o mundo. No presente estudo, os números e resultados já alcançados se referem à Regional Sul, que compreende as Regiões do Estado do Rio Grande do Sul e a do Oeste de Santa Catarina, ocasião em que o Programa foi concluído em 100% das Unidades da

Regional, totalizando 81 Unidades, 11658 horas de treinamento, distribuídas por 1006 colaboradores, totalizando uma média de 11,58 horas de treinamento por colaborador, no período de maio a dezembro de 2004 (Relatório de treinamento da Organização “X”, 2004).

Cada gestor treinou a sua equipe nos 10 módulos que integram o Programa de Treinamento, que são compostos de apostilas e cartazes impressos e ilustrados com imagens, textos e gráficos. Estes foram identificados de acordo com o foco da Visão da Organização “X” e identificados pela cor (Melhor Equipe - verde, Melhor Serviço – salmon e Melhor Resultado - azul), cuja síntese é apresentada na Figura 6, a seguir:

Figura 6: Resumo do conteúdo dos Módulos de Treinamento

<p>1º Módulo Preparação</p>	<p>Tem um caráter de lançamento. Introduz a metodologia que será empregada durante todo o Programa, apresentando a padronização do material, a frequência dos encontros, os conteúdos que serão trabalhados e o conceito do Trabalho Real, que permite a continuidade do trabalho já realizado, introduzindo o conteúdo do próximo encontro. Convida à reflexão sobre os papéis de cada um na Organização e garante que todos os colaboradores recebam informações esclarecedoras sobre a Organização “X”, em geral, servindo como um instrumento de Integração do Colaborador, através de um Jogo de Empresa. Apresenta a Missão, a Visão, os Valores, as estratégias competitivas adotadas e os Indicadores Chaves de Desempenho, que embasam a análise de resultados.</p>
<p>2º Módulo O Valor que Vocês Agregam (Melhor Equipe)</p>	<p>Este é o primeiro encontro que se inicia com a ferramenta O Trabalho Real, ou seja, com a retomada das idéias sugeridas pelos colaboradores no encontro anterior, onde foram estimulados a refletir e sugerir alternativas/idéias quanto ao conteúdo que seria abordado neste Módulo. Neste encontro são trabalhados tópicos como o que os consumidores valorizam na prestação do serviço e a importância de cada um para o resultado da equipe.</p>
<p>3º Módulo Melhor Equipe (Melhor Equipe)</p>	<p>Este módulo permite introduzir a reflexão sobre os Valores da Empresa e sua aplicação prática no dia-a-dia (poder fazer, tirar proveito das diferenças, ganhando através do trabalho em equipe, compartilhando o sucesso e qualidade superior), objetivando o alinhamento das atitudes dos colaboradores em direção aos Valores da Empresa e a percepção destes quanto aos benefícios da mudança de atitude, almejando aumentar o índice de satisfação do colaborador.</p>
<p>4º Módulo Nosso Trabalho Junto aos Consumidores e Clientes (Melhor Serviço)</p>	<p>Estabelece a diferença entre manter o foco na tarefa e manter o Foco no Cliente, convida à reflexão, através da própria experiência, sobre o sentimento decorrente de um bom ou mau atendimento. O material apresenta através de um exercício prático de analogia com a vida pessoal o valor (\$) de um cliente para a empresa, o ciclo da prestação de serviço e os momentos da verdade do nosso negócio.</p>
<p>5º Módulo Em contato com Nossos Consumidores e Clientes I (Melhor Serviço)</p>	<p>Aborda os comportamentos-chave que os colaboradores precisam adotar para entrar em contato com nossos clientes (o interlocutor da empresa contratante) e nossos consumidores (os comensais, todos que realizam a refeição no restaurante, o que abrange, muitas vezes, empresas terceiras que prestam serviço para o cliente). Destaca a importância do atendimento e qualidade do serviço, levando a equipe a uma reflexão sobre os aspectos positivos já praticados e aspectos que podem e devem ser melhorados, para construção do “Caminho de Bom a Melhor.”</p>
<p>6º Módulo Em contato com Nossos Consumidores e Clientes II (Melhor Serviço)</p>	<p>Este Módulo é a continuação do anterior, destaca a importância da linguagem utilizada e do tratamento personalizado com o cliente, orientando os colaboradores como atender às reclamações, utilizando-as para conhecer melhor necessidades do cliente.</p>
<p>7º Módulo O Poder de Nossas Marcas (Melhor Serviço)</p>	<p>Objetiva demonstrar como as marcas desempenham um papel significativo na entrega do Melhor Serviço, e a importância de cada um na venda da marca “X”, estimulando uma visão mais abrangente sobre as conseqüências diretas das atitudes de cada um no reconhecimento da Empresa como uma organização conceituada como Marca Forte no mercado, convidando a sugestões para melhorias.</p>
<p>8º Módulo Negócio Inteligente (Melhor Resultado)</p>	<p>Promove identificar como Empresas Inteligentes atuam para alcançar melhores resultados, estabelecendo uma comparação entre comportamentos adotados em empresas antiquadas e empresas atuais. Explica como a Empresa mede seu resultado financeiro, através do esclarecimento de conceitos como custo de materiais, mão-de-obra e indiretos, relacionando-os com o cálculo de finanças pessoais, confeccionando um planejamento através da confecção de um plano de ação, em busca de alternativas e comprometimento de toda a equipe na redução de custos.</p>
<p>9º Módulo Melhorando ainda mais (Melhor Resultado)</p>	<p>Objetiva que se apure alternativas que viabilizem melhorar os resultados através do controle do orçamento, de custos de mão-de-obra e de aumento das vendas, através da reflexão sobre como atitudes inadequadas podem elevar os custos e que ações podem ser realizadas para redução de custos e promoção de venda de serviços e/ou produtos.</p>
<p>10º Módulo Comemoração</p>	<p>O objetivo desta reunião é refletir sobre a Jornada de “Bom a Melhor”, propiciando que seja realizada uma avaliação de todo o Programa, tais como os melhores e piores momentos, os resultados perceptíveis, os benefícios de terem participado dos encontros, os impactos positivos nos consumidores/clientes, estabelecendo um clima de comemoração pelo Programa ter sido cumprido, na íntegra, almejando melhorar o nível de satisfação dos colaboradores.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir deste conjunto de módulos é explorada a Missão, Visão e Valores da empresa associada à busca de satisfação e motivação dos funcionários.

De acordo com Bateson (2001, p. 130), “a satisfação do funcionário contribui para a sua permanência e seu desejo de prestar um bom serviço, o que contribui pra a satisfação do consumidor” que [...] “por sua vez, contribui para a sua permanência, o que tem um impacto importante na lucratividade de longo prazo de um a empresa, pois [...] funcionários insatisfeitos têm mais probabilidade de evitar satisfazer demandas dos consumidores e da empresa”, o que pode comprometer os resultados da empresa.

Portanto, é compreensível que a Organização “X” se preocupe em qualificar e preparar seus colaboradores para a concretização de suas diretrizes estabelecidas, pois a identificação respeitosa dos funcionários com os consumidores, entendendo suas necessidades é de muita relevância. Muitas vezes a incapacidade de fazer isto se deve ao desconhecimento. Funcionários com habilidades e ferramentas para prestar serviços de alta qualidade, sentem orgulho de sua capacidade de realização (BATESON, 2001).

Desta forma, é possível declarar que o treinamento é um instrumento valioso para alcançar este fim, à medida que oferece informações e orientações que podem influenciar no sentimento de segurança e autoconfiança do indivíduo, possibilitando uma atuação mais assertiva, junto

ao público externo, bem como a ferramenta O Trabalho Real, que convida os colaboradores a apresentarem sugestões para melhoria de processos, com base em sua experiência e percepção da atividade profissional.

A qualidade técnica da prestação de serviços é um dos fatores que influi na percepção do consumidor, bem como a divulgação, a experiência passada do consumidor, o ambiente físico, a percepção de outros consumidores, a comunicação oral, a aparência e o comportamento da equipe de contato (BATESON, 2001).

Diante deste contexto, destaca-se como fundamental a necessidade de a equipe seja preparada para atuar considerando os fatores que influenciam na percepção do cliente sobre o serviço prestado, recebendo orientações, através de atividades vivenciais e reflexivas, sobre como se portar ao atender um cliente, principalmente diante de possíveis reclamações, que podem se tornar momentos decisivos para a conquista/manutenção da qualidade no relacionamento.

O fato de um consumidor lembrar-se ou não da marca da Empresa, pode ser um fator decisivo para que o produto oferecido pela organização seja consumido e reconhecido como diferencial de valor, influenciando diretamente para o sucesso e reconhecimento da empresa em seu ambiente de negócios (AAKER, 1996),

É importante que esta dimensão seja trabalhada junto ao grupo de colaboradores a fim de que esta consciência, sobre a relevância do consumidor associar o nome da Organização “X” à qualidade de produto e excelência de serviço, seja bem compreendida, refletindo-se em atitudes que preservem a sadia e produtiva relação entre prestador de serviços e consumidor. Isto é importante porque uma vez que “o valor da marca para uma empresa é em grande parte criado pela fidelidade que ela impõe aos clientes [...]o desafio é aperfeiçoar o perfil de fidelidade à marca: aumentar o número de clientes que não compram apenas com base nos preços” (AAKER, 1996, pp. 32-3), relação que se estabelece, principalmente através do contato do atendimento pessoal, que agrega valor à prestação de serviços.

O conteúdo do Programa de Treinamento “O Caminho de Bom a Melhor” foi criado, com base nesta premissa, inclusive, à medida que prevê, em seus passos de construção e aplicação, um planejamento que viabilize que este Programa se torne um dos pilares de sustentação da Visão e Valores atendendo um caráter de continuidade em consonância com a Missão estabelecida pela organização.

Diante destas idéias e da concepção estabelecida na Visão de Melhor Resultado, tornou-se essencial que a empresa incluísse no Programa de Treinamento um módulo que tratasse especificamente da importância do orçamento e da compreensão sobre custos, partindo, por analogia, do raciocínio do orçamento doméstico para desenvolver o conceito de

orçamento da empresa, a fim de otimizar os resultados financeiros da organização e da gestão de custos do próprio funcionário, em sua vida pessoal.

O conhecimento com o uso da analogia produz similaridades que promovem a identificação de objetos ou fenômenos, por meio de valor sugestivo, evocativo e afetivo (MORIN, 1999) associado a conhecimento prévio, constituindo ponto de partida para a construção do conhecimento.

De acordo com Figueiredo (1997) custos representam medidas monetárias dos “sacrifícios” da organização para alcançar seus objetivos, desempenhando, portanto, um papel essencial nas decisões gerenciais, pois auxiliam na avaliação das alternativas de curso de ação, rumo aos resultados da empresa.

Durante o desenvolvimento do módulo que aborda orçamento é feita uma articulação a situações cotidianas da experiência dos participantes, visando possibilitar a coordenação dos esforços para otimizar “o resultado global da empresa; reduzir riscos operacionais e facilitar a identificação das causas dos desvios entre o planejado e o realizado, propiciando a implementação de ações corretivas” (FIGUEIREDO, 1997, p.36).

O conceito de planejamento, num sentido amplo, inclui a tomada de decisão sobre objetivos a serem atingidos, os meios e a forma de avaliação,

constituindo elo entre o estágio atual e o estágio futuro integrando a Missão e a manutenção de continuidade (MOSIMANN, 1999).

Os treinamentos realizados na Organização “X” trazem implícita a meta de conscientização do público interno em relação à filosofia, à identidade, à imagem e à política organizacionais.

A consciência é inseparável do pensamento, que é inseparável da linguagem: é a emergência da reflexão do sujeito sobre si mesmo, sobre seus pensamentos, ações, sentimento. A natureza da linguagem oferece a possibilidade reflexiva que permite às operações do espírito humano se tornarem objetos de consciência. A consciência é uma forma de conhecimento e de nova comunicação consigo mesmo, a partir de um distanciamento de si e do conhecimento anterior (MORIN, 1999).

“Há problemas ou situações que necessitam de uma tomada de consciência pessoal”, entendida como [...] “um ato reflexivo que mobiliza a consciência de si, empenhando o sujeito numa reorganização crítica do seu conhecimento”, numa reconsideração dos próprios pontos de vista fundamentais (MORIN, 1999, p. 233).

Um ser social não é desprovido de subjetividade e individualidade; uma organização não é desprovida de rivalidades, concorrências, conflitos interindividuais, apresentando uma individualidade e uma subjetividade coletiva. Os progressos da consciência apresentam interdependência dos

progressos do conhecimento (MORIN, 2001). Os avanços do conhecimento não necessariamente correspondem a avanços da consciência e a complexidade do *imprinting* cultural (em suas relações de interdependência com orientação paradigmática, idéias recebidas e intimidações), podendo levar ao conformismo e à resistência a novas idéias. Isto torna explícito o risco do treinamento não atingir o objetivo de conscientização da importância de seu conteúdo, principalmente se não forem oferecidas condições externas favoráveis para a atualização. No entanto, para que haja pensamento crítico, são também necessárias condições internas e, entre elas, a predisposição à aprendizagem, à resistência ao *imprinting* cultural e à normalização, permitindo-se deixar surpreender (MORIN, 1999).

A possibilidade de uma nova abordagem de comunicação/distanciamento e da conscientização no Programa de treinamento “O Caminho de Bom a Melhor” está implícita mais intensamente na abordagem pedagógica e de comunicação que permeia o material instrucional dos gestores, que após capacitação assumem a posição de comunicadores/educadores da linha operacional, tendo sob sua responsabilidade o desafio de oferecer condições pedagógicas e comunicacionais com potencial motivacional para conscientização sobre as metas organizacionais. Entretanto, não é possível mencionar que esta possibilidade esteja ausente na abordagem informacional que entremeia o material instrucional utilizado no treinamento da linha operacional, pois, segundo Morin (1999), só podemos conhecer fragmentando a realidade e isolando objetos de uma totalidade. Urge articular os conhecimentos

fragmentários, reconhecendo as relações entre partes e entre estas e a totalidade, complexificando o conhecimento e resistindo à mera fragmentação mesmo ante à impossibilidade de reconstituir totalidades.

A participação dos integrantes da linha operacional na exploração dos materiais instrucionais fica mais clara a partir da orientação pedagógica e paradigmática inclusas no material didático dos gestores ensinantes. Esta participação pressupõe intercâmbio de influências que incidem sobre os próprios processos de conhecimento em razão da linguagem, que não é só um meio de comunicação, mas fator condicionante das formas de pensar, pois é através linguagem que se constrói a concepção da realidade, embora existam concepções fora da linguagem.

A concepção mobiliza recursos do pensamento, dependendo da teoria e do paradigma em que se inscreve. Por este motivo, as concepções dos participantes gestores e da linha operacional podem estimular/obstacularizar aprendizagens pela capacidade/incapacidade de aprender com a experiência e os erros, de modificar esquemas mentais em função da diversidade e da novidade, de conceber os meios adequados aos objetivos, podem articular o conhecimento prévio a novos conhecimentos pela dialógica das aptidões de pensamento elaboração, organização, desenvolvendo concepções numa esfera de múltiplas competências práticas e técnicas (MORIN, 1999).

A reconstrução conceptual no plano dos conhecimentos dos integrantes dos treinamentos expressa a intenção de dar coerência às metas e mudanças socioculturais pretendidas. A linguagem, os papéis sociais, a capacitação e a produtividade são determinantes na reconstrução conceptual, pois constituem referências adaptativas para entender a realidade. As concepções internalizadas valorizam as formas de fazer e de pensar que são passíveis de repetição no futuro. É pela reflexão que há modificação ou consolidação de condutas anteriores (ETKIN e SCHVARSTEIN, 2000).

O pensamento simbólico/mitológico/mágico (associado à subjetividade) e o pensamento empírico/técnico/racional (associado à objetividade) revelam uma recursividade onde se formam a representação e a linguagem.

A partir daí, a linguagem divide-se em duas linguagens com usos e funções totalmente diferentes, ao mesmo tempo que continua a ser a mesma linguagem, e o pensamento divide-se em dois pensamentos que vão permanecer siameses mesmo quando se tiverem tornado antagonistas (MORIN, 1999, p.208).

A computação cogitante do cérebro produz representações em íntima relação com a percepção, que se projetam no mundo exterior e se identificam com a realidade traduzida. Pela evocação a representação possibilita a presença concreta do conteúdo rememorado (MORIN, 1999). Pela interpretação e associação com recordações e eventos, as mensagens se reestruturam, atribuindo significado e compreensão, permitindo a intencionalidade das ações humanas e a possibilidade de experimentar, por meio de operações mentais, fatos futuros (ETKIN e SCHVARSTEIN, 2000).

O pensamento simbólico suscita a presença concreta do que é evocado pelos símbolos e a compreensão e revelação da verdade que lhes detêm; é um pensamento mitológico, que é inseparável da linguagem e constituído por um discurso da compreensão subjetiva e concreta; e, como o símbolo, pode conter verdade oculta. Entretanto, o pensamento mitológico ultrapassa o simbólico, pois tece conjuntamente simbólico, imaginário e eventualmente real (MORIN, 1999).

Os mitos falam do que concerne à identidade, ao passado, ao futuro, ao possível/impossível; o que suscita curiosidade, necessidade. Dirigem-se à subjetividade, comportam o medo, a angústia, a culpabilidade, a esperança. Um mito que perpassa treinamentos é essencialmente integração do participante na Organização. Falam também da separação e da desintegração, quando assume força de deterioração, de exílio e queda.

Os mitos organizacionais trazem informação sobre a origem dos problemas e também à solução para os problemas, formando a mitologia da salvação, da permanência na organização.

A magia é considerada por Morin (1999) como a práxis do pensamento simbólico-mitológico, que se fundamenta na eficácia do símbolo (palavra ou figura, implicação ou concentração hologramática original da totalidade que torna presente) em evocar e conter aquilo que simboliza.

Na realidade investigada, o poder mágico está no nome-chave do Programa “O Caminho de Bom a Melhor” e na fórmula ritual adotada no material instrucional. Os detentores do poder são os “magos” gestores e os idealizadores do Programa., que agem pondo em ação seu poder de conhecimento, agindo sobre os duplos dos sujeitos que quer atingir (sujeitos concretos e imaginários): o conhecimento trabalhado pelo ensinante tende a provocar o conhecimento no aprendente.

Neste contexto convivem a magia individualizada e a coletivizada, que fundam-se “no poder simbólico da linguagem, no poder analógico da imitação, e no poder sintético e específico do rito, que opera a passagem, a comunicação, a integração do universo mitológico (MORIN, 1999, p. 201)

A Organização X construiu uma configuração sobre sua própria filosofia, estrutura e funcionamento, que constitui uma representação da realidade pretendida, que é recursivamente reconstruída em suas interações internas e externas, dependendo sua concretização do marco conceptual de referência que ampara:

- a) memória e capacidade de aprendizagem organizacional,
- b) estratégias comunicacionais,
- c) os sistemas e procedimentos,
- d) a estrutura e o funcionamento dos papéis sociais,
- e) os sistemas de valores e as normas redimensionadas em razão de necessidades internas e externas de adaptação,

- f) os elementos implícitos e explícitos, desconhecidos e conhecidos,
- g) as singularidades e a universalidade,
- h) as contradições/mediações e as complementaridades,
- i) as estabilidades e as instabilidades,
- j) as causas e as conseqüências,
- l) o essencial e o ocasional.

Para uma evolução que consolide esta representação num contexto de realinhamento de filosofia organizacional, a Organização pretende que o Programa “O Caminho de Bom a Melhor” impulse o desenvolvimento de ações capazes de gerar uma transformação na prática e no conhecimento da Visão e Valores preconizados. Para tanto, o presente estudo aborda os pontos de referência que auxiliem na reflexão sobre a:

- abordagem organizacional e as diferentes perspectivas pedagógicas implícitas nos materiais instrucionais utilizados no Programa;
- valorização da tomada de consciência dos próprios esquemas de ação e de sua singularidade.

A partir desta reflexão foi possível utilizar uma abordagem flexível que permitiu respeitar a diversidade de esquemas de ação e a atenção constante sobre as armadilhas da tendência a análises fragmentadas da realidade e interpretações solitárias (com base em CARBONNEAU e HÉTU, 2001). Entretanto, foi preciso considerar a impossibilidade em

conhecer exaustivamente a realidade complexa organizacional pelas limitações em separar elementos para análise, em descrever e compreender a diversidade de retroações entre eles, em desvelar orientações paradigmáticas, formas de conhecimento e forças socioculturais com potencial determinista subjacentes.

Estas limitações também tornam o Programa de treinamento da Organização “X”, ao mesmo tempo e de certa forma, uma iniciativa a serviço da preservação da identidade anterior e da identidade pretendida.

A representação da organização em nível individual está relacionada tanto com o conhecimento anterior e posterior ao ingresso, à motivação e adesão aos valores organizacionais, às estratégias comunicacionais utilizadas pela organização, que influenciam na percepção que os participantes têm do conjunto. Aspectos cognitivos e afetivos colaboram para a construção do conhecimento sobre a organização.

No presente estudo, à semelhança de Baldissera (2000), identifica-se a necessidade de entender a comunicação também como elemento do processo cultural e investigar como é concebida e usada estrategicamente em situações de treinamento organizacional, pois a cultura prevê e articula recursos comunicacionais que geram a garantia da comunicação dentro dos parâmetros instituídos, numa relação de influência mútua e com caráter de recursividade.

Para Scroferneker (2004), geralmente as organizações têm utilizado uma abordagem tradicional de características informacionais nas suas ações de comunicação, demonstrando o desconhecimento ou negligenciando o seu potencial estratégico o que torna necessário a ampliação da discussão sobre o tema.

É preciso especial atenção às estratégias de comunicação que entremeia as iniciativas que buscam a consolidação ou redimensionamento da identidade e imagem organizacionais.

No presente estudo, aborda-se o Programa de Treinamento da Organização “X” analisando-se as estratégias de comunicação utilizadas para materializar a intenção de identificar a concepção de comunicação que permeava as iniciativas que buscavam a consolidação da identidade e imagem organizacionais pretendidas.

4.2 Identidade e imagem organizacionais

A identidade e a imagem são temas-chave da mentalidade corporativa. A identidade está impregnada da forma de ser e de fazer da organização; a conduta global que é compartilhada pelo coletivo interno; estando indissociado da cultura. É valor qualitativo, conjunto de significados subjetivados em função das motivações e dos quadros de

referência. Os indivíduos incorporam a imagem resultante, transformando-se a identidade em imagem, que constitui instrumento estratégico que tem por objeto criar e consolidar na memória dos públicos “valores” positivos, motivadores e duradouros (COSTA, 1995).

A identidade é entendida como conjunto de características singulares, que permeiam a cultura instituída ou pretendida, que torna a organização única ao personificar seu diferencial no mercado, cujo desaparecimento afeta decisivamente a sobrevivência e o desenvolvimento. Esta identidade se materializa através de uma estrutura e uma organização que se define pelos recursos que dispõe e o uso que faz deles, pelas relações interpessoais e com o ambiente, pelos propósitos que orientam as ações e os programas para implementação e controle (ETKIN e SCHVARSTEIN 1995).

A partir do Programa Visão e Valores, a Organização “X” se utiliza, da comunicação e de seus recursos de variada natureza, via treinamento, para consolidação da identidade e imagem pretendidas e para impulsionar seus funcionários para as mudanças necessárias para a efetivação desta consolidação, que por sua vez, ao colaborarem se beneficiam da mesma. Com isto, a organização desenvolve sua dinâmica recursivamente, gerando, consolidando e redimensionando uma identidade e na imagem, a partir das demandas dos públicos externos e das identidades individuais de seus públicos internos.

A análise da realidade investigada confirma a afirmação de Baldissera (2000, p.10): “Os treinamentos de recursos humanos, por serem identificados como rituais de passagem - que atualizam o mito do trabalho bem feito – são entendidos como importantes procedimentos para que as crenças, valores e padrões organizacionais sejam comunicados aos funcionários em treinamento”, através de um inter-relacionamento cultural que não desestruture a organização e que contribua para a consolidação da identidade e imagem pretendidas.

A identidade organizacional é construída pelos públicos a partir das informações veiculadas formal e informalmente e do imaginário criado o que gera ou não uma relação identitária e de pertencimento ou não a uma casta, que sente orgulho em pertencer àquela organização ou em usar os seus produtos ou serviços. Esta relação identitária perdura enquanto atende às metas motivacionais tanto da organização, quanto de seus públicos (AZEVEDO E SOUZA e CARVALHO, 2004).

Neste sentido, a cultura organizacional pode passar por redimensionamento, principalmente em relação ao diagnóstico da mudança nas metas motivacionais que movimentam as culturas de inserção dos públicos externos, influenciando suas preferências.

A identidade corporativa é a essência da empresa e pode ser definida como os atributos que conferem caráter de unicidade e permanência à organização. Para a compreensão da natureza da identidade corporativa impende que se processe o entendimento de categorias complexas e dinâmicas, algumas de natureza permanente e outras de natureza mutantes, que influenciam as primeiras.

A identidade de uma organização é constituída de diversos atributos, que lhe dão caráter de unicidade e permanência (MORIN, 1995).

Numa concepção dinâmica, para Villafañe (1999), a identidade surge da interação entre três fatores interseccionados que conferem a identificação e diferenciação organizacional:

a) **Eixo vertical:** história da organização que, por sua natureza imutável, confere à identidade corporativa propriedade definidora e caráter permanente, constituindo fator-chave para a compreensão da identidade corporativa, associado a seus produtos e serviços pioneiros, suas conquistas; transformações introduzidas a seus mercados, a seus clientes, seus provedores, seus acionistas, e as pessoas que trabalharam na empresa, desde seus líderes fundadores até os mais novos e anônimos funcionários;

b) **Eixo horizontal:** projeto empresarial que a organização definiu para satisfazer suas necessidades corporativas que se refere ao presente e à expectativa de futuro, de natureza mutável devido à necessidade de adaptar-se às circunstâncias do contexto em que a empresa se desenvolve, definindo

três componentes principais: a filosofia corporativa (valores assumidos pela organização para o seu crescimento produtivo); as orientações estratégicas, que são os princípios de ação que regem de maneira genérica a atividade empresarial (serviço, tecnologia, inovação), as políticas de gestão (aplicação das orientações estratégicas em procedimentos de gestão em todas as áreas funcionais) a comunicação e a imagem da organização;

c) **Eixo transversal:** cultura corporativa que tem um caráter de mudança difícil e lenta quando necessária.

Os demais componentes estruturais da identidade corporativa propostos por Villafañe (1999) se agrupam em três conjuntos de atributos:

a) atributos permanentes:

- atividade produtiva ou identidade setorial: ação básica desenvolvida pela empresa para gerar valor mediante a comercialização de seus produtos e serviços (catálogos de produtos, ciclos de vida, organização produtiva, controles de qualidade, competências técnicas);

- competência técnica e comercial ou identidade mercadológica: capacidade da empresa para competir no mercado, a partir da comercialização de seus produtos e serviços (preço, qualidade, imagem positiva...);

- história da organização ou identidade diacrônica: relação entre pessoas, ritos e acontecimentos evocados pela maior parte de seus membros, que permitem o melhor entendimento da realidade presente

(líderes históricos, fundadores, produtos pioneiros, clientes, êxitos e fracassos...);

- natureza societária ou identidade mercantil: forma jurídica que a empresa adota para alcançar seus fins (sociedade limitada ou anônima...);

- o corpo social ou identidade social: conjunto de características que definem a organização como um organismo social inserido num contexto socioeconômico concreto (entorno geográfico, tecido social, compromisso com a comunidade...).

b) atributos que definem a estratégia empresarial:

- visão estratégica: imagem compartilhada pelos membros da alta direção da empresa sobre o que querem ser e como chegar a sê-lo, expressando propósito e direção. A visão implica algo que se possa descrever e que as pessoas possam visualizar, precisando atender aos seguintes requisitos: um conceito claro do que se necessita para ter êxito, constituir um propósito nobre que mereça o esforço para ser alcançado que envolva as pessoas e que tenha uma possibilidade de êxito (ALBRECHT, 1996).

- missão: declaração explícita sobre o modo como a empresa pensa satisfazer sua visão estratégica, como pretende cumprir seu propósito e chegar ao destino proposto na visão. Seu enunciado precisa cumprir as seguintes premissas: a razão ou necessidade que leva o cliente a fazer negócios com a empresa, o valor do produto ou serviço e as competências que diferenciam a empresa em relação ao atendimento das necessidades dos clientes. Um enunciado efetivo da missão abrange a expressão clara do

que é oferecido ao cliente; identificação da empresa e de sua atividade, concisão, expressão de conteúdo facilmente aplicável na prática e de fácil memorização. Enquanto a visão expressa onde se quer chegar, a missão indica o caminho a seguir para alcançar os resultados desejados a partir de processos de criação de valor através dos quais a empresa pensa em satisfazer as necessidades de seus clientes, acionistas e empregados.

- projeto empresarial: estratégia corporativa que permite à organização cumprir sua missão, expressando a filosofia corporativa, as orientações estratégicas (princípios de ação) e as políticas de gestão.

c) atributos associados à cultura corporativa:

- comportamentos explícitos: nível mais visível e mais mutável da cultura de uma organização, constituindo manifestações que expressam a forma de ser coletiva (tudo que é observável e constatado na maneira particular de fazer as coisas - ambiente físico, normas implícitas e explícitas, linguagem, por exemplo);

- valores compartilhados: conjuntos de crenças nem sempre identificadas que se convertem em comportamentos nas organizações (pautas que orientam as ações, os costumes, entre outros aspectos):

- pressupostos básicos (convicções profundas e indiscutíveis que orientam a conduta dos membros da organização e explicam comportamentos na maneira de fazer negócios).

A intervenção ou mudança de cultura tem como objetivo favorecer a estratégia empresarial que governa a vida da organização. Neste sentido,

certas situações estratégicas, como fusões e aquisições demandam aos líderes empresariais a consciência sobre a necessidade de introduzir algum tipo de mudança cultural.

Na Organização “X” através do Programa “O Caminho de Bom a Melhor” percebe-se esta consciência.

As mudanças são planificáveis e, em consequência, a orientação de mudança cultural na Organização “X” é nítida: adaptar suas competências a um mercado globalizado; estabelecer novos critérios de gestão empresarial, orientados pelas tendências de mercado; integração de culturas corporativas (fusão) e transmissão de valores culturais de uma organização para outra é a realidade vivenciada.

Atualmente, existe a necessidade de as empresas se adaptarem à crescente complexidade de sua organização como grupo humano e a do ambiente externo em constantes mudanças, adotando uma concepção de cultura entremeada pela complexidade.

Desta forma, utilizando-se as idéias de Villafañe (1999, p.154) “a gestão da complexidade é uma condição imprescindível para adaptação às novas exigências que a transformação social e corporativa impõem” e os aspectos críticos por ele citados, é possível apontar que a Organização “X”, através do Programa de Treinamento explicita :

- capacidade de reação e flexibilidade para adaptar-se aos novos cenários, tanto internos como externos (fator crítico para a gestão da complexidade);
- promoção de maior interação entre o mercado e cliente (fator chave para a gestão exitosa da complexidade);
- ênfase em competências essenciais que exige a dedicação com mais intensidade ao que sabe fazer muito bem;
- compromisso com a eficiência, entendido como uma otimização permanente dos custos e aumento de produtividade, baseado no equilíbrio entre as exigências e contrapartidas entre organização e empregados e o compromisso com a qualidade e serviço prestado ao cliente (chaves de excelência no entorno complexo e repleto de incertezas);
- orientação para as pessoas diante da necessidade de resposta e flexibilidade frente às mudanças ambientais busca a criação de compromisso corporativo que transcende as formas retóricas de motivação em alinhamento com interesses da organização;
- cultura direcionada para a mudança, tornando os valores da organização claros e explícitos, transmitidos didaticamente pelos gestores, enfatizando a relação e construção de compromissos para configuração de uma cultura de realinhamento interno e externo.

Para Costa (2004, p.127), “as empresas precisam encontrar sua identidade profunda, que é a matriz de seu potencial desenvolvimento, de seu próprio e exclusivo modo de ser e, portanto, de sua diferença essencial para impor-se em um ambiente saturado e competitivo”.

Para este autor, de orientação paradigmática considerada simplificadora por Morin, a identidade é definida pelos parâmetros: quem é, para que serve e lugar e origem; não havendo imagem sem identidade.

A imagem constitui reflexo da identidade que a precede e que é possuidora de elementos que a consolidam junto aos públicos. Porquanto a construção da imagem organizacional pressupõe comunicação e a expressão da identidade (COSTA, 2004). Desta forma, a identidade corporativa significa o auto-retrato da organização pelo (s):

a) desenvolvimento de uma consciência sobre a importância do papel dos clientes: uma identidade corporativa bem definida inspira credibilidade, estabelecendo uma relação continuada (fidelização), assegurando o futuro da empresa;

b) desenvolvimento da consciência sobre o papel vital dos provedores, que devem confiar na organização;

c) sinais emitidos por seu comportamento, comunicação e simbolismo (RIEL, 1997).

A identidade corporativa é a maneira como a organização se apresenta a seus públicos, (*mix* de identidade corporativa), enquanto a imagem é a forma como uma organização é percebida pelos seu públicos; [...] imagem e identidade são frequentemente utilizadas nas descrições das estratégias de comunicação na organização. (RIEL, 1997, p.29)

Uma organização com uma identidade corporativa forte e convincente, pode obter maior lucratividade com seus públicos, em razão da maior possibilidade de identificação e vinculação que pode se concretizar nas seguintes formas:

a) aumento da motivação dos funcionários, permitindo que se identifiquem com a organização, aumentando o compromisso e, conseqüentemente, com impacto nos resultados internos e externos trazendo melhor aproveitamento do capital humano da empresa;

b) aumento da confiança junto ao público-alvo externo, a partir de uma imagem externa clara;

A identidade corporativa inclui meios visuais e não visuais aplicados por uma organização para se apresentar a seus públicos.

A identidade do Programa de Treinamento encontra, na marca transposta para o material instrucional utilizado, o sistema gráfico da identidade que nela se concentra que, por sua vez, gira em torno do nome “O Caminho de Bom a Melhor”, criando uma imagem corporativa firme, ao mesmo tempo em que cria um valor emocional e um diferencial de credibilidade para a Organização, assegurando vantagem competitiva. (BRINKERHOFF, 1992)

A identidade visual se desenvolve abrangendo as manifestações e comunicação dos valores organizacionais (COSTA, 2004). A marca

corporativa contida no material instrucional utilizado teve a intensidade de sua força expressa no simbolismo e valores que contém e em seu potencial para recordação.

A imagem organizacional é uma emergência da interação entre qualidades funcionais e atributos psicológicos que se dão na mente humana. É uma representação mental que afeta atitudes que, por sua vez, afetam o comportamento (BERSTEIN, 1986). É um conjunto de significados pelos quais uma marca é conhecida e descrita, recordada e relacionada, a partir da interação das crenças, idéias, sentimentos e impressões. É totalidade viva pela comunicação global da configuração e projetada.

A imagem distinta que cada um tem de uma organização pode ser mudada a partir da reflexão sobre crenças, idéias, sentimentos e impressões com base em estratégias comunicacionais elaboradas com esta intenção.

Segundo Priesz (1988) a imagem organizacional é decisiva para a estagnação, quando as informações disponíveis são insuficientes, conflitivas ou incompletas. A imagem é importante tanto para a organização como para quem a percebe, sendo requisito prévio relevante para a relação organização- públicos, resumindo a “verdade” assumida.

A imagem organizacional tem um sentido estratégico, tanto diante da perda de credibilidade, como para ganhar ou aumentar a confiança associada a uma imagem positiva, que expressa a repercussão das ações

desenvolvidas numa relação profissional com os públicos internos e externos e com a sociedade. “A imagem institucional não se distingue da imagem da marca,” pois ambas se entrelaçam e se confundem num todo indivisível e desta forma são percebidas pela sociedade (GRACIOSO, 1995, p.16).

A repercussão de uma imagem equivocada repercute na credibilidade da organização junto a seus públicos, construída numa associação entre acontecimentos cotidianos, ações da organização e o imaginário coletivo.

O valor estratégico da imagem organizacional constitui valor de pensamento e imaginário estratégico para a construção de cenários e pensar sobre o futuro, utilizando-se de informações sobre o presente e a memória da organização (GRACIOSO,1995). Por este motivo, passado, presente e futuro se entrecruzam, entrefecundam conferindo um potencial para a imagem organizacional veiculada.

Na Organização “X”, cenário do atual estudo, a imagem assume um sentido estratégico num contexto de alta competitividade mercadológica o que exige a exploração de argumentos associados as suas finalidades e origens, para que ganhe força a confiança dos públicos de interesse (interno e externo) através da imagem associada a sua marca.

A Organização “X” tem missão estratégica a partir de suas finalidades de mercado e sociais e da forma como lhe interessa ser percebida pela

sociedade: tem valores e culturas próprios, que refletem sua trajetória histórica, elegendo suas prioridades e metas, provocando acontecimentos que tornam seu futuro possível, e, entre eles, treinamento interno para gestores e linha operacional, com vistas a um comprometimento com as metas e a identidade organizacionais com repercussões na imagem organizacional e no mercado.

O Programa de treinamento “O Caminho de Bom a Melhor”, analisado no presente estudo, assume relevância pela forma como foi planejado atendendo aos apelos pedagógicos de diferenciadas abordagens e ao interesse de uma imagem organizacional alinhada com exigências ambientais.

Uma imagem negativa pode significar muito tempo a ser dedicado para recuperação do espaço de confiança e credibilidade perdido; para uma comunicação intensa com potencial para estabelecimento de novos vínculos persuasivos, que culminem no fortalecimento de uma imagem associada à real finalidade da organização, urge partir de estratégias comunicacionais que articulem as ações com uma ruptura com o foco desencadeador da imagem negativa interna e/ou externa.

Ser integrante de uma organização é lidar com uma identidade profissional que por vezes gera estigmas de orgulho em seu rol de amigos ou discriminação. Importa levar em conta a possibilidade instituída na cultura de uma imagem organizacional que pode estar entremeado por crenças e

preconceitos relacionados à falta de confiança na qualidade dos serviços prestados, exploração de mão-de-obra barata, reais ou imaginárias, por exemplo. No cotidiano organizacional “coexistem sucedem-se, misturam-se crenças, superstições, racionalidades, tecnicidades, magias [...]” (MORIN, 1999, p. 184).

Revitalizar a imagem organizacional tem o sentido de associar a sua imagem publicizada a seus atributos específicos e considerados valiosos como: seriedade, integração com a comunidade, garantia de qualidade e valorização dos compromissos assumidos com a sociedade. Significa, ainda, acentuar sua diversidade, explicitadora de sua identidade, pela capacidade técnica, emocional e de agilidade no realinhamento mercadológico, sem apelo para uma visão maniqueísta de que personifica somente o bem para seus públicos e a sociedade.

A revitalização da imagem objetiva influenciar o comportamento e o imaginário social através de uma predisposição favorável em relação ao apoio aos serviços prestados por meio da adesão dos gestores e da linha operacional, gerando ações concretas e qualificadas, indicadoras das reais intenções e finalidades da Organização.

O Programa “O Caminho de Bom a Melhor” é portador de uma filosofia que, se implantada nas organizações do complexo organizacional em que está inserida a Organização X, poderá auxiliar no fortalecimento de uma imagem coerente com a finalidade preconizada.

A imagem é criada e influenciada pela maneira como organização é percebida pela sociedade, e esta percepção depende do conteúdo e da forma como se dá a comunicação interna e externa: pela qualidade de serviços prestados, relacionamento com a sociedade, nível de integração com organizações congêneres, sentido ético e moral das ações, adaptação a mudanças.

Para Kunsch (2003), a comunicação na organização configura diferentes modalidades comunicacionais, compreendendo a comunicação institucional, a mercadológica, a interna e a administrativa.

Esta autora entende comunicação integrada como filosofia de convergência entre áreas, pressupondo uma junção das modalidades de comunicação elencadas, com base em política global bem definida e nos objetivos organizacionais, promovendo ações estratégicas e táticas comunicacionais mais profícuas.

Estas modalidades compreendem:

a) administrativa: no âmbito das funções administrativas, viabilizando o sistema organizacional pela confluência de fluxos e redes, pelo intercâmbio de informações dentro da organização;

b) comunicação interna: ferramenta estratégica para a compatibilização dos interesses pessoais e organizacionais de forma participativa. É planejada para viabilizar a interação entre funcionários e

organização, utilizando-se de ferramentas da comunicação institucional e de marketing interno (mercadológica);

c) mercadológica: visando a divulgação publicitária de produtos ou serviços da organização, por meio de um conjunto integrado de instrumentos de comunicação persuasiva;

d) institucional: responsável pela construção de imagem e identidade corporativa por meio da gestão estratégica das relações com os públicos internos e externos.

Segundo Torquato (2002) a comunicação interna tem como objetivos gerar consentimento e aceitação na busca de consenso sobre os valores da organização e atingimento das metas estratégicas pretendidas, visando o desenvolvimento e a manutenção de clima propício para o crescimento continuado das atividades e serviços e a expansão das linhas de produtos. Na verdade, a comunicação interna tem potencial para propiciar clima favorável para a motivação e a integração do corpo funcional, mudanças de realidade, agilização de decisões e execução de tarefas que exijam trabalho cooperativo, e construção de bases de uma cultura proativa e direcionada para o foco do negócio e para uma maior transparência nos objetivos, metas e imagem organizacionais.

Para este autor a comunicação interna se faz presente nos tipos:

a) tecnologia: comunicação de dados – informativa;

b) instituição: comunicação normativa;

c) sentimentos: comunicação expressiva.

Considerando-se este tipos, é possível declarar que de alguma forma (por analogia) eles se fizeram presente no “Caminho de Bom a Melhor”, pois o treinamento compreendeu tanto uma abordagem informativa como normativa e expressiva.

A comunicação externa é responsável pelo posicionamento e pela imagem da organização na sociedade, tendo como foco a opinião pública (TORQUATO, 2002), o que leva à necessidade de compreender a principal razão que leva à fidelização do consumidor, que, hoje transformou-se em questionador sobre a qualidade dos produtos que consome.

Assim, é possível mencionar que a Organização “X”, através do “Caminho de Bom a Melhor”, apresenta a consciência desta realidade, permeada por vínculos também de natureza emocional.

A imagem é o resultado da interação entre atributos, sendo percebida de forma articulada a componentes emocionais: a sociedade precisa entrar em sintonia com a relevância do serviço que a organização oferece o que permite definir com maior exatidão os problemas e os objetivos da revitalização da imagem organizacional a longo do prazo e integrada a um planejamento organizacional e de comunicação (GRACIOSO, 1995).

A partir da constatação da necessidade de realinhamento no mercado, as organizações redimensionam a identidade e a imagem o que determina a elaboração de estratégias para a reconstrução de sua idealização e da comunicação do realinhamento identitário aos públicos de interesse.

Quando ocorre a identificação pretendida, há a probabilidade dos públicos, ao reconhecerem e interpretarem os padrões organizacionais, assumi-los como seus próprios padrões, pela correspondência a seus desejos, interesses e necessidades. Com esta intenção, as identidades organizacionais contemplam espacial e temporalmente as principais características de seus públicos, podendo ocorrer, “construções fantasiosas que, numa espécie de espelhamento, procuram unificar a diversidade de públicos (identidades) em torno de suas marcas” (BALDISSERA, 2004, p.120).

Assim sendo, a identidade e a cultura organizacional geram-se e regeneram-se em movimentos recursivos no interior da dialógica entre ordem e desordem, gerando uma nova ordem que interagirá com a desordem [...] que dá dinamicidade ao processo organizacional e condições de realinhamento em relação às demandas do mercado cada vez mais competitivo. E isto inclui a capacidade de aprender a partir do conhecimento das estratégias adotadas por seus competidores (MORIN, 1995).

Para tanto, é preciso o desenvolvimento permanente da aptidão organizacional para pensar e criar estratégias em situações de complexidade - com multiplicidade de informações e incertezas -, a partir da avaliação e da reflexão sobre a realidade organizacional e da sua coerência com as políticas e os indícios das tendências contextuais. Esta aptidão – denominada inteligência organizacional - comporta ousadia, capacidade organizacional de reaprender a aprender e de reconhecer as forças com potencial determinista e os próprios erros e, a partir desses, desconstruir e reconstruir estratégias (MORIN, 1995).

A inteligência organizacional é uma capacidade estratégica da organização de, em situações complexas e inovadoras, se transformar em arte combinatória de qualidades diversas. E entre estas qualidades (capacidades) destaca-se a relevância, tanto em nível individual como coletivo, da rede inteligente tecida de forma interativa a partir de capacidades como:

a) análise das informações, tendências e imprevistos;

b) reaprender a aprender a selecionar meios inteligentes com a compreensão da recursividade entre fins e meios e da necessidade de estabelecer o que é relevante, eliminando o não pertinente; discernindo o impossível do possível, associando o inevitável ao desejável;

c) reconstrução da própria identidade e cultura, reorganizando criticamente o conhecimento sobre a própria organização (MORIN, 1995).

Nesta perspectiva, a inteligência organizacional está estreitamente ligada à capacidade de tomada de decisão no planejamento e na avaliação organizacional e às habilidades de sensibilidade e de gestão situacional. A inteligência

[...] é construtiva e destrutiva” (crítica), combinatória (articulando as qualidades inteligentes) e eventualmente rotativa (alternando estas qualidades segundo as modificações da situação) [...] produz conhecimentos, alimenta-se e se fortalece com conhecimentos e, ao mesmo tempo, é apta para se dispensar de certos conhecimentos (MORIN, 1999, pp.169-70).

Impende reinventar a idealização da identidade organizacional (arte estratégica) e criar estratégias para divulgá-la e conquistar a adesão dos públicos (arte da concepção), mobilizando a consciência de si, pressupondo-se na reorganização crítica de seu conhecimento, colocando em questão os argumentos que regem suas políticas e suas estratégias.

Não é possível, entretanto, ignorar que há uma grande diversidade de pensamento e de consciência entremeando o ambiente organizacional. Há o risco de que treinandos não se constituam como tal, permanecendo “cegos e surdos” aos apelos da organização e da necessidade de mudança inclusive em nível pessoal.

Nas organizações há uma diversidade que tece uma rede que dá unidade, que dá o diferencial à organização, que lhe dá uma subjetividade.

Na Organização “X”, o treinamento em questão tem como finalidade disseminar a Visão e os Valores com a intenção de desenvolver a força de trabalho em direção ao alcance de uma excelência na prestação de serviços, visando o reconhecimento como a Melhor Empresa, em seu segmento, o que trará um maior potencial de competitividade no mercado, a partir de características identitárias de seus públicos. Desta maneira, Visão e os Valores organizacionais constituem os elementos principais que compõem a transversalidade do treinamento.

A transversalidade representa uma relação de subordinação a partir do comprometimento assumido com a organização (autoridade vertical) e que emana da filosofia da proposta organizacional construída. Entretanto, simultaneamente esta transversalidade desempenha também um papel integrador a partir da intenção de unidade de objetivos, o que exige uma aproximação da diversidade (RUZ e BAZÁN, 1998).

A transversalidade pretendida encontra-se articulada à necessidade de promoção do conhecimento capaz de apreender problemas globais para neles inserir os parciais e locais (MORIN, 2000). A identidade organizacional pretendida norteia o foco da transversalidade do treinamento, que se utiliza de recursos de variada natureza com o objetivo de motivar os participantes para que as metas organizacionais sejam alcançadas.

O treinamento constitui um espaço complexo de relações em que os princípios de Morin (2004) se fazem presentes de forma inter-relacionada, pois:

a) cada participante (gerentes/comunicadores e treinandos) e variáveis contextuais (clima organizacional e do treinamento, recursos instrucionais) é parte da totalidade (organização e mundo contemporâneo), e esta totalidade está de alguma forma neles representada, numa concepção de recursividade entre as partes e entre estas e a totalidade (princípio hologramático);

b) cada parte interage com as demais, transformando, sendo transformada e transformando-se, sendo produtora do que a produz (princípio recursivo);

c) cada parte constrói sua autonomia nas relações de dependência com as demais partes e com a totalidade (princípio da autonomia/dependência entre sujeito/individuo/ambiente);

d) as partes contêm potencial para união entre idéias e ações antagônicas, complementares ou concorrentes, formando novas sínteses (princípio dialógico);

e) as sínteses construídas compreendem a reconstrução do conhecimento como tradução/interpretação realizada por mentes/cérebros, numa cultura e época organizacionais determinadas (princípio da reintrodução do conhecimento).

As organizações, como empresas, produzem seus produtos para conquistarem e/ou permanecerem no mercado de consumo. Ao produzir produtos/serviços, ao mesmo tempo se autoproduzem, pois se auto-organizam e automantêm e se necessário se auto-reparam, autodesenvolvendo-se ao produzirem. E esta complexidade, que “é o desafio e não a resposta”, coloca um problema de causalidades (MORIN, 1995, p.147):

a) causalidade linear em relação a produzir um produto de consumo (a causa gera tais efeitos);

b) causalidade circular retroativa associada à necessidade de regulação, de produzir em função das necessidades externas, da força de trabalho e das capacidades emergentes internas. As vendas (efeitos) retroagem para estimular ou fazer retroceder em relação à produção;

c) causalidade recursiva em que os efeitos e os produtos são necessários ao processo que os gerou (MORIN, 1995).

Uma empresa autoorganiza-se no mercado em que se insere e que é portador de uma estabilidade/instabilidade (mistura de ordem: constância, invariância, e desordem: irregularidade, imprevisibilidade) (MORIN, 1995).

A luta pelo desenvolvimento está na regeneração e reorganização permanente e na aptidão para elaboração de estratégias, pois em

situações desfavoráveis simples programas fracassam, pois o que é programado está sujeito a uma relativa rigidez. Neste sentido, é possível inferir que o Programa Visão e Valores e o Programa de treinamento “O Caminho de Bom a Melhor”, da Organização “X”, ao fazerem parte de uma estratégia mais ampla adotada pela Companhia Inglesa em suas diferentes organizações ao redor do mundo (MORIN, 1995, 2001), tem potencial para uma relativa flexibilidade, originada nos parâmetros culturais da aplicação de cada contexto de desenvolvimento.

Numa perspectiva desta natureza urge ir além de uma concepção de treinamento organizacional somente associado à aprendizagem como aquisição de informações. A aptidão de uma organização para aprender está ligada ao enriquecimento de sua memória. Assim, o conhecimento organizacional adquirido/construído com a aprendizagem inscreve-se duradouramente ou não e as experiências adquiridas se inscrevem em redes interacionais, aumentando a possibilidade de aprendizagem (MORIN, 1999).

Considerando-se que os indivíduos desempenham papéis diferentes e perseguem distintos propósitos, buscou-se, neste estudo, construir um referencial abrangendo, as estratégias de comunicação, outros aspectos diretamente relacionados a elas como a cultura organizacional, o treinamento, a concepção de comunicação e a orientação paradigmática, que são apresentadas nos próximos capítulos. Esta construção incluiu conexões

de modo que a análise apresentasse coerência, encaminhando-se para uma incursão referenciada no Paradigma do Pensamento Complexo, por entender-se que esta orientação paradigmática pode significar contribuição relevante para o mundo das organizações, por privilegiar as interações entre ordem e desordem como propulsoras de auto-ecoorganização geradora de qualidade.

5 CONCEPÇÃO DE COMUNICAÇÃO

Este capítulo aborda diferentes perspectivas teóricas sobre comunicação, desvelando concepções numa ordem que respeita a cronologia de seus períodos hegemônicos no campo científico. Analisa também a concepção de comunicação implícita no material instrucional.

5.1 Comunicação

A comunicação começou a ser objeto de pesquisa no início do século XX e vem sendo conceituada de várias formas pelos diferentes campos do conhecimento.

Martino define informação como “uma comunicação que pode ser ativada a qualquer momento, desde que seja interpretada/reconstituída, “[...] é o rastro que uma consciência deixa sobre um suporte material” de modo que uma outra consciência a recupere e simule” Martino (2001, p. 17). Esta definição breve leva à consideração de que “a consciência é o produto e a produtora de uma reflexão”, permitindo um pensamento do pensamento capaz de retroagir sobre ele mesmo (MORIN, 1999, p.232).

Assim sendo, uma ação reflexiva mobiliza a consciência de si, implicando o sujeito na reorganização crítica de seu conhecimento, colocando em questão os próprios argumentos (MORIN, 1999). Isto significa a presença da aptidão para colocar em questão o próprio conhecimento face

a uma nova informação e colocar esta última em questão, cotejando-a com o conhecimento anterior, que traz implícita a idéia da complexa rede que se movimenta e tece por meio da mediação. Esta tecitura ocorre pelo processo de comunicação entre conhecimento prévio e novo conhecimento colocado à disposição, repertórios individuais e coletivos, implicações contextuais de variada natureza, metas motivacionais organizacionais e individuais.

Um ideário desta ordem contesta, até o presente momento, posicionamentos teóricos anteriores e concomitantes ao Paradigma do Pensamento Complexo, embora reconheça a importância da contribuição das diferentes teorias, perspectivas e tendências que compõem a história da teoria na área da Comunicação.

A Escola de Chicago no início do século XX usou uma perspectiva microssociológica de processos comunicativos, ao mesmo tempo que Peirce inaugurava a Semiótica, tratando dos processos de formação de significados. Na década de 30, surge o interacionismo simbólico a partir de Mead, Bateson e Goffman, contribuindo com uma concepção de comunicação como processo social permanente a ser estudado através de um modelo circular (ARAÚJO, 2001).

O significado tem um papel central no processo social, no Interacionismo Simbólico e este pode ser visto sob três pontos de vista: como inerente ao objeto; surgindo a partir de certas orientações psicológicas

internas do sujeito (acrescentamento psíquico) e como produto da vida social, numa perspectiva inteiramente interacionista.

O que diferencia a concepção interacionista de significado é o destaque atribuído à interpretação consciente, onde um objeto passa a ter significado no momento em que o sujeito o considera refletindo sobre ele ou interpretando-o. Assim sendo, não é possível que exista ação separada da interação, pois quase tudo que o sujeito é ou faz tem sua origem no processo de interação simbólica com o outro. Portanto, a interação é um processo mútuo de levar em conta a resposta e a sociedade é resultante do processo onde o indivíduo procura coordenar sua própria atitude e a dos outros. Uma ação conjunta de um grupo de indivíduos resulta da interligação de suas ações isoladas, que é mais que a mera soma de suas ações individuais. As regras são criadas e sustentadas pelo processo social na vida grupal, destaca Blumer (2001).

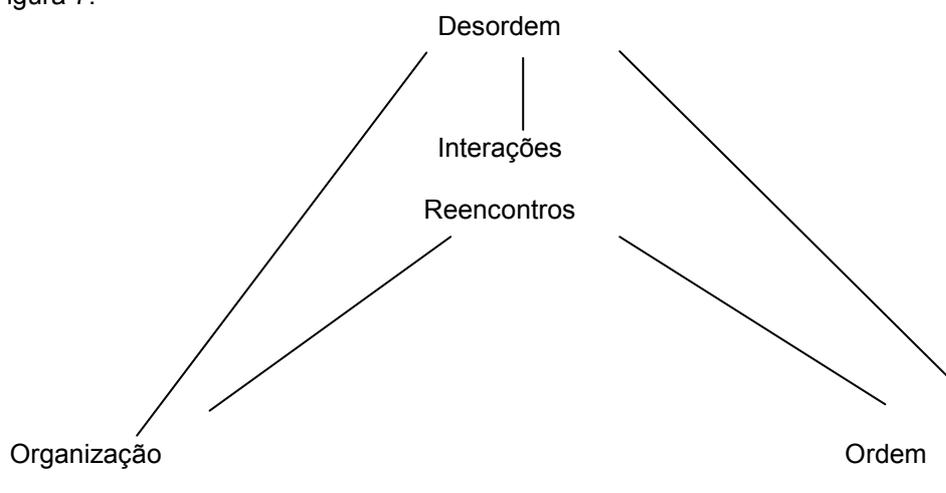
Segundo Morin (2003) interações são ações que atendem ao caráter de reciprocidade e de modificação do comportamento ou da natureza dos fenômenos e seus elementos. As interações pressupõem:

- a) possibilidade de encontro;
- b) condições de encontro (turbulência, fluxo contrário);
- c) obediência e determinações/imposições inerentes à natureza dos fenômenos e de seus elementos, constituindo princípios de ordem;

d) possibilidade de tornar-se inter-relações (associações, ligações, combinações, comunicações) com potencial para originar fenômenos de organização.

As interações constituem noção intermediária entre desordem, ordem e organização (dialógica básica Moriniana). Por esta razão, sob o efeito das implicações originais e das potencialidades organizacionais, os movimentos desordenados, em encontros aleatórios, produzem a ordem e a organização, num circuito de co-produção mútua em que a ordem e a organização, geradas pela cooperação da desordem, têm potencial para resistir a um grande número da desordem (Figura 7)

Figura 7:



Fonte: MORIN, E. O Método 1: A natureza da natureza. Porto Alegre: Sulina, 2003. p.78.

Historicamente nos estudos sobre o processo de comunicação predominavam uma orientação paradigmática empirista e quantitativa com orientação mais política do que científica, tendo como objeto de estudo a transmissão das mensagens por meio de um canal visando a medição da

quantidade de informação transmitida sem distorções. Desta forma, a comunicação era concebida como sistema linear com elementos encadeados (ARAÚJO, 2001).

A Corrente Funcionalista originada na década de 30, predominou nas décadas de 60, 70 e 80, partindo da premissa do comportamento comunicativo e tangível, medido e padronizado, surgida dos estudos de Lasswell que tratava das funções da comunicação de massa na sociedade, abordando a dinâmica do sistema social, numa linha sociopolítica. Esta corrente foi relevante por tentar formalizar o processo comunicativo através das respostas às indagações sobre quem, disse o quê, que canal foi usado, a quem se destinava e qual o efeito, constituindo, este último, a ênfase. A ênfase de Lasswell apresenta estreita ligação com a Teoria da Informação, pois ambas apresentam direção única, papéis pré-definidos, cristalização e simplificação do processo (ARAÚJO, 2001), orientação esta não adotada na presente pesquisa, embora nos módulos do Programa destinados à linha operacional haja indicativos da busca da veiculação de mensagens de forma econômica e precisa, característica da Teoria da Informação.

A Teoria Hipodérmica apresentou estudos baseados nas teorias da sociedade de massa caracterizada por uma multidão de indivíduos isolados e na teoria behaviorista, que concebiam as ações como respostas a estímulos externos: os meios passaram a ser entendidos como causa dos efeitos verificados e os indivíduos como passivos (ARAÚJO, 2001),

explicitando-se um posicionamento determinista e ingênuo, pois na passividade estão contidos sentimentos o que a torna dinâmica.

A partir da década de 40, a Teoria Hipodérmica vai sendo aperfeiçoada e, sua primeira superação é pelas pesquisas empírico-experimentais (abordagens de persuasão) que defendiam a idéia que entre a ação dos meios e os efeitos, atuavam processos psicológicos associados a interesses, preferências, predisposições, capacidade de memorização, rompendo com a linearidade do processo de comunicação.

Nesta mesma corrente, um outro campo de estudos alertava para o fato de que a credibilidade, a ordem e a integralidade da argumentação e a explicação das conclusões interferiam na eficácia do processo (nos efeitos) (ARAÚJO, 2001).

Na década de 70 surge a Corrente dos Usos e Gratificações que trata sobre o uso que as pessoas fazem dos meios, passando o receptor a ser entendido “como sujeito agente, capaz de praticar processos de interpretação e satisfação das necessidades” (ARAÚJO, 2001).

Outra abordagem é a hipótese da agenda *setting*, Teoria dos Efeitos a Longo Prazo, que trata dos meios com capacidade de alterar a estrutura cognitiva das pessoas (um agendamento) e defende a idéia de que os efeitos abrangem um período maior de tempo. Os pressupostos da agenda *setting* são: fluxo contínuo de informação, meios de comunicação

influenciam o receptor a médio e longo prazo sobre o que pensar e falar, podendo ser articulada a diferentes teorias da comunicação social e com outras hipóteses como a do *newsmaking*, verificando as rotinas das mídias para alcançarem o agendamento (ARAÚJO, 2001).

A perspectiva da espiral do silêncio trata da pesquisa sobre a possível conexão entre mídia e mudança da opinião pública: as pessoas ao perceberem ou imaginarem que a maioria das pessoas pensa de forma diferente (clima de opinião), acabam por se calar e se adaptar, ainda que seja só verbalmente, por medo do isolamento (ARAÚJO, 2001). Este é um risco inerente ao Programa “O Caminho de Bom a Melhor”, pois conta com diferentes gestores treinando a linha operacional de diferentes Unidades de Negócio o que pressupõe na possibilidade de diversidade na condução pedagógica do processo.

A Escola de Frankfurt tem em Habermas um de seus principais representantes. Habermas (2001), autor de orientação paradigmática considerada simplificadora por Morin, criou a teoria da ação comunicativa contrapondo-se ao tecnicismo: o cidadão foi substituído pelo consumidor e pelo contribuinte, as comunicações passaram a ser concebidas como fornecedoras de informações que auxiliam a esclarecer sobre componentes ideológicos.

Os Estudos Culturais, principalmente na Inglaterra, encontram entre seus representantes Mattelart (1994) que trata da redefinição dos estudos em

relação às modalidades de análise dos meios de comunicação social –Teoria hegemônica/comunicação alternativa – (América Latina, anos 70).

Nesta teoria a forma de escapar à visão oferecida pelos meios de comunicação está nas manifestações culturais das camadas menos favorecidas ou na utilização de meios alternativos para veiculação de informações com conteúdo de crítica ao sistema oficial, com o objetivo de tornar o receptor mais crítico (SANTOS, 1992).

Na década de 80 a análise dos meios de comunicação passa a combinar análise de texto com pesquisa de audiência. Na década de 90, são destacados recortes étnicos e a incorporação de novas tecnologias (ESCOSTEGUY, 2001).

As perspectivas comunicacionais francesas atuais se dividem em três eixos: comunicação como fenômeno de dominação, como fenômeno extremo e como vínculo social complexo. Estas perspectivas vão da semiologia ao pós-moderno. Segundo Silva (2001), na semiologia destaca-se Roland Barthes que reconheceu a fábrica de mitos e acreditava que era possível escapar do torpor gerado pela mídia.

Com Morin (1998) o novo imaginário cultural assume relevância, rumando os estudos sobre comunicação em direção a uma perspectiva complexa e imaginal; reconhece o estímulo de imaginários dos meios de comunicação, mas reconhece a possibilidade de influência recíproca. Nesta recursividade, o imaginário mobiliza a quem o inventa. A cultura é um corpo

de mitos e imagens coerentes com a vida prática e a vida imaginária; pressupõe um sistema de projeções e de identificações específicas; é cosmopolita por vocação e planetária por extensão. Propõe o método dialógico e da autocrítica enquanto Baudrillard recorre à psicanálise para definir como fetichismo a sedução ligada à estrutura perversa que os produtos e as imagens exercem sobre os consumidores-receptores (SILVA, 2001, p.176).

Maffesoli defende “a consolidação de um estilo comunitário, em que comunicação e técnica servem ao contato e ao cimento social” (SILVA, 2001, p.177). “[...] cada um está ligado a outro pela mediação da comunicação [...] e só existe encontro quando se participa de um destino comum” (MAFFESOLI, 2003, p.13).

Comunicação e pós-modernidade convivem com uma sociedade traspassada pela (o):

- a) presença maciça de informações;
- b) intervenção constante dos meios de comunicação de massa na vida pessoal e social;
- c) alta tecnologia, facultando as pessoas uma atuação mais ampla tornando-se emissoras, criando novos códigos e interferindo na mensagem;
- d) velocidade na quantidade de informações como também na obsolescência;

e) consumismo, sendo um espaço de diferenciação que gera o prazer como elemento fundamental das ações humanas;

f) discursos repetem o que já foi dito, criando-se um vazio e expectativas pessimistas que se evidencia na supremacia da forma sobre o conteúdo;

g) pastiche em que há mistura de estilos, dando roupa nova a antigos produtos;

h) simulacro pelo oferecimento da fantasia sofisticada uma vez que a realidade não corresponde aos desejos das pessoas, oferecendo uma imagem falsa de mundo;

i) multimídia evidenciando a interligação entre meios de comunicação (SANTOS, 1992).

Segundo Morin (2003, p.8)

[...] estamos em sociedades de informação, comunicação e de conhecimento (resultado da organização da informação) [...] temos excesso de informação e insuficiência de organização, logo carência de conhecimento. É preciso evitar o discurso publicitário que excede ganhos conquistados e mascara problemas.

Neste sentido, treinamentos que incluam material instrucional elaborado, considerando um forte apelo motivacional, não têm a garantia de que sejam portadores de estratégias comunicacionais que atendam às demandas das expectativas organizacionais e dos envolvidos.

A comunicação ocorre em situações concretas, acionando ruídos, aspectos culturais e históricos diferentes, conectando indivíduos diferentes.

“Existe sempre um receptor dotado de inteligência na outra ponta da relação comunicacional”, afirma Morin (2003, p.112).

A segmentação da comunicação avança inexoravelmente, dirigida a um público-alvo, por interessados que não possuem os instrumentos teóricos para pensá-lo. Conseguem configurar necessidades de mercado para oferecer produtos, sem perceber aspectos que permanecem ocultos – “o aspecto tribal”- caracterizado pela parte afetiva. Assim sendo, a comunicação é articulada entre partes que ora se opõem, ora se complementam (MAFFESOLI, 2003).

A partir de Maffesoli, é possível mencionar que na realidade investigada este é um risco presente. Não é possível ignorar que o contexto em que se insere a elaboração do material instrucional usado, faz parte de um contexto mais amplo que não apresenta imunidade à legitimação de suas escolhas e recortes que podem ser compreendidos como bem define Mattelart (1994): um conjunto singular de verdades inquestionáveis.

Na abordagem construcionista, uma orientação paradigmática de complexidade, emergente na década de 90, a comunicação é concebida como forma de ação com propósitos e efeitos e não como mera transmissora de mensagens através de um agente emissor e receptor, onde o sucesso na transmissão da informação depende, em grande parte da habilidade do emissor.

A comunicação é concebida, como “a possibilidade de compreender e operar na construção, na reprodução e na transformação de processos relacionais em diálogo” (SCHNITMAN e LITTLEJOHN 1999, p.24), com potencial para facilitar a mediação de conflitos (entendidos como processos que ocorrem em consonância com eventos comunicativos) emergentes nas situações de mudança, o que permite maior integração com o contexto, estimulando a percepção dos participantes como partes de um sistema, o que permite a identificação dos padrões de relacionamento estabelecidos e em constante evolução e recursividade.

Schnitman e Littlejohn (1999) declaram, numa orientação paradigmática de complexidade, que na abordagem de base construcionista social a comunicação é concebida como um conjunto de processos (verbais e não verbais) para conhecimento, ação e interpretação, de fluxo constante, interativo e coevolutivo, que estimula formas de operação com as quais as pessoas criam/mantém/negociam/transformam as realidades sociais (SCHNITMAN, 1999).

Segundo Pearce e Pearce (1999), no paradigma que defende a comunicação como mera transmissão há um intercâmbio de mensagens entre entidades preexistentes, o que pressupõe que as relações, por exemplo, são vistas como sólidas e estáticas. Já no paradigma que sustenta o construcionismo social estes elementos são vistos como temporários e flexíveis de acordo com os efeitos da comunicação.

Um outro aspecto diferencial refere-se ao fato da comunicação de natureza transmissora identificar o conteúdo e o propósito das mensagens individuais, enquanto a abordagem construcionista identifica o conteúdo e o propósito das mensagens no processo de interação, de forma continuada.

O processo de comunicação é complexo e, portanto, não pode ser abordado com base em diretrizes simplistas, tornando fundamental que se busque a compreensão das concepções de comunicação que traspassam a realidade organizacional. Para Littlejohn (1982, p.18), “a comunicação é um dos mais penetrantes, complexos e importantes aglomerados presentes em nosso comportamento [...] estamos vinculados por nossas mensagens e pelas mensagens dos outros”.

A partir da análise deste quadro são identificadas as seguintes convergências em relação à comunicação na organização: ocorre em sistemas complexos e abertos, numa relação de interdependência e recursividade com o ambiente e entre os participantes; pressupõe informação, mensagem, fluxo, propósito, direção e meio; pressupõe pessoas com suas atitudes, sentimentos, relações, habilidades e intenções.

A concretização da comunicação se dá na construção do significado a partir de uma mensagem. A mensagem é qualquer símbolo ao qual se atribui significado durante o processo de comunicação. Os significados são imagens mentais que auxiliam na interpretação e no entendimento dos fenômenos (KREPS, 1990)

Para Kreps (1990) a informação é uma construção relacionada ao significado que, por sua vez, dá sentido às mensagens; a informação é o sentido dado ao se criar significados. Estes significados têm valor de informação, que é necessária para as decisões estratégicas em relação às metas a serem alcançadas. A percepção seletiva define as mensagens mais importantes, dando sentido numa determinada situação e sob determinadas influências culturais.

Já para Goldhaber (1991) a informação é entendida como fluxo energético percebido por membros de um sistema; as mensagens tratam com informações significativas geradas nas interações interpessoais.

A comunicação é processo que permite o trabalho conjunto, a cooperação, a leitura situacional interna e das tendências ambientais mais amplas.

Segundo Kreps (1990), a comunicação é irreversível, ocorrendo em determinado espaço e tempo, a partir de intenções, resultando em efeitos.

Sob um olhar Moriniano, é possível declarar que esta irreversibilidade se dá também pela recursividade entre comunicação e efeito em determinados espaços e tempos. Assim sendo, desvela-se a importância da comunicação na vida organizacional.

Kreps (1990) enfoca ainda a comunicação como “uma negociação” (p.29), tornando-se explícita uma abordagem que o aproxima da abordagem de resolução de conflitos de Moore (1998) e o distancia de uma abordagem associada à mediação de Schnitman e Littlejohn (1999), Barker e Domenici (1999).

Na vida organizacional a palavra escrita, falada, as imagens, os gestos (KREPS, 1990), as atitudes, os silêncios, a forma de conduzir os conflitos, desempenham importantes funções. A habilidade na comunicação pode auxiliar na aceitação pelos membros da organização. A informação associada à idéia do poder de diferentes naturezas: pode ser utilizada para intimidação/estímulo positivo, manutenção/conquista de *status* individual/coletivo, reprodução/reconstrução.

A configuração e o planejamento das condições ambientais e o tempo destinado têm repercussão importante, propiciando ou inibindo a comunicação grupal e interpessoal e a percepção da importância dos acontecimentos (KREPS, 1990).

A comunicação consigo mesmo (diálogo com os próprios pensamentos)- comunicação intrapessoal- inclui a codificação e a decodificação, permitindo enviar e receber mensagens o que permite a comunicação interpessoal e de grupos pequenos na organização (KREPS, 1990).

Do ponto de vista educacional sobre “O Caminho de Bom a Melhor”, é possível mencionar que a comunicação intra-pessoal também foi relevante para reconstrução do conhecimento (os treinandos foram estimulados a procederem a comunicação consigo mesmos ao lhes ser solicitado que fizessem uma reflexão sobre o seu conhecimento prévio, para que ao cotejá-lo com o novo conhecimento colocado à disposição pelos gestores, pudessem reconstruí-lo, percebendo o próprio progresso na aprendizagem. Para Tápia (2005) esta é uma condição básica para a motivação por aprender.

Para Goldhaber (1991, p.18) “somos seres e organizações” que, em sua maioria, seguem o modelo piramidal hierárquico com um mínimo de flexibilidade. Entretanto, na Organização “X”, foco do presente estudo de caso, esta parece não ser a tendência que se explicita na filosofia do “Caminho de Bom a Melhor.” Na realização dos treinamentos a utilização da associação da comunicação descendente (direcionada, da cúpula para a linha operacional) com a ascendente (da linha operacional para a cúpula) trazia o potencial para uma integração aos objetivos organizacionais. Para Goldhaber (1991) [...] as comunicações ascendentes melhoram o moral e as atitudes dos funcionários, auxiliando na integração.

Durante o treinamento foi utilizada uma comunicação dirigida em que o emissor usava um código (linguagem) adequado ao receptor restrito e determinado (receptor), buscando um retorno apropriado (compreensão/aprendizagem), atingindo os objetivos. A comunicação dirigida

deu-se de forma escrita, oral (na exploração dialogada dos módulos), com o uso de recursos didáticos e interação presencial, denotando uma comunicação estrategicamente planejada, como é preconizado por Kunsch (2003), para que as organizações possam enfrentar os desafios de mercados difíceis e atender às exigências crescentes da sociedade num contexto de globalização e revolução tecnológica da informação.

Para esta autora, as organizações impendem se comunicar entre si; são interdependentes. Desta forma, a viabilidade de sua sobrevivência e desenvolvimento se dá pelo sistema de comunicação existente, que é fundamental para o processamento das funções administrativas internas e as relações com o meio externo. É por meio da e na comunicação que ocorre o relacionamento e a integração entre organizações e no interior das mesmas.

Com base nas correntes teóricas, paradigmas e tendências apresentadas, é possível apontar que o estado da arte do conhecimento sobre as concepções de comunicação dos diferentes autores explicita a complexidade do fenômeno, identificando-se inicialmente visões simplificadoras e uma evolução em direção a compreensão/explicação sobre este fenômeno que contemple sua interdimensionalidade. Observa-se também, que a relação causa e efeito, inicialmente era explorada numa visão linear evoluindo para uma abordagem multirreferencial.

5.2 Análise da realidade: Concepção de comunicação

Para Morin (1998) as concepções estão associadas à formação de conceitos e configuração original, constituindo matriz para a elaboração conceitual, a partir da mobilização dos recursos do pensamento. Assim sendo, a concepção de comunicação transforma o que o homem conhece sobre este fenômeno em pensamento.

Desta forma, a concepção de comunicação implícita nos materiais instrucionais utilizados no presente estudo apresenta articulação com teorias e paradigmas nos quais se inscreve: a comunicação é concebida em função de princípios/regras, teorias, noções, mitos e discursos. E esta concepção constitui matriz para outras construções conceituais a partir da mobilização dos recursos do pensamento, que transformam o que o homem conhece sobre os fenômenos em concepção; em pensamento. Está associada às idéias de formação de conceito e de configuração original (MORIN, 1998). Em decorrência, a concepção de comunicação apresenta dependência teórica e paradigmática estando articulada a dispositivos lingüísticos e culturais e à criação. A concepção humana corre o risco do erro e da ilusão e o pensamento corre o risco da regressão (MORIN, 1998).

Para Kaplan (1969), o processo de conceptualizar é complexo, consistindo basicamente no grupamento de categorias, de acordo com características comuns. À medida que aumenta o conhecimento sobre determinado fenômeno, a concepção deste também evolui.

A concepção de comunicação implícita no material instrucional analisado caracteriza-se por uma abordagem associada às características de transmissão e reconstrução do conhecimento anterior, em razão de novas informações colocadas à disposição para a aprendizagem. Os cartazes eram portadores de questões diretas sobre os conteúdos que seriam tratados nas sessões seguintes, oferecendo complementação de informações sobre a concepção de comunicação. Pois, é uma abordagem em que o processo de comunicação apresentou potencial para propiciar:

a) ligação do conhecimento das partes ao conhecimento do todo (o novo conhecimento/parte se articula ao conhecimento já acumulado e impregnado de aspectos culturais/todo, gerando uma nova totalidade – conhecimento reconstruído), numa concepção de recursividade entre totalidade e partes constituintes – princípio hologramático);

b) que a nova informação fosse cotejada com o conhecimento anterior, transformando-o e sendo por ele transformada, gerando um novo conhecimento, numa recursividade em que o produto e o efeito são produtores daquilo que os produz – princípio recursivo;

c) que o conhecimento fosse reconstruído numa relação de autonomia e dependência entre o sujeito/indivíduos/estratégias comunicacionais/ambiente de treinamento – princípio da auto-ecoorganização;

d) que o cotejamento entre informações por vezes antagônicas e concorrentes gerasse intercomplementaridade geradora de novos conhecimentos – princípio dialógico;

e) a reconstrução/tradução das informações de forma contextualizadas.

A comunicação é uma capacidade estratégica e indispensável à circulação do conhecimento e à aprendizagem (CASTELLS, 2000). É um importante veículo de consolidação e geração de imagem, acordo interno e transmissão/reprodução/reconstrução da identidade em que se apóiam aspectos da reputação corporativa e a melhoria das práticas.

As práticas dependem da qualidade laboral e do atrativo emocional da organização. Porquanto, a comunicação apóia a cultura corporativa (DURÁN, 2005); é veículo mediador na construção e redimensionamento da orientação paradigmática, identidade e imagem organizacional.

Após a leitura geral dos 10 módulos da linha operacional, seguida da análise de 3 destes e do módulo único destinado aos gestores, é possível mencionar que a concepção de comunicação implícita no material instrucional é coerente com a concepção de Littlejohn (1982), ao defender a idéia de que a comunicação apresenta características de um sistema aberto, que recebe matéria e energia do seu meio externo ou ambiente e vice-versa, orientado para a vida e crescimento. Implica dizer que um sistema pode ser definido como um conjunto de objetos ou entidades que se inter-relacionam mutuamente para formar um todo.

A gestão do conhecimento em nível treinamento interno na organização se dá num conjunto de fluxos de conhecimentos internos e

externos, transmitidos ou construídos, explícitos ou implícitos e de estratégias comunicacionais adotadas.

A comunicação em forma espiral constitui fluxo ascendente, descendente, horizontal e transversal a partir das bases estratégicas organizacionais, que gestiona e administra a imagem da organização, compreendendo que a comunicação interna deve ser gerenciada fortalecendo a comunicação externa. Esta espiral depende da capacidade de estabelecer os públicos-alvo adequados aos interesses da própria organização e permite a gestão integrada dos componentes intangíveis no contexto corporativo interno e externo (DURÁN, 2005).

A comunicação espiral no contexto interno se refere a mensagens e a comportamentos transmissores e construtores da identidade.

A comunicação é processo interdependente à medida que os comunicadores influenciam-se mútua e simultaneamente e as variáveis comunicacionais estão correlacionadas/isoladas; é um processo adaptativo, envolvendo recursividade, pois é através da comunicação que se dá a adaptação ao mundo e do mundo.

Se a análise da realidade investigada fosse realizada de forma fragmentada poderia ter conduzido para uma visão equivocada de que a concepção de comunicação implícita no material instrucional analisado fosse

de linearidade e de simples transmissão de uma mensagem de um emissor para um receptor. Isto seria uma possibilidade em razão do material instrucional usado no treinamento da linha de operação ter característica skinneriana (estímulo-resposta) simplificadora e reducionista. Entretanto, conforme o material instrucional destinado aos gerentes, a orientação para exploração do referido material conduz à associação entre transmissão e valorização do conhecimento anterior (antagônica à posição skinneriana)

Na realidade investigada, a concepção de comunicação traz inclusa a idéia de persuasão em relação à concretização da visão e valores da Empresa.

Persuasão é (...) “aquele conjunto de efeitos nos receptores, relevantes e úteis para as metas, desejadas pela fonte, ocasionados por um processo em que as mensagens foram um importante determinante daqueles efeitos”. Assim, a “mensagem é usada intencionalmente por uma fonte para gerar uma significação” (FOTHERINGHAM, 1966, pp.7;54), onde o processo de atribuição de significado acontece na pessoa, variando de pessoa para pessoa, de situação para situação; é a mensagem que determina os efeitos da persuasão (FOTHERINGHAM, 1966).

De acordo com Littlejohn (1982), persuasão explicita importantes características:

a) os efeitos nos receptores precisam ser relevantes para os objetivos da fonte;

b) a instrumentalidade da persuasão (os efeitos devem contribuir para um fim específico, pois a meta fundamental da persuasão é a ação);

c) a importância das mensagens; o envolvimento da escolha (a persuasão só existe, quando o receptor individual acredita haver uma escolha entre diversas alternativas);

d) a natureza pessoal e interpessoal da persuasão (processo que envolve mais de um indivíduo).

A persuasão é o processo de indução de mudanças, através da comunicação, em que pessoas são mais fáceis de serem persuadidas do que outras, admitindo a “hipótese de que as pessoas variam em termos de sua persuasibilidade geral, independentemente de qualquer dos outros fatores específicos relacionados com a comunicação”, e onde “a persuasibilidade é, segundo parece, uma questão complexa que envolve interações particulares entre as diversas variáveis mediadoras; é uma condição, não um traço” (LITTLEJOHN, 1982, pp.194-6).

Para Fotheringham (1966), o processo de comunicação e a persuasão se fazem presentes nas seguintes etapas:

a) uma mensagem é enviada ao receptor, sendo percebida e identificada por ele, que atribui um significado;

b) este significado atua como um estímulo, gerando efeitos que irão desencadear uma ação que pode se relacionar com a meta desejada pelo

persuasor, portanto, o estímulo para a mudança está associado ao significado suscitado no receptor, podendo envolver efeitos que não eram pretendidos pelo persuasor, o que traz implícita a idéia de que o receptor tem a capacidade de se deixar persuadir (auto-imposição).

Estudos sobre comunicação precisam encaminhar para uma compreensão mais profunda a respeito das atitudes, para um melhor entendimento sobre porque as pessoas lidam com as mensagens da forma como o fazem e como as mensagens mudam as pessoas (LITTLEJOHN, 1982).

As atitudes são tendências ou disposições adquiridas e relativamente duradouras que comportam três componentes básicos:

- a) cognitivo (conhecimento e crenças);
- b) afetivo (sentimentos e preferências);
- c) de conduta (ações manifestas e declarações de intenções)

(SARÁBIA, 1998).

As atitudes não são predisposições fortuitas se inter-relacionam de forma sistemática e coerente, ajudando no ajustamento ao seu meio social; as atitudes correlacionam-se com as crenças, predispondo a pessoa para determinado comportamento, sendo aprendidas como parte da formação de conceitos: podem mudar à medida que novas aprendizagens ocorrem, segundo Littlejohn (1982).

Para Rokeach (1973) crenças são as interferências, que fazemos acerca do mundo, organizadas, em função de sua importância sendo que os tipos específicos de crenças, que atuam como guias na vida, são denominados valores. Estes podem ser instrumentais: diretrizes para a existência, pelos quais são regidos os comportamentos cotidianos e terminais: objetivos fundamentais perseguidos, ao longo da nossa vida.

Segundo Littlejohn (1982), os princípios básicos da teoria das relações humanas nas organizações são os seguintes:

a) produtividade não é determinada por fatores fisiológicos e sim por normas sociais;

b) as recompensas não econômicas são fundamentais para motivação dos trabalhadores;

c) estes reagem comumente como membros de um grupo e não como indivíduos;

d) a liderança é fundamental e envolve aspectos formais e informações;

e) comunicação é o facilitador mais significativo para tomada coletiva de decisões.

As estratégias tradicionais que visam assegurar que as tarefas sejam realizadas hoje são consideradas reducionistas. Neste sentido, a Organização "X" buscou uma concepção de treinamento que fosse atraente pela inovação da abordagem adotada e pela customização do material à

realidade brasileira, buscando uma solução para os avanços nas tendências ambientais competitivas.

De acordo com Littlejohn (1982) na resolução de problema não se busca uma solução ótima, mas uma satisfatória, que atenda requisitos mínimos. Com uma abordagem desta natureza, “O Caminho de Bom a Melhor” busca o rompimento com uma visão que não contempla a busca da qualidade.

Ainda conforme este autor, as organizações são sistemas complexos predominantemente estruturados em torno de eventos de comunicação, que dão suporte às metas de produtividade da organização e às metas pessoais, embora a presença de informação não garanta que ela seja adequadamente comunicada no sistema.

À medida que a informação passa de uma pessoa para outra, podem ocorrer sucessivas deturpações, fenômeno que é denominado pelos autores como absorção da incerteza, que é influenciada por diversas variáveis:

- a) o nível de complexidade dos dados e a adequação de vocabulário que a organização adota para lidar com estes dados;
- b) a proximidade da fonte de informação;
- c) a necessidade do receptor dos dados;

d) a distribuição da competência da comunicação e a quantidade de indivíduos que comunicam interferências com ênfase em uma fonte comum.

Os autores Farace, Monge e Russel, segundo Litlejohn (1982), na década de 70 propuseram uma abordagem sistêmica dirigida para a explicação dos processos de comunicação na organização, onde organização era entendida como um sistema de duas ou mais pessoas que se comunicam e cooperam para produzirem um produto final, utilizando-se de energia, informação e insumos oriundos do meio ambiente, numa relação que envolve interdependência, *inputs* (alimentação), processamentos e *outputs* (descarga/produto).

Para os autores acima, a informação é um dos recursos mais significativos para uma organização e está a serviço da redução da incerteza, ou seja, quando uma pessoa está apta a predizer o que está por vir, é possível dizer que foi adquirida a informação, portanto, comunicação, também pode ser entendida como a redução da incerteza, através da informação.

A comunicação na organização nesta teoria, segundo Litlejohn (1982) apresenta três dimensões analíticas:

- nível do sistema, que é composto por quatro subníveis: individual, didático, grupal e organizacional, sendo que em cada nível podem ser investigados os processos de funcionamento e estruturação da comunicação.

Os indivíduos comunicam-se entre eles, através de díades, que por sua vez se conglomeram em grupos, através da comunicação, onde a organização é entendida como um sistema de grupos interligados, formando uma macrorrede.

- funções da comunicação: que podem ser percebidas nos níveis descritos acima e são a produção (relacionada à direção, coordenação e controle das atividades de produção), inovação (estão a serviço de gerar novas idéias e mudanças no sistema) e manutenção (destinam-se à manutenção dos valores individuais e relações interpessoais, necessárias à integridade do sistema)

- estrutura: que se refere aos padrões ou regularidades que emergem na transmissão de mensagens

Para os autores citados por Litlejohn (1982), um conceito fundamental referente à comunicação é a carga. Esta é considerada uma função da taxa, que refere à quantidade de *input* (alimentação) e complexidade de *input* informativo para uma pessoa (quantidade de fatores que devem ser considerados no processamento da informação). Esta pode se manifestar como subcarga, quando o fluxo de mensagens para o indivíduo encontra-se abaixo de sua capacidade para processá-las e como sobrecarga, quando a carga de mensagens excede a capacidade do sistema.

O conceito de regras, que se aplica ao nível didático da comunicação, constitui a política de comunicação da organização em um

nível explícito ou implícito, diz a seus membros como se comunicarem, com quem fazê-lo e o que comunicar.

A organização é formada por múltiplas estruturas, que podem ser construídas sobre relações de tarefas, de poder, afinidade ou simpatia, por exemplo, sendo que, seus grupos tendem a constituir estruturas internas, como:

- estrutura de comunicação ou microrrede: é o padrão de interação do grupo (quem comunica com quem dentro do grupo);
- estrutura de poder: quem tem que tipo de poder sobre quem?
- liderança: refere-se à distribuição de papéis entre o grupo.

Para Littlejohn (1982), Farace, Monge e Russel apresentam ainda o conceito de macrorrede como um padrão repetitivo de transmissão de informação entre os grupos da organização, sendo possível considerar que existam diversos tipos de redes sobrepostas, inclusive informais, sendo a rede de tarefas prescritas a habitualmente mais entendida.

Nestas perspectivas, as redes são compostas por membros e ligações que possuem as propriedades de: simetria (grau de interação em base de igualdade dos membros); força (função da frequência de interação); reciprocidade (grau de acordo dos membros a respeito de suas ligações); conteúdo predominante da interação e modo (como é realizada a comunicação e através de que canal).

Nesta concepção sobre rede, grande parte da comunicação do grupo ocorre nele próprio; cada indivíduo está ligado aos outros membros; este não se desintegra, necessariamente com a saída de um dos membros ou com a destruição de uma ligação.

A rede é entendida como uma série de grupos e membros interligados por papéis essenciais em sua estrutura e as pontes, são representadas pelos integrantes do grupo que também estão ligados a outros grupos.

Para Littlejohn (1982, pp. 89-90) “a realidade de uma pessoa é representada para o eu e os outros com signos”, que são definidos como “algo que é aceito para representar alguma coisa que não ele próprio”, possuindo significado para o indivíduo que o utiliza, sendo usados para gerar e formular comportamentos, suscitando no organismo respostas em relação a objetos, eventos ou condições significadas, podendo, por vezes, auxiliar a percepção à medida que evocam identificação e conscientização, relacionando-se com outros signos.

Os signos podem ser verbais (seqüência estruturada de sons da fala) e não verbais (comportamentos corporais, espaciais e vocais), servindo a uma variedade de funções de interação, pois transmitem significados pretendidos e emoção, descarregam tensão e regulam a interação.

Para Littlejohn (1982, p.153) “a informação é uma medida de incerteza ou entropia numa situação. Quanto maior for a incerteza, maior será a informação. Quando uma situação é completamente previsível, nenhuma informação está presente”. O autor entende entropia como a ausência de organização numa situação.

Para Morin (1986, p.41) “um fato portador de informação é um fato que, ou põe um termo em dúvida, ou trás algo novo, isto é, uma surpresa”. A informação resolve incertezas, traz preocupações, tranqüiliza. Entretanto, “tudo o que não é redundância não é forçosamente informação”, pois todos os fatos sem significado constituem ruído. Há informações que trazem confirmação do previsível e do provável, outras trazem o inesperado, a surpresa. A informação dispõe de uma energia potencial tanto para a ação como para o pensamento, o que significa dizer que “toda ação incerta necessita de uma estratégia e esta deve necessariamente alimentar-se de informações” (MORIN, 1986, p.42).

Gerenciar a complexidade demanda o desenvolvimento da capacidade de aprender a partir da reflexão da realidade com a consciência de que ela é construída através da experiência, do diálogo constante com a linha operacional e da compreensão de que a dialógica entre ordem e desordem inclui a possibilidade de ruído/comunicação e de conflito/consenso. Há um elo indissociável entre organização complexa e desorganização (entropia), pois esta última segue seu curso de maneira inseparável da

reorganização (neguentropia), revelando um elo entre vida e morte organizacional (MORIN, 1995, utilizando idéias de VON FOERSTER).

As relações com o mundo exterior passam não apenas pelo mundo de informações, mas também “pelos sistemas de idéias que recebem, filtram, fazem na triagem do que percebemos: assim, censuramos, rejeitamos, desintegramos o que não queremos saber”; “acolhemos e reconstruímos quando temos a aptidão para duvidar de nossas certezas e, nestes movimentos, somos ao mesmo tempo acolhidos e reconstruídos” (MORIN, 1986, p.44); o pensamento e as concepções acionam processos de autodestruição (autocrítica) nos seus próprios processos de autoconstrução.

Assim, a complexidade, não excluindo a causalidade linear (tal causa produz tais efeitos), inclui a causalidade circular retroativa (efeito pode retroagir para estimular ou fazer retroceder) e a causalidade recursiva (os efeitos e os produtos são necessários ao processo que os gera, sendo efeitos e produtores daquilo que os produz). Entretanto, para conceber estratégias comunicacionais nesta ótica impende uma mudança profunda na orientação paradigmática que traspassa o contexto de treinamento organizacional.

6 ESTRATÉGIAS COMUNICACIONAIS

A apresentação de diferentes abordagens de estratégias comunicacionais constitui parte deste capítulo, identificando-se suas características, vinculando-se de forma recursiva aos postulados e princípios que organizam o ponto de vista dos autores selecionados. Aborda-se também aspectos motivacionais pertinentes para a explicação da realidade investigada.

6.1 Estratégias de comunicação: abordagens antagônicas/complementares/concorrentes

O conhecimento humano organiza percepções e rememorações a partir de informações recebidas e disponíveis, associando reflexivamente as atividades computante e a pensante e produz representações, discursos, teorias, mitos, dispondo do pensamento, das concepções articuladas a dispositivos lingüísticos e culturais e à criação inerente ao pensamento. A imaginação inventa/cria sistemas o que confirma o caráter experimental da evolução criadora (MORIN, 1998). Assim sendo, as estratégias comunicacionais que traspassam o material instrucional utilizado explicitam uma concepção de comunicação construída num espaço e tempo determinados.

As estratégias comunicacionais desenvolvem-se nas condições determinadas/aleatórias do ambiente organizacional e ambiental. As imposições/determinações, incertezas/riscos não constituem apenas obstáculos, são componentes alimentadores e renovadores das estratégias.

O fato dos treinamentos de gestores e da linha operacional terem assumido uma conotação de programa, que tem a tendência de suprimir estratégias, não significa a supressão destas, pois o que define a orientação paradigmática adotada é a abordagem pedagógica e comunicacional utilizada na dinâmica instituída na exploração do material instrucional.

O procedimento adotado na construção do material didático utilizado na realidade investigada necessariamente não significa uma receita preestabelecida, podendo constituir um convite à estratégia do pensamento (MORIN, 2001).

Três abordagens contemporâneas são utilizadas para a discussão de estratégias comunicacionais implícitas na mediação tanto em contextos educacionais como de conflitos: as abordagens antagônicas de resolução de problemas (diretiva) (MOORE, 1998) e a transformativa (não diretiva) (BUSH e FOLGER, 1999) e abordagem sistêmica (complementaridade) (BARKER e DOMENICI, 1999).

6.1.1 Abordagem de resolução de problemas (diretiva):

Para Moore (1998) os participantes envolvidos em um processo de comunicação podem deixar de se comunicar efetivamente por razões como: buscarem evitar sentimentos desagradáveis; não considerarem a questão tão importante, não possuírem poder para impor uma mudança, não acreditarem que a situação possa ser melhorada ou ainda por não estarem em condições para interagir.

Cada ação que uma parte realiza, envolve uma tomada de decisão em que habitualmente as possibilidades são avaliadas em relação aos movimentos dos outros participantes, seus padrões de comportamento, suas habilidades; necessidades, preferências e quantidade de informações que o indivíduo possui sobre o assunto em questão.

Para que o comunicador/mediador alcance seus objetivos com sucesso ele precisa:

a) ser capaz de diagnosticar por que está ocorrendo um conflito comunicacional;

b) identificar as barreiras à comunicação, analisando e avaliando situações críticas, objetivando planejar intervenções eficazes para lidar com as causas da dificuldade de entendimento.

Barreiras de diferente natureza, elencadas por Kunsch (2003) a partir de outros autores, podem interferir na comunicação como as de ordem

pessoal, as administrativas/burocráticas, o excesso de informações, informações incompletas e as parciais, audição seletiva, juízo de valor, problemas de semântica/filtragem.

Nesta abordagem, as intervenções permitem ao comunicador/mediador:

a) identificar o que não foi compreendido, ajudar os participantes a selecionarem a forma adequada para a resolução;

b) projetar um plano de comunicação/negociação, iniciar a comunicação, auxiliando os participantes a estabelecerem uma comunicação produtiva;

c) identificar questões importantes e os interesses subjacentes dos participantes;

d) auxiliar a desenvolverem e avaliarem o aprendizado ou compreensão no desenvolvimento de um plano de implementação e monitoração, se houver necessidade.

Através do diálogo, o comunicador/mediador, observa e identifica atitudes, percepções, semelhanças e diferenças nos valores, padrões de comunicação, interesses compatíveis e conflitantes e interações dos participantes, buscando identificar as causas principais da dificuldade de comunicação e avaliar como estes fatores estão influenciando a qualidade da compreensão da mensagem.

Neste contexto, as tarefas que os comunicadores/mediadores têm de realizar, são influenciadas diretamente por variáveis como o nível do desenvolvimento da comunicação, os esforços de compreensão empreendidos e a intensidade emocional dos participantes.

Para Moore (1998) uma das atividades do mediador/negociador é designar estratégias de intervenção que considerem a complexidade do conteúdo específico, oferecendo ajuda e permitindo que os treinandos participem com o objetivo de aumentar seu comprometimento em relação à implementação e adesão.

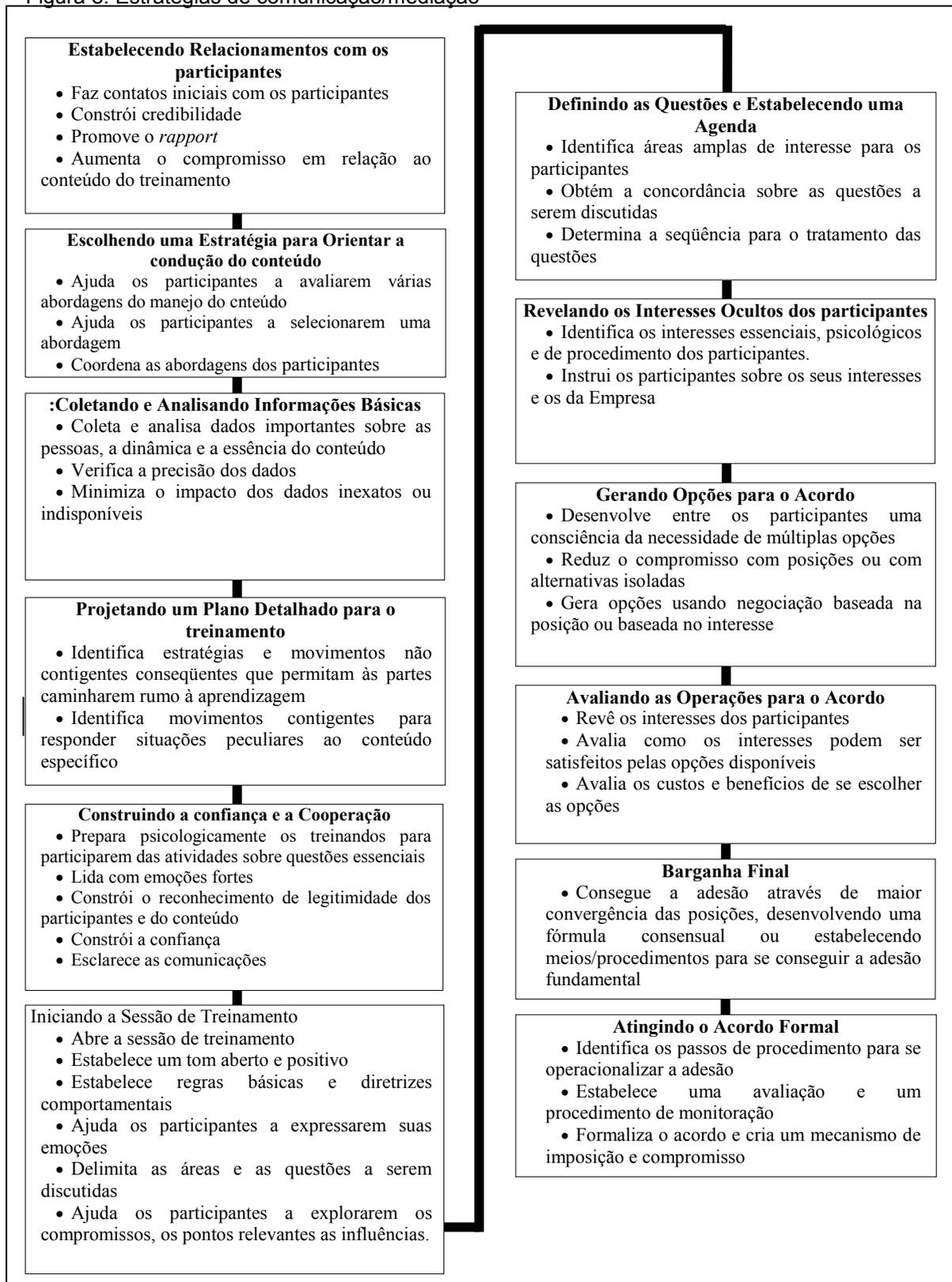
A credibilidade pessoal é fundamental para entrada e permanência de um mediador/negociador, que é o responsável por intervenções, estabelecendo opções, procedimentos e forma de avaliação e que precisa possuir características como: originalidade de idéias; senso de humor adequado; capacidade para facilitar a emergência construtiva do conflito; estabelecer empatia, e estabelecer procedimentos de monitoração; autoconhecimento e autocontrole; persistência e paciência; capacidade para compreender a dinâmica e as complexidades de um conflito; conhecimento específico sobre o conteúdo do treinamento.

Para tanto, “testar as hipóteses sobre a comunicação, envolve projetar prevenções ou intervenções que desafiem ou modifiquem as atitudes, os comportamentos ou a estrutura do relacionamento” (MOORE, 1998, p.64).

Para Moore (1998, p.22) a negociação constitui processo em que os envolvidos com base em seus interesses tentam o consenso em relação a questões sobre as quais têm divergências (...) numa discussão, durante a qual cada uma das partes cede em alguns pontos e se impõe em outros até que finalmente cheguem a um acordo (...)“A negociação é um relacionamento de barganha entre partes que têm um conflito de interesses suposto ou real”, onde os negociadores, podem ser extremamente diretivos em relação aos passos a serem tomados na solução dos problemas; nos tipos de intervenções realizadas; no fornecimento de informações essenciais, na expressão de suas opiniões sobre as questões em discussão ou atuação ativa para a realização de um acordo que seja mutuamente aceitável.

Nesta perspectiva, apresenta-se, a seguir, os estágios da mediação/negociação, propostos por Moore (1998), que variam segundo as culturas na seqüência, ênfase e abordagem, sendo que podem ocorrer antes e depois do início das sessões formais de treinamento e que são apresentados na Figura 8, a seguir:

Figura 8: Estratégias de comunicação/mediação



Fonte: Adaptado de MOORE, Christopher W. O processo de mediação: estratégias práticas para a resolução de conflitos. Porto Alegre: Artmed, 1998. pp.66-7

Em cada um dos momentos mencionados, o comunicador/mediador planeja as hipóteses, normas e estratégias adequadas, executando atividades específicas, com o objetivo de ajudar os participantes a superarem barreiras que dificultam o processo de comunicação, preocupando-se em gerar credibilidade e confiança, esclarecendo interesses, riscos e oportunidades na busca de consenso e de compromisso com as decisões.

Entretanto, impende considerar, que pensar a realidade desta forma tem o sentido de compreendê-la numa dinâmica seqüencial programada, implica visão de natureza mecanicista. Hoje, se tem a compreensão de que as interações humanas não acontecem de modo tão programado e preciso. As intervenções humanas trazem consigo o imprevisto, o ineditismo (MORIN, 1989).

Nesta pesquisa entende-se comunicador/mediador como agente de mediação entre sujeito e objeto do conhecimento, que se utiliza da comunicação como meio de mediação, e não de simples negociação, amparado por um ambiente de aprendizagem do qual participam materiais instrucionais, contrapondo-se ao posicionamento de Moore (1998).

6.1.2 Abordagem transformativa (não diretiva):

Segundo Bush e Folger (1999), uma das características dos comunicadores/mediadores que utilizam a abordagem transformativa é ter a consciência de que o processo de interação com os participantes inicia-se

antes mesmo da intervenção e permanece depois de tê-la realizado, pois nem todo o trabalho que os participantes precisam fazer para chegar à solução é realizado no momento da intervenção, caracterizando uma visão a longo prazo e uma atitude de aceitação em relação aos limites da intervenção, já que nenhuma intervenção isolada poderá tratar um conflito em sua totalidade.

Outra situação esperada nesta abordagem é o momento da interação permitir a percepção sobre os ciclos pelos quais a interação provavelmente vá passar ao longo do processo. São esperadas reações como a progressão dos participantes em direção à compreensão da proposta apresentada (os acordos) e/ou se distanciarem da mesma, oscilando entre sentimentos de comprometimento e indecisão, à medida que o treinamento (intervenção /conflito) se desenvolve. Estes movimentos oscilantes de ambivalência são considerados como momentos de potencial capacitação dos participantes.

Os comunicadores/mediadores, que utilizam a abordagem transformativa, experimentam uma sensação de êxito profissional, quando são identificadas oportunidades de capacitação e reconhecimento durante as sessões de treinamento. Estes auxiliam os participantes a reagirem positivamente frente a estas possibilidades, tendo o cuidado de pontuar os pequenos avanços e as conquistas dos envolvidos, não relacionando o sucesso apenas ao resultado do treinamento.

Identificar as características que regem a abordagem transformativa é essencial para facilitar a compreensão clara das estratégias de comunicação e a intervenção prática baseada nos conceitos desta abordagem, que se concentra nos processos específicos de capacitação e reconhecimento.

Nesta direção a estratégia de comunicação, usada pelo comunicador /mediador, possibilita efeitos transformativos e sua presença se dá com o intuito de prestar assistência na identificação destas oportunidades, auxiliando os participantes. Tentar transformá-los ou seguir uma pauta que está além dos desejos envolvidos, seria tornar-se tão diretivo quanto tentar construir a aprendizagem por eles.

É importante destacar que a realidade social é experiência humana constituída por meio de práticas comunicativas, que ocorrem num contexto temporal-espacial, concreto e específico.

Quem escuta não só escuta para decodificar uma elocução, como também, ao mesmo tempo, capta a quem ela vai dirigida, relaciona-a com sua própria trama complexa de interesses e hipóteses, imagina como ela responde a futuras elocuições e a que tipo de respostas convida, avalia-a e intui como os outros participantes poderiam compreendê-la. (SCHNITMAN, 1999, p.102).

No processo de treinamento, através da mediação, os participantes constroem novas possibilidades em cooperação, reconstruindo a situação problemática em si mesmas.

A autora afirma que, no discurso inicial do comunicador/mediador, é freqüente a referência à intervenção como uma escolha e uma oportunidade para resolver uma questão problemática de um modo específico e cooperativo. O objetivo é chegar a uma posição eqüitativa e possível e o papel do comunicador/mediador é auxiliar os envolvidos a encontrarem sua própria solução para a problemática apresentada, com ênfase na compreensão, na escuta ativa, nas reflexões, na conversação com base em sua experiência e na dos outros e na concepção proposta pela Empresa no que se refere à Visão e Valores apresentados como norteadores organizacionais. Tal estratégia está à semelhança da forma como foi pedagogicamente idealizado o Programa O Caminho de Bom a Melhor, no material instrucional destinado aos gestores e, explicitado na ferramenta “Trabalho Real”, já descrita em capítulo anterior.

Um comunicador/mediador, que valoriza processos emergentes contextualizados, estará atento ao surgimento do conteúdo significativo para construção de novas possibilidades.

De acordo com Schnitman (1999), os comunicadores dos conteúdos de treinamento incluem estratégias que vão desde a desorientação até o trabalho conjunto na integração de possibilidades.

É possível que existam situações, diante do conteúdo do treinamento, onde os treinandos estejam desorientados e as contradições sejam vistas como negativas ou impossíveis de modificar ou superar,

levando-os a perceberem seu universo social como confuso e repleto de incertezas. Este comportamento, diante do conteúdo apresentado pode dificultar aos participantes a formulação de cursos de ação possíveis ou reconhecimento como parte ativa na construção de possibilidades, levando-os a assumirem uma posição de aceitação aparentemente passiva.

Em outras situações, é possível que, diante do conteúdo explanado, apesar dos participantes adotarem uma atitude de participação ativa, estes não se orientem no rumo adequado, como, por exemplo, buscando formas forçadas de consenso ou produzindo respostas inadequadas ao contexto.

Com base nas idéias de Barker e Domenici (1999), o comunicador/mediador constrói suas hipóteses de trabalho a partir da análise dos elementos de cada situação, que permitem o estabelecimento de conexões baseadas em observações e descrições. As hipóteses podem ser definidas como um conjunto de idéias que embasam a opção pelo tipo de intervenção que será utilizado na abordagem.

As estratégias são necessárias, quando oponentes inteligentes podem alterar os resultados pretendidos, estando sob a responsabilidade da cúpula da organização; são afirmações estabelecidas *a priori* com o objetivo de orientar as providências em relação às pretensões organizacionais no mercado, necessitando por vezes serem redimensionadas conforme as tendências ambientais. As estratégias giram em torno de poucos princípios que criam, orientam e mantêm o foco (MINTZBERG e QUINN, 2001).

As estratégias formais bem sucedidas referem-se a metas importantes, políticas significativas, providências seqüenciais para atingir as metas. As estratégias eficientes giram ao redor de conceitos e investidas-chave que dão coerência, equilíbrio e direcionamento na lida com o desconhecido. Assim sendo, sua essência é construir uma proposta que seja potencialmente flexível e com credibilidade de forma que a organização alcance suas metas, apesar das imprevisibilidades (MINTZBERG e QUINN, 2001).

Para Mintzberg e Quinn (2001), a formulação das estratégias compreende:

- a) objetivos claros, decisivos e diretos;
- b) manutenção da iniciativa;
- c) concentração;
- d) flexibilidade para reposicionamento;
- e) liderança coordenada e comprometida;
- f) surpresa para os competidores;
- g) segurança, garantindo bases e recursos vitais.

A estratégia concebida como perspectiva expressa que seu conteúdo vai além de uma posição assumida, constituindo para a organização elemento importante de sua identidade; e concebida como conceito existe somente na mente coletiva do conjunto de interessados, constituindo

invenção na imaginação das pessoas (MINTZBERG, e QUINN 2001); é uma emergência criada a partir das interações entre seus componentes.

As intervenções a seguir apresentadas, na Figura 9 atendem a diferentes e relevantes propósitos para a abordagem da comunicação usada no processo de comunicação/mediação, permitindo incluir expectativas, incertezas e desejos num diálogo em que a atmosfera de confiança e responsabilidade está presente, possibilitando o surgimento, a compreensão e a avaliação de novas alternativas pelos próprios participantes do diálogo, características estas de uma abordagem de comunicação transformadora.

Figura 9: Descritores dos componentes de estratégias de comunicação/mediação

Para a expansão das possibilidades emergentes por meio do diálogo inclui:	Para favorecer no diálogo a abertura do emergente é preciso:	As intervenções sistêmicas nas possibilidades emergentes são:
<ul style="list-style-type: none"> • convidar ao diálogo com a própria experiência; • convidar os participantes para que elaborem, pesquisem ou expandam as novas possibilidades; • convidar os participantes a refletirem sobre os possíveis itinerários pessoais e comuns delineados pelas possibilidades emergentes; • alertar os participantes para que falem sobre as possibilidades emergentes; convidar para a busca de interesses compartilhados nas possibilidades emergentes; • solicitar aos participantes que revelem suas incertezas, áreas obscuras, dilemas e dúvidas diante dessas possibilidades; • convidar os participantes a investigarem perspectivas mais complexas que sintetizem ou transformem as formas de expressão do conflito; • convidar os participantes a encontrarem coordenadas possíveis sem diluírem as diferenças. 	<ul style="list-style-type: none"> • manter uma posição de exploração do possível enquanto se conservam abertas às posições anteriores, tanto as próprias como as dos outros participantes; • permanecer abertos à mudança potencial ainda que tendo escolhido ou privilegiado um curso de ação específico; • aprender a reconhecer e a descrever as novas oportunidades significativas que se vão apresentando; • incluir no diálogo a contribuição própria como uma a mais entre as que podem ser consideradas; • ajudar a reconhecer e expressar interesses compartilhados; • manter uma atitude de colaboração; • aprender a explorar dúvidas e incertezas em colaboração; • apreciar as diferenças sem assumir posturas polarizadas; • responder sem ameaçar ou sentir-se ameaçado pela novidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • atrair a atenção para outras maneiras – disponíveis ou possíveis – de considerar o conflito em discussão e sua resolução; • ajudar os participantes a reconhecerem como poderiam responder ou responder-se; • facilitar a apreciação e valorização do que foi, o que houve, o que é, o que há, o que poderia ser e o que poderia haver; • aprender a descobrir o diferente no habitual e nas flutuações; • ajudar a escutar do dito o que não foi escutado; • ajudar a ver do visto o que não é olhado; • ajudar a enunciar respostas novas ou alternativas, reconhecer o existente e o emergente e, a partir disso, os futuros possíveis; • explorar os compromissos e também as mudanças que incluam recalibramentos e integrações.

Fonte: SCHNITMAN, Dora; LITTLEJOHN, Stephen. Novos paradigmas em mediação. Prefácio. Porto Alegre: ARTMED, 1999.

Para a aplicação destes descritores, na análise da realidade investigada, foi organizado anteriormente um conjunto de descritores, tendo como referência Tápia (2005), por se tratar de um estudo que aborda ações educativas, na forma de treinamento, utilizando-se o recurso metodológico da

triangulação. Assim sendo, apresenta-se a seguir (Figuras 10, 11, 12 e 13) os descritores deste último autor e que serviram de base para a identificação de aspectos associados às estratégias de comunicação utilizadas nos módulos que compõem o material instrucional “O Caminho de Bom a Melhor”.

Figura 10: Apresentação e organização das atividades no início do treinamento

Apresentação e organização das atividades no início do treinamento		
Forma de organização e apresentação atividades	Desperta a curiosidade, atraindo a atenção, mostrando a importância do tema.	1.1 Inicia com uma explicação a partir de uma demonstração, de uma experiência.
		1.2 Inicia com atividades não voltadas para a memorização.
		1.3 Apresenta novas informações de forma inovadora.
	Desperta o interesse e atenção para a explicação, relacionando o que os treinados já sabem.	1.4 Inicia partindo do que os treinados já sabem sobre o tema.
		1.5 Desenvolve a temática proposta através de uma progressão temática clara.
		1.6 Desenvolve a exposição permitindo intervenções.
		1.7 Inicia usando imagens concretas.
	Mostra a importância dos conteúdos.	1.8 Analisa o significado de conteúdo
		1.9 Analisa atividade que será desenvolvida.
		1.10 Expõe com clareza o objetivo proposto pela atividade.

Fonte: Adaptado pela autora a partir de TÁPIA (2005)

Figura 11: Atividades no contexto do treinamento

Atividades no contexto do treinamento		
Forma de organização das atividades no contexto da sala de aula	Organiza as atividades, facilitando a autonomia.	2.1 Oferece diversas alternativas para o desenvolvimento do trabalho, cabendo a escolha aos treinados.
		2.2 Negocia a viabilidade de cada opção oferecida.
		2.3 Ajuda na organização das etapas de trabalho.
		2.4 Avalia quais os caminhos para desenvolver as atividades escolhidas.
		2.5 Organiza o grupo para os trabalhos.
		2.6 Planeja as intervenções adequadas.
	Organiza as atividades, promovendo interações cooperativas, com de forma adequada.	2.7 Tipo de tarefa.
		2.8 Tamanho do grupo.
		2.9 Composição do grupo.
		2.10 Características dos treinados.
		2.11 Demandas exigidas pela atividade proposta.
		2.12 Capacidades sociais.
		2.13 Capacidades cognitivas.
		2.14 Capacidades procedimentais.
		2.15 Capacidades atitudinais.
		2.16 Metas Motivacionais.

Fonte: Adaptado pela autora a partir de TÁPIA (2005)

Figura 12: Interação Treinador/Mediador/Treinando

Interação Treinador/Mediador/Treinando	
Antes de realizar uma tarefa, em direção aos resultados.	3.1.1 Sugere atividades.
	3.1.2 Explica o que é prioritário.
	3.1.3 Explica o processo a ser desenvolvido.
	3.1.4 Explica o resultado esperado.
	3.1.5 Mostra que as metas estabelecidas estão dentro das condições reais para serem alcançadas.
	3.1.6 Sugere estratégias para alcançá-las.
	3.1.7 Orienta a construção de estratégias.
	3.1.8 Negocia critérios de avaliação.
Durante atividades com pistas para superar dificuldades.	3.2.1 Incentiva a mudança de idéia, quando outras são melhores.
	3.2.2 Repete os pontos importantes, lembrando as metas de aprendizagem desejadas para aquela atividade.
Ao final das tarefas ressaltando o processo desenvolvido, possibilitando o aprendizado.	3.3.1 Re-orienta os alunos para o processo desenvolvido, ressaltando a qualidade da aprendizagem.
	3.3.2 Questiona sobre a qualidade de sua produção.
	3.3.3 Ressalta os equívocos e a importância em avançar na busca do conhecimento.
	3.3.4 Questiona sobre possíveis equívocos detectados no decorrer da atividade.

Fonte: Adaptado pela autora a partir de TÁPIA (2005)

Figura 13: Avaliação da Aprendizagem

Avaliação da Aprendizagem	
Informa o que será avaliado, como e o tratamento dos resultados.	4.1 Informa, antes da avaliação, o que será avaliado.
	4.2 Analisa as atividades que serão avaliadas.
	4.3 Apresenta o modo como serão acolhidas as respostas.
	4.4 Informa o uso que será feito das informações recebidas (respostas).
Emite juízo sobre a qualidade da produção, orientando na correção dos erros.	4.5 O grau de dificuldade.
	4.6 O tempo dedicado a elas em aula.
	4.7 Avalia manifestações de conhecimentos relacionadas a diferentes conteúdos importantes e úteis.
	4.8 Avalia manifestações de habilidades relacionadas a diferentes conteúdos importantes e úteis.
	4.9 Fornece informações que permitem o domínio adequado e o que lhe é perguntado.
	4.10 Fornece informações que permite corrigir os erros.
Mostra o aprendizado, superando as dificuldades, sem comparar.	4.11 Esclarece sobre o aprendizado.
	4.12 Mostra as dificuldades que precisa superar.
	4.13 Permite dizer o que sabe e o que não sabe.
	4.14 Evita a comparação entre os treinandos ao dar os resultados.

Fonte: Adaptado pela autora a partir de TÁPIA (2005)

Para a análise da realidade, a partir destes descritores, foi preciso identificar os descritores que constam nos módulos. No presente estudo é apresentada a descrição detalhada do módulo único dos gestores (Figura 14).

Figura 14: Módulo único: capacitando o gestor /facilitando o caminho

I) Módulo Único: Capacitando o Gestor /Facilitando o caminho			
Mensagem inicial	Ensino como ajuda para descoberta		
Apresentação dos objetivos	Entendimento do que é “de bom a melhor”:	<ul style="list-style-type: none"> o caminho a percorrer o papel da organização 	
	Recomendações: utilização de dicas e técnicas para facilitação.	<ul style="list-style-type: none"> clareza sobre as responsabilidades informação da presença de suporte no processo demonstração de confiança e animação para facilitação 	
Entendendo o aprendizado do adulto	Identificação do conhecimento prévio sobre entre a forma de aprendizagem infantil e do adulto (explosão de idéias).		
	Explicação sobre a importância da criação de ambiente favorável para:	<ul style="list-style-type: none"> o aprendizado a troca de idéias a busca de resultados pessoais a busca de resultados de negócios 	
	Esclarecimento sobre as diferenças entre as zonas de conforto, de aprendizado e de pânico.		
Nossa abordagem de aprendizado:	Material interessante		
	Respeito e valorização da experiência anterior		
	Necessidade de envolvimento e atenção		
	A aprendizagem também acontece fora da sala de aula		
	A aprendizagem acontece todo o tempo		
	O conteúdo é transmitido pelo gerente		
Reuniões da Equipe de Linha de Frente:	Reunião (sala de aula)		
	Desafio do trabalho real (fora da sala de aula)		
	Revisão do desafio (início da próxima reunião)		
Facilitação	Identificação do que é certo e do que é errado (explosão de idéias)		
	Habilidades-chave: envolver, escutar, questionar e esclarecer	Envolver	<p>Técnicas: explicação sobre <i>brainstorming</i></p> <ul style="list-style-type: none"> recomendações: limite de tempo encorajamento para participação não emitir julgamentos ou crítica explicação sobre votação múltipla (complementação/<i>brainstorming</i>) recomendação: tempo para fazerem escolhas explicação sobre plano de ação recomendação: não precisa seguir uma ordem

Cont.

Cont.

		Escutar	<p>Técnicas: Listar características de seu melhor ouvinte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Citar uma medida que tomará para se tornar um melhor ouvinte • Mensagem: Importância nas relações interpessoais <ul style="list-style-type: none"> - primeiro entender - depois ser entendido - maioria das pessoas ouve com intenção de responder
		Questionar	<p>Técnicas: Fechamento para obter ou confirmar fatos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abertura para encorajamento à participação e obter informações • Mensagem: Honestidade: o que, por que, quando, como, onde, quem
		Esclarecer	<p>Técnicas: pequenos grupos</p> <p>Mensagem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • um homem bem preparado já lutou metade da batalha • solicitação de anotação de idéias • re colocação • paráfrase • resumo
Recomendações:	Relaxe! O manual é auto-explicativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Há espaço para exemplos adequados a cada Unidade • A equipe falará mais do que o gestor • Reuniões devem ser informais • O manual ajudará no envolvimento • Dê um toque especial para passar mensagem forte • Observe, usando as idéias e atitudes reconhecidas • Demonstre estar participando ativamente • Valorize as idéias da equipe 	
	Mensagem: Somos o que fazemos repetidamente. A excelência é um hábito.		
Planejamento Pessoal:	Solicitação de registro de reflexão sobre o próprio trabalho		
Dicas para lidar com “os piores participantes do mundo”:	Comportamento: falante dominador	encorajamento ao grupo	
		reconhecimento da contribuição	
		desaceleração por meio de perguntas difíceis	
	Comportamento: Agressivo	manutenção da calma	
		encorajamento ao grupo	
		falar com a pessoa separadamente	
	Comportamento: discordância entre membros	encorajamento à escuta	
		esclarecimento de pontos de vista	
		encorajamento de alternativas	
		identificação das convergências	
		foco no processo	

Cont.

Cont.

Comportamento: Interrupção	estabelecimento de ordem para falar
	solicitação de que esperem para falar
Comportamento: líder desafiador	escuta das idéias do grupo
	identificação de assuntos ou comprometimento
	esclarecimento sobre o que está acontecendo
	escuta à opinião do grupo sobre a pertinência
Comportamento: discussão desviada	valorização dos comentários
	resumo
	volta ao foco
	observação de que houve o desvio
	sugestão de adiar os comentários
Comportamento: Burburinho	encorajamento para que complementem idéias
	recolocação da idéia
Comportamento: Restrição de tempo	identificação do momento de término
	identificação se a discussão é apropriada
Comportamento: conclusão errada	escuta a todos os comentários
	busca de dados de suporte
Comportamento: assunto não pertinente	discussão em outro momento
	registro do assunto
Comportamento: silêncio de membro do grupo	apoio do grupo
	divisão em pequenos grupos
	evitamento do silêncio
Comportamento: conversas paralelas	senso de humor para chamar a atenção
	olhar nos olhos
	movimento em direção ao grupo
	uso do silêncio
	repetição da pergunta em questão
Comportamento: despreparo do participante	revisão dos acordos
	solicitação de opinião do grupo
	estabelecimento de regras básicas
Comportamento: outras ações-chave	verificação da compreensão
	evitar apontar o erro
	verificação das contribuições
	Apoio ao grupo

Fonte: Adaptado pelo pesquisador de TÁPIA, Jesús Alonso. Motivar en la escuela, motivar en la familia. Madrid: MORATAS, 2005.

Após a descrição do módulo único, apresenta-se a análise, os módulos 1, 3 e 10 (Figuras 15, 16 e 17) destinados à linha operacional, respectivamente:

Na Figura 15 é detalhado o módulo 1, que trata sobre o desenvolvimento da Reunião da Equipe da linha de Frente.

Figura 15: Módulo 1 - Descrição, Preparação – Reunião da Equipe Linha de Frente

Módulo 1: Descrição, Preparação – Reunião da Equipe Linha de Frente	
Indicação do tempo necessário	
Informação sobre materiais necessários	
a) Bem-vindos/ Teste	Instruções sobre:
	<p>O que fazer (FAÇA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apresentação do cartazete de boas vindas ao Módulo 1. <p>O que dizer (DIGA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esclarecimento sobre o reforço do entendimento da Visão e dos Valores e da identificação de formas de pensar de Bom a Melhor.
	<p>O que fazer (FAÇA)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientação sobre a organização dos participantes em fila, de acordo com a antiguidade na empresa. ▪ Apresentação do desafio sobre o que é sabido sobre a empresa e o seu negócio. ▪ Apresentação do teste “acredite se quiser” (que trata sobre dados da empresa).
	<p>O que perguntar (PERGUNTE)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se os participantes estão prontos para tarefa. ▪ Distribuição de chocolates (recompensas) para as boas respostas.
	<p>O que fazer (FAÇA)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se os participantes estão prontos para tarefa. ▪ Distribuição de chocolates (recompensas) para as boas respostas. <p>O que fazer (FAÇA)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Questões sobre memorização sobre o nº de países em que o Grupo atua, quantas pessoas participam do Grupo, locais de prestação de serviços, quantas empresas foram adquiridas, induzindo para a comunicação da mensagem: “A estratégia agora é o crescimento orgânico... crescimento dos negócios já existentes e/ou venda de novos contratos”. ▪ Apresentação do gráfico sobre satisfação e fidelidade.
b) Nosso Futuro	<p>O que dizer (DIGA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informação que vão trabalhar sobre o “que somos” e o que “representamos”.
	<p>O que perguntar (PERGUNTE)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quem sabe: qual é a Visão da Organização ‘X’, comunicando, imediatamente, qual a Visão: Melhor Equipe, entregando o Melhor Serviço e obtendo o Melhor Resultado.
	<p>O que fazer (FAÇA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apresentação do cartazete “Nosso Futuro” com a Visão e a estratégia para tornar-se o Empregador Preferido, entregar o Melhor Serviço e obter o Melhor Resultado (desempenho financeiro e liderança de mercado). • Informação sobre a medição como chave de sucesso.
c) Olhando para os nossos papéis na organização	<p>O que dizer (DIGA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informação sobre as atitudes tradicionais e as encorajadas na atualidade.
	<p>O que fazer (FAÇA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apresentação do cartazete sobre as atitudes, enfatizando o “ser membro de uma equipe” e a dependência mútua.
	<p>O que perguntar (PERGUNTE)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Significado das formas tradicionais, apresentando a resposta adequada.
	<p>O que fazer (FAÇA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informação com ênfase o fato de terem iniciado as reuniões com a equipe, que não estão trabalhando da forma tradicional.
	<p>Transição</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informação de que conceitos serão explorados após.
d) O que há pela frente?	<p>O que dizer (DIGA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esclarecimento que o objetivo da equipe de Linha de Frente é explorar como alcançar Melhor Resultado, trabalhando juntos para entregar Melhor Serviço.
	<p>O que fazer (FAÇA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apresentação do cartazete “o que há pela frente”.

Cont.

Cont.

		<p>O que dizer (DIGA)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Informação sobre o número de reuniões que acontecerão, tempo de duração e o número de módulos. ▪ Esclarecimento sobre o conteúdo das reuniões e afirmação de que é do conhecimento geral de que são os colaboradores que usam, desenvolvem e aplicam as habilidades esperadas, com os consumidores clientes e que irão receber primeiros desafios de “Trabalho Real” ao final da reunião. ▪ Informação de que no início de cada reunião serão discutidos e compartilhados os desafios do “Trabalho Real”. ▪ Informação sobre a programação do tempo, quando e onde a equipe se encontrará.
		<p>O que perguntar (PERGUNTE)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Benefícios da participação. <p>Indicação de respostas possíveis.</p>
		<p>Transição</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informação sobre o que tratará a próxima reunião.
e) Desafio Trabalho Real		<p>O que fazer (FAÇA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apresentação do cartazete com o desafio: <ul style="list-style-type: none"> - “Qual a contribuição que você pode fazer para a sua equipe?” - “O que os consumidores gostam, quando lidam com você?” <ul style="list-style-type: none"> - Estamos curiosos para conhecer suas idéias na nossa próxima reunião - Explicação sobre a importância da adoção cotidiana dos conceitos aprendidos. - Fixação do cartazete em mural. - Agradecimento aos membros da equipe pelas contribuições.

Fonte: Adaptado pelo pesquisador TÁPIA (2005)

A Figura 16 é apresentada com a descrição do módulo 3, que aborda o tema Melhor Equipe.

Figura 16: Módulo 3 - Melhor Equipe

Módulo 3: Melhor Equipe		
Indicação do tempo necessário		
Informação sobre materiais necessários		
a) Desafio Trabalho Real	Instruções Sobre	<p>O que fazer (FAÇA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apresentação do cartazete de boas vindas ao Módulo 3.
		<p>O que dizer (DIGA)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Esclarecimento sobre os objetivos da reunião que são analisar os comportamentos e atitudes que geram uma equipe realmente melhor e como fazer para apresentá-los.
		<p>O que dizer (DIGA)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Esclarecimento sobre o início do encontro que será com o levantamento das idéias sobre os desafios do “Trabalho Real” que receberam no final do módulo 2.
		<p>O que fazer (FAÇA)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Apresentação do cartazete sobre o desafio do “Trabalho Real”, que apresenta duas perguntas: <ul style="list-style-type: none"> - Como você avalia a energia, a atitude e a animação da nossa equipe? - Dê algumas excelentes idéias para aquecer e animar a nossa equipe.

Cont.

Cont.

		<p>O que fazer (FAÇA)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recolhimento do envelope coletor do desafio do “Trabalho Real”. ▪ Leitura dos comentários, solicitando a cada membro que compartilhe suas opiniões e as justifique.
a) Desafio Trabalho Real	Instruções Sobre	<p>O que fazer (FAÇA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordenação do grupo para definição das três melhores idéias, certificando-se da possibilidade de implantá-las. • Discussão sobre as formas de implantação junto com o grupo. • Implantação das idéias.
		<p>O que dizer (DIGA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menção as características de comprometimento e fama mundial da equipe apresentada na fita de vídeo “O Peixe” (encontro anterior).
		<p>Transição</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informação sobre o objetivo de olharem cuidadosamente as características que fazem uma Melhor Equipe. • Sugestão de criarem a própria equipe, mundialmente famosa.
b) Equipe mundialmente famosa		<p>O que fazer (FAÇA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Divisão da equipe em 2 grupos.
		<p>O que dizer (DIGA)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Informação sobre imaginarem que uma equipe de filmagem fará um filme sobre uma equipe mundialmente famosa. ▪ Orientação sobre a tarefa dos grupos (pensar sobre que pessoas poderiam assistir a equipe atuando).
		<p>O que fazer (FAÇA)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Apresentação do cartazete “Equipes Mundialmente Famosas”, onde estão as orientações para a realização da atividade em grupo: criação de um videoclipe desta equipe em ação, considerando: <ul style="list-style-type: none"> - Quem está nesta fita? - Como seus membros trabalham juntos? - Que espírito/atitudes eles trazem? - Como os membros se comunicam entre si? - As características diferentes das pessoas são usadas como pontos fortes? - Como a equipe é liderada? - Algo mais...
		<p>O que dizer (DIGA)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Informação sobre o tempo que terão disponível para a confecção e apresentação do videoclipe. ▪ Informação que a forma de apresentação é de escolha do grupo.
		<p>O que fazer (FAÇA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitação de início das atividades nos grupos, colocando-se à disposição para auxiliar, se necessário. • Opção de auxiliar o grupo pedindo que pensem o que faz com que equipes esportivas tenham sucesso.
		<p>O que perguntar (PERGUNTE)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificação se há alguma pergunta.
		<p>O que fazer (FAÇA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitação de apresentação dos grupos, após 15 minutos.

Cont.

Cont.

c) Agenda alternativa para 2 reuniões de 1/2 hora cada		Obs: Orientação ao facilitador do módulo para caso ele decida dividir o encontro em duas reuniões de 30 minutos. Caso opte por realizar o treinamento em 1 encontro de 1 hora, deve desconsiderar as informações seguintes.
		O que dizer (DIGA) <ul style="list-style-type: none">• Informação sobre o próximo encontro que será a continuação do assunto Melhores Equipes, onde analisarão as coisas que podem fazer para “fazer a diferença” na equipe.
		O que fazer (FAÇA) <ul style="list-style-type: none">• Agradecimento aos membros da equipe pela participação.• Confirmação da data e horário para a realização da segunda parte da reunião.• Orientação para que a reunião seja terminada com um comentário apropriado.
		O que fazer (FAÇA) <ul style="list-style-type: none">• Informação sobre como conduzir a segunda parte da reunião:<ul style="list-style-type: none">- dar boas vindas ao grupo.- explicar que da última vez que se encontraram viram as características de uma equipe “mundialmente famosa”.
d) Brainstorming		O que dizer (DIGA) <ul style="list-style-type: none">• Orientação sobre refletirem sobre o que podem fazer para parecerem uma equipe “mundialmente famosa” e passarem de uma boa equipe para melhor.• Apresentação do cartazete “Tornando-se uma equipe mundialmente famosa”.
		O que fazer (FAÇA) <ul style="list-style-type: none">• Solicitação que o grupo se divida em pares.• Distribuição de alguns <i>post-its</i> para cada par.
		O que dizer (DIGA) <ul style="list-style-type: none">• Orientação para os pares realizarem um <i>brainstorming</i>, de 5 minutos, sobre quaisquer idéias que tenham para se parecer com uma equipe “mundialmente famosa”, escrevendo cada idéia em um <i>post-it</i> separado.
		O que fazer (FAÇA) <ul style="list-style-type: none">▪ Após cinco minutos, solicitação para que cada par leia suas idéias em voz alta e coloque-as no cartaz.▪ Observação sobre idéias possíveis de serem sugeridas: divertir-se mais, apoiar os outros, fazer algo além do esperado para o consumidor/cliente, etc.
		O que fazer (FAÇA) <ul style="list-style-type: none">• Agrupamento dos <i>post-its</i> com as idéias semelhantes, no cartaz.
		O que dizer (DIGA) <ul style="list-style-type: none">• Informação sobre a necessidade de escolher algumas idéias para serem adotadas, com o objetivo de melhorar a equipe.
		O que fazer (FAÇA) <ul style="list-style-type: none">• Solicitação aos participantes para que escolham as três melhores idéias.
		O que fazer (FAÇA) <ul style="list-style-type: none">• Após um minuto, solicitação aos participantes para que se aproximem do cartaz e façam suas três escolhas.• Leitura, em voz alta, das três idéias vencedoras.

Cont.

Cont.

d) Brainstorming	<p>O que perguntar (PERGUNTE)</p> <ul style="list-style-type: none">• Questionamento sobre quais os benefícios das três atitudes serem adotadas para os consumidores/clientes e para os próprios?• Observação sobre as respostas possíveis:<ul style="list-style-type: none">- Consumidores/clientes:<ul style="list-style-type: none">- sentirão a diferença nas ações.- vão querer fazer mais negócios com a empresa.- vão recomendar a empresa a outros clientes.- o relacionamento vai melhorar.- os serviços também vão melhorar.- haverá mais satisfação.- se sentirão mais especiais.- Nós:<ul style="list-style-type: none">- mais satisfação no trabalho.- melhor relacionamento com os consumidores/clientes.- construção de melhor relacionamento com a equipe.- será possível contar uns com os outros.- será mais fácil trabalhar.- haverá menos problemas, etc.
	<p>O que fazer (FAÇA)</p> <ul style="list-style-type: none">• Solicitação à equipe, se estiver animados, para que criem um grito de guerra ou frase específica para eles e para a unidade/equipe.• Obs.: isso poderá levar o conceito do PEIXE adiante. (vídeo sobre equipe mundialmente famosa transmitido no encontro anterior).
	<p>Transição</p> <ul style="list-style-type: none">• Convide a verificarem o desafio do Trabalho Real, que os ajudará a conseguir atingir o objetivo.
e) Desafio Trabalho Real	<p>O que fazer (FAÇA)</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Apresentação do cartazete com o desafio do “Trabalho Real”:<ul style="list-style-type: none">- Tornando-se uma equipe mundialmente famosa. Reflita sobre as três melhores idéias que vão melhorar nossa equipe. Insira suas idéias no envelope coletor.<ul style="list-style-type: none">- Aplique essas idéias.- Observe o efeito delas nos consumidores/clientes e na nossa equipe.- Estamos ansiosos para conhecer suas idéias na nossa próxima reunião.- Obs.:<ul style="list-style-type: none">- Informação sobre o cartazete, informando que este ficará afixado no mural, juntamente com um envelope coletor de idéias que serão trabalhadas numa próxima reunião.- Informação para orientar a equipe quanto ao procedimento de inserir no envelope as sugestões/idéias.- Orientação para incentivar a participação de todos.
	<p>O que fazer (FAÇA)</p> <ul style="list-style-type: none">• Agradecimento a todos os membros da equipe pela participação.• Orientação para que terminem o encontro com um comentário apropriado.
	<p>O que dizer (DIGA)</p> <ul style="list-style-type: none">• Orientação para dizer que quando se encontrarem novamente irão compartilhar os desafios comuns e explorar o que é necessário para construir uma Melhor Equipe e implantarmos algumas ações nas unidades de negócio

Fonte: Adaptado pelo pesquisador de TÁPIA, Jesús Alonso. Motivar en la escuela, motivar en la familia. Madrid: MORATAS, 2005

Detalhados os módulos 1 e 3, apresenta-se a descrição do módulo 10, de título Comemorações.

Figura 17: Módulo 10 - Comemorações

Módulo 10: Comemorações	
Indicação do tempo necessário	
Informação sobre materiais necessários	
a) Desafio Trabalho Real	Instruções Sobre
	<p>O que fazer (FAÇA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apresentação do cartazete de boas vindas a Comemoração.
	<p>O que dizer (DIGA)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Esclarecimento sobre os objetivos da reunião que é refletir sobre a jornada de Bom a Melhor e comemorar tudo o que foi alcançado ▪ Informação sobre o início do encontro que será com os resultados do “Trabalho Real”.
	<p>O que fazer (FAÇA)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Apresentação do cartazete Desafio Trabalho Real: <ul style="list-style-type: none"> - Reduzindo nossos custos de mão-de-obra e custos indiretos... - Que idéia de economia de custo nós trabalhamos? - Que resultados você notou? - Usando as técnicas de vendas ativas... - Que resultados você notou?
	<p>Transição</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Afirmação de que fizeram um longa jornada juntos ▪ Solicitação para que falem suas idéias sobre suas experiências nas reuniões de equipe
b) Feedback	<p>O que fazer (FAÇA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Divisão da equipe em 2 grupos. • Apresentação e exame do cartazete ‘Seu feedback’: <ul style="list-style-type: none"> - Quais foram os melhores e piores momentos? - Cite alguns melhores resultados que você notou. - Para você, quais foram os benefícios de participar desta experiência? • Obs.: Orientação para o caso de haver menos de quatro participantes, fazer o exercício em um único grupo.
	<p>O que fazer (FAÇA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitação ao grupo que exponha suas idéias. • Agradecimento ao <i>feedback</i> dado por eles.
	<p>Transição</p> <ul style="list-style-type: none"> • Afirmação de que gostaria de expor o que notou durante a jornada
c) Mantendo isso funcionando	<p>O que fazer (FAÇA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apresentação do cartazete “Mantendo isso funcionando”.
	<p>O que dizer (DIGA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Afirmação de que é preciso que todos apresentem idéias criativas, conselhos e sugestões sobre como manter tudo o que viram no programa, em prática.
	<p>O que fazer (FAÇA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Divisão do grupo em dois grupos menores. • Orientação para os grupos realizarem um <i>brainstorming</i>, de 3 minutos, de idéias sobre como manter tudo funcionando. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientação para cada grupo escreva suas idéias em um <i>post-it</i>. • Obs.: Orientação sobre, se a equipe tiver menos de 4 participantes, realizar o exercício em um só grupo
	<p>O que fazer (FAÇA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientação, para os grupos exponham suas idéias, após 3 minutos. • Observação sobre as respostas possíveis: <ul style="list-style-type: none"> - Em reuniões com a equipe é possível se certificarem que “isso” faça parte da agenda; - Em reuniões com a equipe é possível falar sobre o que estão fazendo à respeito de Melhor Equipe, Melhor Serviço e Melhor Resultado; - É possível ter um mural sobre de bom a melhor; - Deve-se reconhecer as pessoas que estão tendo este tipo de atitude; - É possível ter uma reunião trimestral sobre o assunto; - É possível trocar experiências sobre o que os consumidores estão achando de todos; - É possível nomear grupo de trabalho para Melhor Equipe, Melhor Serviço e Melhor Resultado para trabalharem assuntos específicos para evolução

Cont.

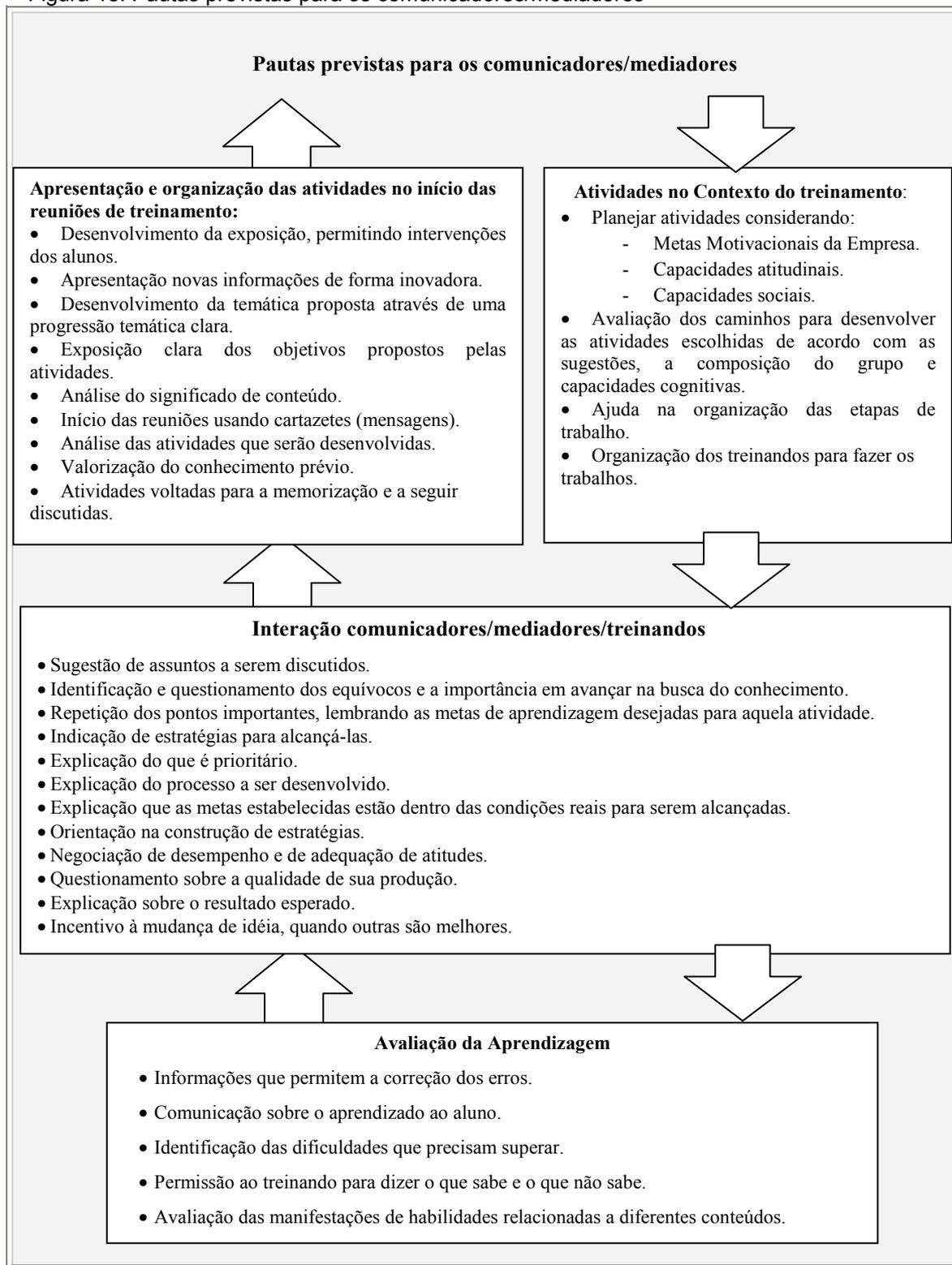
Cont.

c) Mantendo isso funcionando	O que fazer (FAÇA) <ul style="list-style-type: none">• Orientação, para que o facilitador demonstra satisfação pelas ótimas idéias e sugestões do grupo.• Orientação para que sejam selecionadas uma ou duas idéias, planejando maneiras de implementá-las.• Informação ao grupo sobre quando se encontrarão novamente para discussão dos progressos.
	O que fazer (FAÇA) <ul style="list-style-type: none">• Agradecimento a todos os membros da equipe pela participação.• Convite à comemoração.• Obs: Orientação a fazerem com que se sintam especiais.• Sugestões:<ul style="list-style-type: none">- Entrega a equipe de um certificado ou um pequeno presente;- Decoração da sala com balões, fitas, etc.;- Presença de “um convidado especial” para demonstrar valorização da equipe;- Sorteio de brindes;- Uso da criatividade.

Fonte: Adaptado pelo pesquisador de TÁPIA, Jesús Alonso. Motivar en la escuela, motivar en la familia. Madrid: MORATAS, 2005

Como já foi destacado, nesta pesquisa foi assumida uma concepção de comunicador como mediador, o que conduziu a uma análise do material instrucional utilizando-se a triangulação com os descritores de Tápia (2005) e Schnitman (1999), construindo-se primeiramente o conjunto das pautas de atuação dos comunicadores/mediadores que são a seguir apresentadas (Figura 18):

Figura 18: Pautas previstas para os comunicadores/mediadores



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Tápia (2005) e Schnitmann (1999).

Os elementos constitutivos das pautas evidenciam a importância atribuída pelos organizadores do material instrucional quanto ao emprego de

pautas motivacionais nas situações de treinamento, validando a adequação do emprego dos descritores desenvolvidos por Tápia (2005).

As pautas mais motivadoras no início da aula estão relacionadas à participação dos treinandos, a apresentação e organização de forma atraente das atividades, a inovação e a valorização do conhecimento prévio.

Na interação comunicador/mediador e treinandos é possível destacar as sugestões de assuntos para posterior discussão, explorando equívocos havidos, retomando pontos relevantes para o alcance das metas tanto do treinamento quanto da Organização “X”.

No que se refere à avaliação de aprendizagem, as formas de atuação mais significativas são as que permitem a discussão dos equívocos, mostrando os resultados alcançados e negociando desempenho.

A partir da análise dos descritores acima apresentados, num movimento de triangulação metodológica, foram construídas as estratégias comunicacionais que permeiam o material instrucional utilizado (Figura 19).

Figura 19: Descritores dos componentes das estratégias de comunicação/mediação adotadas

Para a expansão das possibilidades emergentes por meio do diálogo inclui:	Para favorecer no diálogo a abertura do emergente inclui:	As intervenções sistêmicas nas possibilidades emergentes são:
<ul style="list-style-type: none"> • convite ao diálogo com o conhecimento prévio; • convite para que façam sugestões e expandam as novas possibilidades; • convite os participantes para reflexão sobre as possibilidades emergentes; • convite para que falem sobre as possibilidades emergentes • convite para a busca de interesses compartilhados nas possibilidades emergentes; • solicitação aos participantes que revelem suas incertezas, áreas obscuras, dilemas e dúvidas diante dessas possibilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • exploração de idéias e atitudes reconhecidas como importantes pelo grupo; • encorajamento ao esclarecimento de diferentes pontos de vista, identificando convergências e discutindo divergências; • encorajamento para complementação de idéias; • abertura à mudança potencial ainda que tendo escolhido ou privilegiado um curso de ação específico; • reconhecimento e descrição das novas oportunidades significativas que se vão apresentando; • inclusão no diálogo a contribuição própria como uma a mais entre as que podem ser consideradas; • ajuda no reconhecer e na expressão dos interesses compartilhados; • manutenção de uma atitude de colaboração; • exploração de dúvidas e incertezas em colaboração; • apreciação das diferenças sem assumir posturas polarizadas; • respostas sem ameaçar ou sentir-se ameaçado pela novidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • atrair a atenção, desacelerando por meio de perguntas difíceis, considerando o conflito em discussão e sua resolução; • ajuda os participantes a reconhecerem como poderiam responder; • facilitação da apreciação e valorização do que foi, o que houve, o que é, o que há, o que poderia ser e o que poderia haver; • ajuda a escutar do dito o que não foi escutado; • escuta a opinião do grupo sobre a pertinência da discussão; • busca de dados de suporte quando a intervenção não for pertinente; • evitamento de apontar erros, explorando os compromissos e a necessidade de mudanças; • ajuda na enunciação de respostas novas ou alternativas, reconhecendo o existente e o emergente e, a partir disso, os futuros possíveis.

Fonte: SCHNITMAN, Dora; LITTLEJOHN, Stephen. **Novos paradigmas em mediação**. Prefácio. Porto Alegre: ARTMED, 1999.

As estratégias comunicacionais adotadas incluem um conjunto de materiais instrucionais composto por módulos de orientação e cartazes, esteticamente atraentes, e, portanto, com potencial motivador. E estas estratégias trazem implícita a intenção de aumento de vendas, de conquista de maior fatia do mercado, de ampliar suas ofertas e demandas para outras localidades, expandindo-se cada vez mais. Visam assim a manutenção e a conquista de novos públicos o que implica investimento “em processos identificatórios que tenderão a converter-se em imagem-conceito positiva e,

como desdobramentos, em exercício de poder (especialmente o simbólico), em ganhos diversos e em lucros financeiros” (BALDISSERA, 2004, p.195).

Promover a adesão ao treinamento referencia ações para que o público interno sintase atraído e inserido na proposta organizacional, comungando dos mesmos códigos socioculturais, tendendo a aderir aos padrões da cultura organizacional. Desta forma, à medida que as organizações empregam as codificações dos públicos e estes nelas se reconhecem emerge a possibilidade de dirimir forças de resistência. No caso de tentativa de imposição de uma imagem-conceito considerada ideal, mas que não encontra coerência com a realidade vivida na organização, surgem identificações com tendência imediatista e temporal (BALDISSERA, 2004).

Percebe-se que ao mesmo tempo que a Organização “X” busca uma unidade com as demais organizações da Companhia Inglesa, tem a clareza de que não é possível nem salutar uma homegeneização com seus públicos, pois isto significaria, como bem diz Baldissera (2004), no aumento de forças de estagnação e de esclerose organizacional. Isto significa que o excesso de identidade não é salutar à vida organizacional.

Também é preciso considerar o fato de que participarem de um treinamento empresarial em que é utilizado um conjunto de recursos sedutores esteticamente constitui fator motivacional pela mensagem implícita de valorização e importância que a Empresa atribui ao Projeto Visão e Valores, ao disponibilizar os treinamentos em horário de trabalho, num clima de evento diferenciado.

Embora a construção das estratégias organizacionais tenha como base as codificações de seus públicos, na realidade investigada isto se torna legível de uma forma diferenciada: no módulo único de preparação dos gerentes comunicadores (como aprendentes) as codificações parecem ser consideradas, porém no conjunto de 10 módulos em que se tornam ensinantes a codificação parece, num primeiro momento antagônica. Entretanto, na realidade, esta segunda codificação é coerente porque os ensinantes não têm formação pedagógica o que os transforma, de alguma forma em aprendentes iniciantes na arte de ensinar. Esta talvez seja a justificativa para estratégias comunicacionais, com aparência linear, embora antagônicas ao espírito da proposta, que assume dinamicidade crítico-reflexiva ao se considerar a orientação paradigmática implícita no módulo de preparação dos gestores.

Para uma análise aprofundada das estratégias comunicacionais implícitas foi necessário também examinar as pautas de atuação dos gerentes/comunicadores, com base em Tápia (1999), que apresentam intima relação com metas motivacionais e que são perpassadas por estratégias comunicacionais, apresentando complementaridade com as idéias de Schnitman (1999). Para tanto, adaptou-se o conjunto de descritores elaborado por Silva (2005), a partir de Tápia (1999), cujos descritores foram apresentados neste capítulo.

Com a consciência de sua realidade, explícita na incompletude do presente estudo, a Organização “X” poderá assegurar-se da defesa da idéia de uma integração de diferentes dimensões no estudo da Visão e Valores

organizacionais e da necessidade de que seus funcionários sejam percebidos como cidadãos com o direito à reflexão crítica, rompendo com a idéia de que linhas operacionais usufruem da incapacidade de criar, de integrar, de refletir sobre seus próprios avanços e retrocessos, suas próprias possibilidades e limitações.

A valorização do conhecimento prévio, fazendo parte da estratégia comunicacional adotada em relação à forma de explorar os conteúdos, é de extrema importância para a motivação para a aprendizagem.

Uma perspectiva pedagógica de treinamento que tenha como foco o desenvolvimento da motivação para a aprendizagem exige uma releitura da relação de interdependência entre os seus diferentes componentes (princípio hologramático e recursivo).

Segundo Morin (2001), a aptidão para aprender está ligada a movimentos em espiral ascendente em constante ruptura/continuidade com o conhecimento anterior (conhecimento prévio).

A aprendizagem é uma forma de estratégia que inclui a *bricolage* - estratégias organizadoras de novo objeto por afastamento de antigos objetos ou elementos de sua finalidade ou função; supondo estruturas cognitivo-organizativas e aptidão para novas relações.

Para Tápia (1992, 1999 e 2005), a motivação é energia emergente da interação dinâmica entre características pessoais e aspectos contextuais.

Os aprendentes empregam energia diferencial durante a realização das tarefas de aprendizagem, movimentado-se por diversos motivos. Entre eles o desejo por atenção, aprovação e aceitação; não ser chamado para participar; valorização; livrar-se rapidamente da tarefa; preservação da própria imagem diante de si e dos outros; autonomia; descoberta; compreensão, competência e domínio de conhecimentos; encontrar formas para evitar o erro ou o fracasso.

O referido autor alerta para a necessidade de verificação sobre até que ponto os aprendentes percebem os ensinantes, o conteúdo, o treinamento, as atividades, os colegas e as avaliações como meras imposições externas.

Em relação à realidade investigada, os treinamentos são percebidos como momentos em que a linha operacional se sente valorizada, demonstrando motivação para participação (conforme pesquisa de satisfação anual/2005).

Nas pesquisas realizadas, Tápia (1999) tem comprovado quando os aprendentes valorizam as tarefas, eles assumem a responsabilidade pela própria aprendizagem (atitude de co-responsabilidade), buscando novas estratégias cognitivas que os auxiliem no desenvolvimento do que é

proposto. A motivação articula-se a sentimentos como: prazer e desafio, e isto é importante pois a repetição do sucesso tem a probabilidade de desencadear a consolidação de sentimentos favoráveis.

Em situações de repetido insucesso há a possibilidade de que os aprendentes passem a se perceber como desprovidos de talento e de inteligência, sem capacidade de compreensão o que os impede de realizar satisfatoriamente as tarefas. A partir disto, é possível que os aprendentes deixem de investir esforços, passando a entender cada vez menos o que o ensinante pretende ensinar, perdendo conseqüentemente o interesse, passando a buscar justificativas para o baixo rendimento. Em relação a esta problemática, na realidade investigada, os dados conduzem a uma pouca significativa probabilidade desta ocorrência.

Referente aos condicionantes contextuais da motivação, Tápia (1999 e 2005) lembra que são os ensinantes que definem os objetivos e os conteúdos de aprendizagem que serão desenvolvidos, idealizam a estratégia de comunicação e propõem as tarefas, avaliam a aprendizagem, exercem a autoridade, contribuem para a instauração de clima motivacional propício ou não ao interesse pela aprendizagem.

Neste sentido, o material instrucional analisado apresenta características que indicam uma preocupação sobre a criação de ambiente com a intenção de atrair a atenção, despertar a curiosidade e o interesse.

A estratégia comunicacional implícita na forma adotada caracterizou-se como a serviço de uma exploração didática não linear, mas que pode ter deixado de atingir metas de adesão, pela possibilidade da dinamicidade da realidade contar com gestores que seguem os módulos sem uma abertura de espaço para exploração dos conteúdos de forma reflexivo-crítica (aprendizagens em nível de compreensão e não somente de memorização), deixando de estimular a curiosidade, que é uma atitude ativada por características da informação que orientam a compreensão como: novidade, complexidade, caráter inesperado, ambigüidade, variabilidade. Entretanto também pode ter ocorrido que em situações como esta a linha operacional tenha encontrado coerência com a orientação paradigmática de sua escolaridade e tenha sentido satisfação pela identificação metodológica.

Em relação ao interesse, segundo Tapia (2005), este importante componente de um treinamento está associado à (ao):

a)manutenção da atenção centrada em algo, relação com o conhecimento prévio dos treinados, articulação com a realidade em termos de necessidades, expectativas e rede de significados;

b)contextualização; relação entre teoria e prática; progressão temática clara;

c)criação de indicadores para a elaboração de estratégias que exija iniciativa; apresentação de informação nova, surpreendente; problematização e indagações; emprego de situações que articulem a aprendizagem às metas dos alunos; curiosidade;

d)relevância; compreensão e autoregulação.

A percepção da importância dos conteúdos pelos comunicadores/mediadores e treinandos também apresenta relação com a mensagem que o material instrucional consegue comunicar. Na realidade investigada, o material é impresso em papel com excelente qualidade, inclui texto, cores e gráficos que buscam elucidar a estratégia utilizada e que apresentam uma estética persuasiva.

A estética oferece uma incursão ao imaginário, pressupondo um ideal, que é construído e fortalecido pelos mitos que, por sua vez, são consolidados pelo fortalecimento dos ideais o que é constantemente reforçado pela mídia, impregnada da tecnologia do imaginário, que se nutre em fontes imaginárias para o alimentar, criando o que está sintonizado com o espírito coletivo (MAFFESOLI, 2001).

A preocupação com o “aspecto físico” exterior, associado ao componente estético, trata não só de uma emoção, uma sensação de beleza ou não, como também do encantamento diante da realidade. Os aspectos estéticos podem levar a ênfase que se sobreponha a tudo: a estética alimenta/é alimentada pelo imaginário (MORIN, 1997). O homem acostumou-se a admirar a beleza das formas no mundo vivo.

A organização das atividades, a partir do estabelecido nos módulos traz implícita uma relação com o estado de desenvolvimento da

autonomia/dependência dos treinandos e o tipo de estratégia comunicacional prevista o que influencia na percepção da tarefa como positiva ou negativa, desejável ou desprovida de atratividade (TÁPIA, 1999, 2005).

A autonomia traz implícito o sentimento de trabalhar no que quer e porque quer, rompendo com a sensação de imposição e propiciando condições para a negociação e a mediação, incluindo uma estratégia que contemple:

- antes da realização da tarefa: a relação com os diferentes objetivos de aprendizagem, a orientação para o processo, a sugestão e a discussão de estratégias, o incentivo à autonomia.

- durante a realização da tarefa: o incentivo à busca de conhecimento complementar e do desenvolvimento de relações solidárias.

- final da tarefa: avaliação da qualidade da própria produção, reconhecendo avanços e necessidades de aprofundamento. (TÁPIA, 1999)

Da análise destes aspectos é possível declarar que a estratégia comunicacional utilizada apresentou coerência com as metas motivacionais empresariais, contidas no Projeto Visão e Valores.

Numa visão de complexidade, as ações de treinamento concebidas como ações educativas, com a contribuição de estratégias comunicacionais e não de meros programas informativos predeterminados, poderão permitir a construção de conhecimento a partir de informações prévias retidas na memória com a consciência dos imprevistos, das mudanças de rumo

impostas ou necessárias, da própria complexidade. Isto possibilitará realizá-los de forma a serem reconstruídos no decorrer das ações e suas decorrências pela desconstrução das estratégias comunicacionais utilizadas.

A partir da configuração das estratégias comunicacionais foi possível identificar as convergências e divergências entre a proposta do material instrucional e a concepção proposta no Projeto de Mudança Cultural, denominado Visão e Valores, com consciência de que é impossível aprender a realidade em qualquer sistema de pensamento. É conceber a singularidade/ generalidade” (MORIN, 2001), a fim de tornar possível a elaboração de uma proposta de melhoria nos materiais de treinamento futuros.

Para Schnitman (1999), a abordagem transformativa pressupõe ações sistêmicas a partir das quais surjam novas contribuições responsáveis pelo enriquecimento dos argumentos dos participantes.

Assim sendo, durante treinamentos, a partir das possibilidades emergentes, é possível descrever as situações de uma maneira nova, estabelecendo novos significados, reenquadrando e reformulando, se necessário.

Cabe ao comunicador/mediador ajudar a estabelecer um ambiente propício ao diálogo, através de atitudes como:

a) a manutenção da contratação da confidencialidade e fazendo intervenções que levem à reflexão sobre comentários realizados pelos participantes, que parecem manter o posicionamento ao mesmo tempo em que demonstra abertura ao entendimento do posicionamento do outro; abertura à mudança;

b) fala por si mesmo; pré-disposição à aprendizagem de coisas novas e significativas; expressão de preocupações compartilhadas; exploração de dúvidas e incertezas;

c) realização de perguntas motivadas pela curiosidade legítima;

d) exploração da complexidade sem polarização e colaboração.

Para facilitar a comunicação, o responsável pelo treinamento pode utilizar-se de afirmativas que reflitam os sentimentos subjacentes, enfocando uma relação desejável; a complexidade da questão; preocupações em comum; as experiências pessoais; curiosidade e incertezas.

Essa idéia é corroborada por Littlejohn e Domenici (1999) ao afirmarem que as dificuldades de comunicação se constroem com base no padrão de interação entre as pessoas, que dificilmente percebem que a sua comunicação auxilia na configuração da realidade na qual se encontram.

Por esta razão, até que ponto há possibilidade de um indivíduo ter o acesso privilegiado à realidade e alegar que conhece a “verdade”? Conhecer/saber não trata de certeza inquestionável, mas de um

conhecimento que é suficiente para trazer clareza, para o prosseguimento na busca da verdade (LANG, 1999).

O papel do comunicador/mediador é o de auxiliar os participantes a pensarem, estimulando a autocrítica em relação a comportamentos anteriores, quando os participantes não se reconhecerem como responsáveis pela situação. A ele cabe a avaliação do significado deste sistema de interações, aprendendo ele próprio a visualizar o padrão a que o evento se ajusta e a interligação entre as ações e a inserção do conteúdo tratado como parte de um contexto.

Neste processo, pode utilizar-se de duas formas para facilitar aos participantes a compreensão de suas ações dentro de um sistema mais amplo à modificação de padrões de interação repetitivos e “insalubres” que são a indagação apreciativa e o questionamento sistêmico.

A indagação apreciativa consiste na atitude ou espírito com o qual as perguntas são feitas a um grupo em dificuldades, na busca por virtudes ocultas que podem ser utilizadas para o crescimento e a mudança (LITTLEJOHN, 1999) onde as intervenções são orientadas pelos seguintes aspectos:

- uma atitude de curiosidade: o comunicador/mediador indaga sobre como funciona o sistema, como as coisas poderiam ser melhor conduzidas e realizadas;

- ir além do problema: descreve o problema em questão para situar sobre o estado atual, enfatizando a visão dirigida ao futuro;

- indagar sobre aspectos positivos: pergunta sobre os objetivos positivos que os participantes procuram;

- observar os finais em vista: pergunta e afirma com o objetivo de estimular formas que encorajem a ação positiva no futuro;

- expandir o contexto: pergunta sobre o sistema maior onde o conteúdo se insere.

As intervenções sistêmicas objetivam auxiliar aos indivíduos a analisarem as situações sob diferentes ângulos e, dessa forma, construir a consciência de um sistema mais amplo de interações, o que pode levá-los ao entendimento da perspectiva de uma outra pessoa (LITTLEJOHN, 1999).

As perguntas, nesta abordagem, podem focar a forma como o conteúdo está sendo discutido; ajudar os participantes a identificarem e refletirem sobre como estão reagindo uns com os outros; ressaltar colocações relevantes; estabelecer comparações em relação ao início e momento atual; formar a consciência em relação a outras pessoas, objetivando imaginar outras formas de interação, reconhecer-se como sujeito que não é dono da verdade.

6.2 Estratégias de comunicação: abordagem da complexidade

6.2.1 Abordagem sistêmica (articulação entre diretiva e não diretiva)

De acordo com Barker & Domenici (1999), para a implementação da comunicação na mediação sistêmica educativa é necessário que se desenvolva, primeiramente a comunicação colaborativa.

Participar de uma mediação “supõe um projeto e um acordo deliberado de co-criação e de co-gestão responsável na resolução de situações problemáticas. O diálogo é o meio e o instrumento para este processo”, facilitando que, em meio a contradições, se encontrem palavras/perspectivas “[...] que possam ser assumidas como próprias pelos participantes, que permitam visualizar para o futuro uma realidade possível [...]”, explicitando uma concepção em que a palavra sistêmica assume um significado de auto-regulação (SCHNITMAN, 1999, p.101).

Outro aspecto a ser lembrado para a implantação de um Programa de Treinamento, que compreenda um sistema de mediação, é que a aprendizagem sobre a administração do poder referente à necessidade dos membros do grupo reconhecerem e trabalharem com suas diferenças de *status*, de personalidade, de competência, de encontrar um equilíbrio de

poder para que a comunicação possa ocorrer entre os envolvidos (BARKER e DOMENICI, 1999).

Na realidade investigada, a Organização “X” trabalhar com as diferenças significa criar um diferencial concernente com a Visão estabelecida.

Os autores ressaltam que, para tanto e para que um ambiente propício a comunicação se estabeleça, importa que os participantes sintam-se confiantes sobre seu senso pessoal de valor, de poder e de capacidade para lidar com o conteúdo, percebendo com maior clareza seus próprios pontos de vista, suas motivações, aperfeiçoando suas habilidades de comunicação, produção de idéias e avaliação de contextos e soluções, sentindo-se preparados para tomada de decisões consciente, avaliando vantagens e desvantagens de seus interesses, dos outros e de organização, para avançar de forma mais produtiva.

As técnicas de manutenção do respeito, que possibilitam o desenvolvimento de habilidades de comunicação que diminuam o surgimento de comportamentos defensivos, são essenciais, pois a situação de aprendizagem predispõe uma vulnerabilidade na imagem do sujeito e as pessoas, em sua maioria, apresentam desejo e preocupação em manterem uma imagem pública positiva durante a interação com os outros. Uma estratégia efetiva é tentar propiciar o distanciamento da pessoa em relação ao problema, enfatizando as questões de conteúdo.

De acordo com Littlejohn e Domenici (1999) há metas/habilidades para o processo de comunicação que corresponde aos elementos essenciais para o estabelecimento de um sistema de comunicação/mediação (Figura 20):

Figura 20: Elementos essenciais para o estabelecimento de um sistema de comunicação/mediação

entendimento:	refere-se à percepção em relação à posição e interesses e suposições dos demais quanto à questão. Parte do princípio que para comunicar /mediar é necessário o partilhamento mútuo dos motivos que regem as posições, num ambiente de confiança. A efetivação do entendimento facilita a comunicação, permitindo maior clareza e compreensão;
reconhecimento e respeito:	para que esta meta seja alcançada urge que os participantes compreendam e respeitem que o outro tenha uma posição diferente da sua, o que não implica concordância, através de perguntas que estimulem o grupo a falarem diretamente uns com os outros;
consciência social:	para alcançar esta meta é relevante considerar que, muitas vezes, as pessoas têm dificuldade para perceber que os problemas que enfrentam, sofrem a influência e/ ou decorrem de seus próprios padrões de comunicação. “A conversa de consciência social reconhece as conexões e relacionamentos entre os membros de grupo e suas idéias” (BARKER e DOMENICI, 1999, p.352). A utilização de perguntas sistêmicas objetiva que as pessoas visualizem e compreendam o sistema sob diferentes óticas e amplitude de interações, desenvolvendo a percepção de que todos têm sua parcela de contribuição na instalação do problema de comunicação;
avanço:	o avanço em direção a outras formas de comunicação, visando criar recursos positivos para a mudança, é necessário quando o grupo se vê diante de um impasse pela utilização de padrões repetitivos ou indesejáveis de interação. A indagação apreciativa pode ser utilizada para ampliar o contexto e gerar condições para superar os obstáculos;
definição de questões:	é pré-requisito que o grupo tenha conseguido identificar as opções realistas que possuem. Ocorre, quando o grupo expressa os pontos de divergência e suas alternativas correspondentes. Podem listar idéias ou abordagens possíveis para as questões, com foco no conceito do que deve ser feito e não em suas preferências pessoais;
Deliberação:	refere-se à avaliação criteriosa e exposição das conseqüências e prós e contras de cada escolha com o objetivo de preparar os participantes, com base em critérios de julgamento de opções, para a tomada de decisão. “À medida que a deliberação ocorre num ambiente seguro, com todas as metas anteriores abordadas, os membros do grupo muitas vezes abrandam suas posições e começam a trabalhar em soluções colaborativas” (BARKER e DOMENICI, 1999, p.354);
decisão:	deve atender às necessidades do grupo, mantendo a integridade dos valores e um relacionamento sadio, através de um método consensual ou votação onde os membros concordam em escolher uma opção com a qual possam conviver, mesmo que não seja a desejada.

Fonte: Pesquisador com base em BARKER, J.; DOMENICI K. Práticas da mediação para equipes baseadas em conhecimento. In: SCHNITMAN, Dora; LITTLEJOHN, Stephen. Novos Paradigmas em mediação. Porto Alegre: ARTMED, 1999. p.329-58.

Segundo Barker e Domenici (1999), para que as organizações implementem a alternativa de comunicação/mediação sistêmica, necessitam investir em treinamento de grupo em comunicação/mediação, como complemento dos treinamentos de ordem interpessoal, além de alavancar o comprometimento de suas equipes, gerando meios para verificação do funcionamento do sistema, como no caso, criando um cronograma para discussão sobre as estratégias adotadas, com o objetivo de acompanhar o progresso da equipe na capacidade de conduzir efetivamente os treinamentos.

Os autores referem que, se os membros da equipe conseguirem desenvolver a abordagem construtiva de comunicação proposta, estarão se tornando mais capazes de administrar os conflitos, que possam emergir, concentrando a energia em seu gerenciamento efetivo e, conseqüentemente, minimizando os ataques pessoais, desenvolvendo uma atitude pró-ativa, trazendo os conflitos à tona, quando surgirem, para que sejam tomadas decisões necessárias.

Para Lang (1999), apontar que houve aprendizagem pressupõe o reconhecimento de que alguma mudança aconteceu ou informação nova foi dada, abrindo espaço para o desenvolvimento. A instrução e a orientação que a organização disponibiliza a seu pessoal necessitam estar em sintonia com seus valores e cultura, precisando o instrutor torná-los explícitos e funcionais, estabelecendo conexões entre esta realidade e o conteúdo

trabalhado, visando oportunizar aprendizagem e desenvolvimento que conduza à reflexão para criação de soluções inovadoras.

Pela análise qualitativa detalhada das estratégias comunicacionais desde o ponto persuasivo e com ênfase na análise do material instrucional e do Programa “O Caminho de Bom a Melhor” as estratégias comunicacionais buscaram gerar interesse nos públicos internos, visando tornar presentes os Valores e a Visão organizacional.

A análise centrou-se na mensagem, no conteúdo concreto (temáticas, prioridades, enfoques, presença de atores, ações e associações) dos instrumentos de comunicação; nas possíveis ou supostas implicações da ação das informações. Estas ênfases estão relacionadas à formação de imagem.

A imagem é uma questão da natureza, da repercussão das ações organizacionais desenvolvidas, de uma clara noção de seu lugar no tempo e no espaço; é um fenômeno mental, imaginário e global, reunindo num constructo próprio de receptor e do construtor experiências, percepções, informações e valorações associadas à realidade, constituindo uma representação (DIÁZ, 2005). Portanto, as unidades de análises adotadas no presente estudo não constituem elementos para o compromisso de configurar a imagem e identidade da Organização “X”.

A imagem se configura num processo acumulativo e a reflexão sobre cada unidade não resume o valor absoluto de seu impacto sobre a totalidade, expressando somente um valor relativo em relação às unidades de análises restantes (DIÁZ, 2005) (princípio hologramático).

As estratégias comunicacionais contribuem para mudanças no comportamento mediante a modificação nos conhecimentos do público de interesse (*stakeholders*), a partir da veiculação de informações que se articulam a atitudes, crenças e valores, modificando a imagem associada à organização. Assumem relevância na análise as informações veiculadas e as não veiculadas, a forma de apresentar certos temas e a relevância que se lhes outorga, a valorização das ações empreendidas, a presença ou ausência de determinados fatos, atitudes, comportamentos (DÍAZ, 2005).

Na Organização “X”, o comunicado convocatório sobre o Programa de Treinamento foi publicado no mural da Organização, assim como os referentes à aplicação os dez módulos de treinamentos. A mensagem do comunicado mencionava o título, data, hora, local e tempo de duração.

Os cartazes com visual atraente, que integravam o desenvolvimento dos módulos, eram afixados no mural, ao lado do envelope para coleta de idéias, davam um toque de estímulo, persuasão e reflexão, intencionando um caráter de continuidade. Frases como: “o que os consumidores gostam quando lidam com você?”, fazem com que os

funcionários se identifiquem com a Organização “X” e compartilhem seu ponto de vista, constituindo uma estratégia persuasiva.

Ainda que as mensagens dos cartazes fossem breves e constituíssem perguntas, tinham também um efeito persuasivo ao convidar para a participação e pelo seu potencial de fomentar um público mais fiel à Organização “X”.

Entre a realização dos módulos era anexado o envelope plástico para coleta de idéias relacionadas ao próximo tema (Trabalho Real).

O módulo gestor destinava-se a ensiná-los como utilizar os módulos, que compreendiam o treinamento da linha operacional, e como desenvolver o conteúdo de forma crítica.

A Organização “X” adota outras estratégias comunicacionais para alcançar seus objetivos: organiza reuniões sobre assuntos operacionais, oferece treinamentos sobre gestão e procedimentos, expede jornal interno, tratando de assuntos gerais sobre a empresa e o mercado de atuação.

Utiliza como instrumentos de comunicação (e que são recomendados por Carrillo Duran, 2005):

- manual de integração do empregado;
- circulares e memorandos;
- cartas do presidente;
- manuais de procedimentos;

- internet,
- reuniões (na maioria das vezes no espaço físico da empresa), constituindo elemento dinamizador do coletivo;
- reuniões de integração, visando criar o sentimento de pertencimento à comunidade organizacional;
- reuniões de trabalho realizadas periodicamente e dirigidas pelos gestores, tratando sobre temas afins a especificidade do público presente com o objetivo de fomentar a transparência sobre as políticas e procedimentos operacionais;
- reuniões de equipe em que grupos inter áreas se reúnem com o objetivo de melhorar as inter-relações entre elas, o conhecimento, as relações pessoais, e a construção de uma linguagem comum.

A partir da análise realizada é possível dizer que as estratégias comunicacionais adotadas no Programa de Treinamento “O Caminho de Bom a Melhor” atenderam, além das propostas por Alonso Tápia (1999) e Schnitmann (1999), as estratégias propostas por Littlejohn e Domenici (1999), e os descritores de Becker et al. (1999) e Boulton (1999), apresentadas na Figura 21 a seguir:

Figura 21: Estratégias

Littlejohn e Domenici (1999)	
Reconhecimento do diálogo:	<ul style="list-style-type: none"> - mantém um posicionamento ao mesmo tempo em que mostra abertura aos posicionamentos dos outros; - abertura à mudança em potencial; - reação não ameaçadora; - aprendizagem de coisas novas e significativas; - expressão de preocupações compartilhadas; - exploração de dúvidas e incertezas; - perguntas motivadoras; - exploração da complexidade (múltiplos pontos de vida); - valorização da participação.
Questionamento dialógico:	<ul style="list-style-type: none"> - incentivo a falarem por si mesmo; - incentivo a falarem sobre experiências pessoais; - incentivo às partes para interagirem entre si; - incentivo à busca de pontos comuns; <ul style="list-style-type: none"> - incentivo à revelação de incertezas, pontos de indefinição, dilemas e dúvidas; - instigar curiosidades legítimas das partes e não posicionamentos; - incentivo à revelação da complexidade; - instigar o pensamento criativo em lugar de argumentos-padrão.
Questionamento e estruturação apreciativa:	<ul style="list-style-type: none"> - intervenções apreciativas sobre curiosidade; - indagação de pontos positivos; - revelação do ponto positivo oculto; - busca de finais em vista (o que é desejado); - ampliação do contexto.
Questionamento sistêmico:	<ul style="list-style-type: none"> - atenção ao conflito em discussão; - ênfase no que está sendo ouvido e o que está sendo dito; - reflexão sobre reações novas e diferentes; - consideração a rede mais ampla de relações; - incentivo a comparações; - incentivo à imaginação.
Becker et al. (1999):	
<ul style="list-style-type: none"> - contatos e preparação dos participantes antes dos encontros; - facilitadores propõem, obtêm acordo e executam regras básicas; - discussão sobre convicções e valores; - expressão das convicções firmes. 	
Boulton (1999):	
<ul style="list-style-type: none"> - geração de novos padrões de entendimento e de comportamento; - geração de alternativas e opções; - exploração de resultado antecipado; - destaque a conseqüências; - exploração de possibilidades hipotéticas; - sugestão à interpretação e/ou ação futura; - incentivo à autoconsciência; - exploração de sentido oposto; - exploração da necessidade de mudança; - inclusão de definições; - concentração em diferenças; - revelação dos riscos da mudança. 	

Fonte: organizado pela pesquisadora

Pela análise realizada em relação ao material instrucional, num primeiro momento, foi possível identificar no conjunto dos 10 módulos destinados à linha operacional, indicativos de uma abordagem de causalidade linear de comunicação, que se aproxima das Teorias permeadas pela relação: emissor transmite a mensagem por um canal para o receptor, em outras palavras, o comunicador/mediador ensina, transmitindo informações para os treinandos, que aprendem (causa gera efeito). Entretanto, a análise do módulo único destinado ao treinamento dos gestores/comunicadores/mediadores, encaminha a transmissão de conhecimento à construção do conhecimento a partir da interação comum para uma abordagem que valoriza o conhecimento prévio, portanto valoriza o conhecimento do senso comum construído na cultura de inserção, e que orienta para uma abordagem que traz inclusive uma concepção de comunicação numa perspectiva que apresenta indicativos da consciência da complexidade.

É possível mencionar que as organizações que desejarem oportunizar condições para que seus profissionais se tornem reflexivos precisam incentivá-los a avaliar suas estratégias de comunicação/mediação para que facilitem a aprendizagem e a construção conjuntas.

Espera-se, desta forma, contribuir com pontos referenciais para a reflexão sobre aspectos que podem ser significativamente importantes no planejamento de estratégias comunicacionais que entremeiam e acompanham ações de treinamento nas organizações, principalmente em relação ao planejamento e a tomada de decisão sobre materiais instrucionais,

que constituem parte do contexto de ensino/aprendizagem, influenciando substancialmente na estratégia de comunicação quando há um detalhamento muito pormenorizado sobre o que dizer e o que fazer.

7 ORIENTAÇÃO PARADIGMÁTICA

Os grandes sistemas de idéias entremeados por evidências e imperativos; orientações metodológicas e esquemas fundamentais de pensamento, pressupostos e crenças que controlam os campos intelectual e cultural são objeto de análise do presente capítulo em relação a aspectos comunicacionais.

7.1 Orientação paradigmática e suas relações de interdependência

A tendência predominante da atualidade nas organizações imersas num contexto de globalização inclui a utilização de estratégias comunicacionais capazes de torná-las ágeis, de criar um diferencial num cenário de intensa complexidade que lhes confira sobrevivência e competitividade diferenciada.

As organizações convivem num contexto com potencial para homogeneizar e dar acessibilidade a informações em curto espaço de tempo o que diminui as possibilidades para uma vantagem competitiva sustentável. Esta sustentabilidade, segundo Jiménez (2005), está associada à incapacidade de imitação, substituição ou aquisição por parte de outras organizações.

A relação organização-público externo pretendida é a de fidelização, que se dá e mantém pela relação valor da oferta e satisfação do público externo—preço e esforço exigido pelo serviço ou produto.

As vantagens competitivas estão associadas não só ao produto oferecido pela organização, mas também a elementos importantes para a sua sustentabilidade. Entre estes elementos, a comunicação, a informação, a marca/imagem/identidade, as relações com os públicos (JIMÉNEZ, 2005) e a capacidade de aprendizagem organizacional assumem especial relevância.

Esta capacidade está associada à orientação paradigmática predominante que traspasa o ambiente interno e externo.

Uma organização que concebe a aprendizagem como mera mudança de comportamento tende a revelar uma abordagem reducionista deste fenómeno, pois o comportamento organizacional é apenas um componente (parte) de uma totalidade.

Uma concepção de aprendizagem organizacional como aspecto intangível emergente das aprendizagens individuais, grupais e ambientais precisa ser assumida para a construção de um diferencial para a competição no mercado e fidelização dos públicos-alvo.

Para Peteraf (1993), são condições essenciais para que os recursos tangíveis e intangíveis da organização gerem vantagem competitiva:

exploração de oportunidades e neutralização das ameaças do entorno, dificuldade de imitação, duplicação ou superação por outras organizações o que demanda constante atualização e estudo sobre a demanda por realinhamento.

A dificuldade de imitação encontra-se em componentes organizacionais como a sinergia originada na habilidade de complementação e reforço mútuo de distintas habilidades, na inteligência organizacional construída a partir das inteligências individuais e da inteligência contida em sua filosofia, suas políticas e estratégias comunicacionais, traspassada por uma orientação paradigmática atenta à complexidade interna e externa.

A comunicação é importante para o intercâmbio de conhecimento, a aprendizagem organizacional e o trabalho em rede (JIMÉNEZ, 2005). O conhecimento (ativo intangível) para saber-ser, saber-fazer e saber-conviver é um dos recursos diferenciais entre organizações.

A presente pesquisa teve como cenário uma Organização integrante de uma *joint-venture* o que aumenta sua estreita inter-relação com o sistema econômico mundial e com as mudanças tecnológicas e conseqüentes realinhamentos dos processos de produção, comercialização e gestão. Entende-se por *joint-venture* uma entidade jurídica caracterizada pela “associação de duas ou mais organizações, visando a investir num projeto para alcançar objetivos bem definidos, tais como (...) a montagem de uma rede de distribuição” (Lacombe, 2004). Geralmente ocorre quando o

projeto “é complexo ou caro e cada uma das organizações envolvidas tem condições de contribuir com algo que as demais não possuem”, operando independente uma da outra, com exceção dos assuntos que se relacionam a esta parceria.

As organizações deste conjunto empresarial (Companhia Francesa e Inglesa) tem um alto grau de especificidade/diversidade histórica e paradigmática pela incorporação de novas organizações em diferentes países nos últimos anos, que possuem condições particulares de gêneses, desenvolvimento e relação com contextos socioculturais. Esta situação de incorporação tem potencial para criar crises de identidade que podem dificultar o realinhamento identitário.

Para preveni-las a Companhia Inglesa optou por considerar não só aspectos tecnológicos, objetivos e normas como também o sistema de valores formados na intimidade dos grupos sociais ao propor uma conscientização sobre a Visão e Valores do Programa “O Caminho de Bom a Melhor”, visando uma transição consistente para a consolidação da identidade e orientação paradigmática pretendidas, corroborando o proposto por Etkin e Schvarstein (2000). Entretanto, persiste o risco, caso a identidade construída na coesão interna antes da incorporação, seja ignorada, de desintegração do sistema por impactos que as mudanças propostas ocasionam.

O realinhamento identitário é perceptível quando os novos valores, crenças, rituais passam a fazer parte da história organizacional. Os membros que permanecem na organização identificam-se com o grupo social, incorporando em suas formas de fazer e de pensar elementos singulares da identidade organizacional (ETKIN E SCHVARSTEIN, 2000).

Numa perspectiva de auto-ecoorganização, a transitoriedade de uma identidade compreende continuidade/ruptura com valores e crenças do meio externo e não apenas refere-se a recursividade entre ordem e desordem no nível interno.

Etkin e Schvarstein (2000) não consideram os objetivos, propósitos ou projetos da organização social como os únicos elementos importantes para a compreensão do funcionamento organizacional, enfatizando a importância do sistema sociocultural, das pautas de ações concretas. A ênfase em estatutos e regulamentos significa um entendimento paradigmático de organização como artefato, que funciona com base numa racionalidade de efetividade com potencial somente para entender decisões e mudanças programadas, dando pouco espaço para trabalhar a incerteza, os desvios.

Estes autores conceituam uma organização como conjunto de relações e regulações internas que preservam a autonomia do sistema e asseguram a continuidade do grupo social com suas motivações e intenções (entendido como uma rede de interações que produz por si mesmo as

condições que necessita para manter sua autonomia em mudanças contextuais), tecendo uma crítica à abordagem que concebe organização como sistema ativo e autônomo que “não pode explicar-se por suas aplicações e sua adaptação às exigências do meio” (ETKIN E SCHVARSTEIN, 2000, pp.107-108); como uma imagem, um constructo social com necessidades e propósito e capacidade de adaptação ao meio. Esta conceituação, embora reducionista, inclui o importante componente imagem organizacional.

Etkin e Schvarstein (2000) sugerem uma reinterpretação do conceito de estrutura que inclui relações entre pessoas integrantes de um sistema de papéis sociais; fins que expressam as intenções organizacionais; tecnologias, aspectos culturais, valores e memória da organização; relações com o ambiente externo.

Embora estes autores considerem a recursividade entre organização e ambiente, apresentam uma abordagem que enfatiza a auto-organização e aspectos estruturais, não fazendo similar referência à auto-ecoorganização. Em sua conceituação de adaptação esta posição torna-se evidente ao afirmarem que:

A adaptação se entende como um processo que ocorre no nível do estrutural; não afeta as características da identidade. As regras que definem a coerência interna do sistema não se modificam pelos fluxos da informação do exterior ou modificação ambiental (2000, p.97);

constituindo transformação interna que resulta da conjunção dos fatores ambientais e capacidades internas, a partir da autonomia, não dos objetivos ou funções sociais. “É uma autoconstrução com o apoio do entorno” (ETKIN E SCHVARSTEIN, 2000, pp.108-109).

A adaptação é essencial para entender o caráter da ecoorganização, não significando, porém, que uma organização adaptada ao ambiente não corra o risco de desintegração.

A organização sobrevive e se desenvolve, obedecendo a princípios complexos da ecoorganização, que obedece a princípios complexos de seleção. Seleção e integração são recorrentes, pois o produto da integração seleciona aquilo que o integra, enquanto o produto da seleção integra o que o seleciona. Uma visão simplificadora de mercado concebe somente a recursividade entre competição e seleção. A evolução da organização determina a seleção tanto quanto esta a determina (MORIN, 1998).

O *imprinting* cultural originado nas forças deterministas da identidade, da orientação paradigmática predominante, construídas em íntima relação com elementos da cultura organizacional, atua no cotidiano tornando-se explícito, quando as mudanças são interpretadas como ameaças. Os processos de adaptação são formas de relação gerados e admitidos pela própria organização em íntima relação com as demandas externas.

Kliksberg, em 1988, ao escrever o prólogo do livro “*Identidad de las organizaciones*”, de Etkin e Schvarstein (2000) já afirmava que o contexto

mundial prometia caracterizar-se por alta complexidade e que as organizações deveriam passar por profundas mudanças para enfrentarem a “explosão de complexidade”, baseadas em decisões rápidas e orientadas para a compreensão da realidade. Apontava também que o conceito de identidade organizacional compreende uma explicação das formas características como as organizações processam internamente as influências contextuais, entendendo a identidade uma construção social que emerge das relações entre as individualidades e os grupos organizacionais, impregnada por uma atmosfera cultural do meio social global.

Nas organizações as dimensões de ordem política, social, gerencial e operacional coexistem, interagem, explicitando um comportamento organizacional com potencial para a emergência de contradições.

As contradições fazem parte do cotidiano organizacional. No paradigma da simplicidade a contradição é percebida como erro a ser superado. O paradigma do Pensamento Complexo aceita o desafio emergente de desocultação de aspecto não resolvido ou insolúvel, o que significa descoberta dos limites do conhecimento. Assim sendo, limites transformam-se em possibilidade de progresso do conhecimento.

O surgimento das contradições significa para Morin (2001) “o anúncio” de um progresso no conhecimento da realidade, um indício de verdade, que a complexidade excedeu as possibilidades de entendimento.

Assim sendo, na realidade investigada, a contradição aparente entre as orientações paradigmáticas emergentes dos materiais instrucionais usados nos módulos gestores e linha operacional pode significar tanto a desocultação de limites originados na orientação paradigmática tradicional dos dez módulos de linha operacional como a desvelação de possibilidades, dependendo da forma como os gestores conduziram o treinamento.

A auto-organização é “uma metaorganização relativamente às ordens de organização preexistente, e evidentemente em relação à das máquinas artificiais”. (MORIN, 1995, p.48); [...] “a empresa, organismo vivo, auto-organiza-se e faz a sua autoprodução” fazendo ao mesmo tempo auto-ecoorganização, numa explicitação do princípio hologramático em que [...] “o todo está no interior da parte, que está no interior do todo” (MORIN, 1995, pp.127-128).

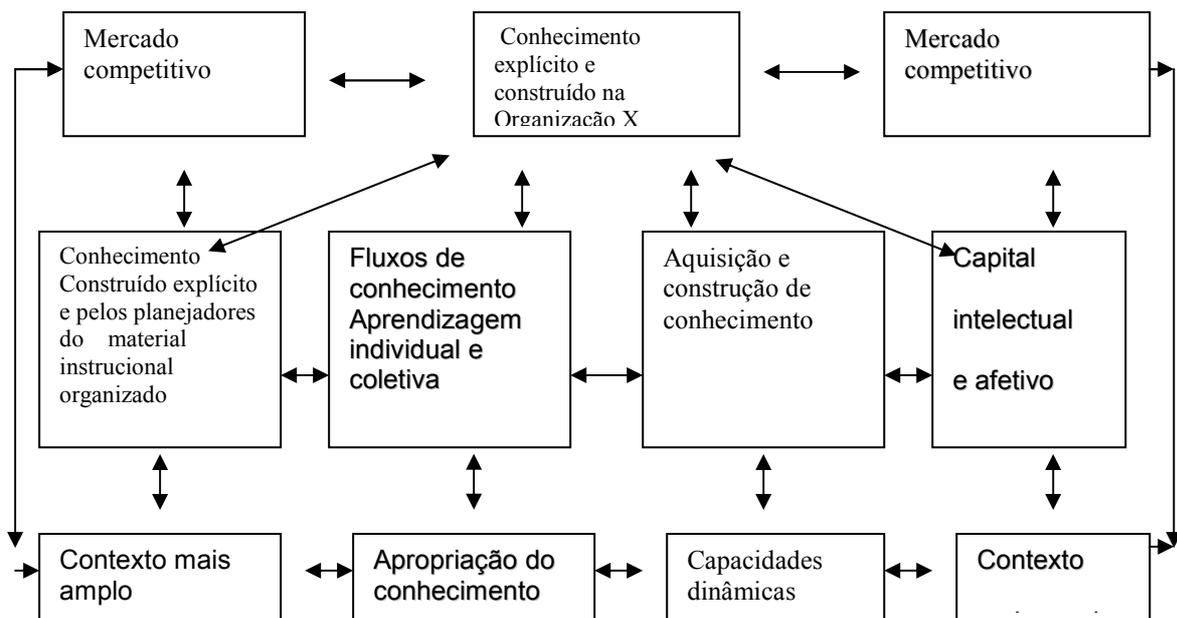
A auto-ecoorganização é uma propriedade emergente do funcionamento do sistema social organizacional, das interações entre os integrantes gestores e da linha operacional, admitindo, em sua coesão interna, formas de acordos e desacordos, possibilidade de consolidação/diluição da identidade da orientação paradigmática predominante.

A Organização “X” situa-se no mercado. Produz serviços que entram no mundo do consumo, autoproduzindo-se, produzindo elementos para sua sobrevivência e desenvolvimento. Assim sendo, a Organização X ao criar e desenvolver o Programa “O Caminho de Bom a Melhor” traz implícito o

interesse em auto-organização, automanutenção, auto-reparação e autodesenvolvimento.

Nesta realidade investigada a gestão do treinamento incluiu a planificação, coordenação e controle de fluxos de conhecimentos produzidos na organização em relação a suas atividades, a aproximação com a cultura organizacional pretendida e com o contexto mais amplo, visando a implantação concreta dos Valores e da Visão estabelecidos na instância da Companhia Inglesa, de acordo com a Figura 22 que segue:

Figura 22: A gestão do conhecimento no nível do treinamento



Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base em CAMPOS, E.B. Dirección estratégica basada en conocimiento: teoría y práctica de la nueva perspectiva. In: Morcillo, P y Fernández Aguado, J (coords). Nuevas claves para la dirección estratégica. Barcelona: Ariel, 2002, pp. 91-100.

O conhecimento entra nas organizações por meio de pessoas atentas às demandas mercadológicas, fluindo em direção às linhas operacionais via sistema de comunicação instituído. Este conhecimento complementa/contradiz/reproduz o conhecimento transmitido/construído no interior da organização, gerando aprendizagens e conhecimentos com potencial para gerar competência, valor (capital intelectual) e relações interpessoais, relações interprofissionais e curiosidade intelectual (capital afetivo). As relações de interdependência entre estes capitais geram produtos ou serviços.

Segundo Jiménez (2005) o capital intelectual integra:

a) capital humano – valor do conhecimento criado na combinação de conhecimentos, habilidades, criatividade no desempenho das tarefas; valores, cultura e filosofia organizacional;

b) capital estrutural - valor do conhecimento criado que se concretiza nos sistemas, procedimentos e desenvolvimento tecnológico que sustenta a produtividade;

c) capital relacional – valor do conhecimento criado na relação com o contexto, com agentes-fronteira, com os clientes-chave e os clientes potenciais.

O capital humano inclui uma orientação paradigmática emergente e o aumento destes capitais se dá com o auxílio da comunicação interna e externa, que são interdependentes.

7.2 Comunicação e orientação paradigmática

A comunicação interna influencia as percepções, a motivação, o clima laboral, os resultados e o rendimento, dependendo ao mesmo tempo da disponibilidade de investir esforços para se comunicar (DURÁN, 2005).

Segundo Villafãne (1999), a comunicação interna objetiva:

- a) implicação da organização no alcance de objetivos comuns, a interiorização do sentimento de pertencimento e compartilhamento de valores e cultura;
- b) projeção de uma imagem positiva pelos membros internos;
- c) equilíbrio da informação ascendente, descendente, horizontal e transversal;
- d) implicação pessoal e coletiva no projeto organizacional;
- e) consolidação de estilo de gestão baseado na participação;
- f) favorecimento da adequação às mudanças contextuais.

Para a construção de estratégias comunicacionais integradas é preciso o conhecimento e a definição da identidade, que é aspecto importante da imagem claramente sustentada na identidade, na cultura corporativa e na orientação paradigmática emergente, para que a comunicação de forma regular e estável ajude a construção da imagem interna.

Uma visão global e integrada do todo e das partes de uma organização é necessária para estabelecer um sistema de intervenções por meio da comunicação, numa visão holística (DURÁN, 2005). Entretanto, utilizando-se a visão Moriniana, carece ir além de uma visão desta natureza, é preciso considerar que o todo pode ser maior ou menor do que a soma das partes. A comunicação em espiral precisa ser considerada a partir da idéia de que a transformação de um elemento traz alterações em todo o conjunto, e que este elemento está de alguma forma representado na totalidade (princípio hologramático), transforma/é transformado/transformando-se (princípio recursivo) independentemente das partes serem antagônicas, complementares ou concorrentes (princípio dialógico). Para tanto, impende um ambiente organizacional permeado por flexibilidade.

A cultura está articulada à identidade e à imagem organizacional, é a base para o estabelecimento de uma linguagem comum e de uma política de comunicação, o que permite identificar cada membro como parte de uma organização (DURÁN, 2005).

A identidade corporativa interna deriva em grande parte da orientação paradigmática que permeia a história organizacional e das características percebidas como mais estáveis. “Há, pois, empresas com uma identidade coerente, penetrante, bem afirmada e controlada, com uma clara personalidade exclusiva e, portanto, com um patrimônio de excelência e um grande potencial de êxitos” (COSTA, 1995, p.42) o que é uma das metas da Organização X.

Articulada à identidade está a imagem corporativa que é elemento estratégico e reflexo da identidade. A reputação corporativa é o resultado do desenvolvimento e da identidade de marca, que depende da gestão estratégica da identidade corporativa, que é resultado das políticas organizacionais mais estáveis e da orientação paradigmática predominante. Esta reputação, fator de fidelização, segundo Villafãne (2004), depende em grande parte de variáveis financeiras, marketing, público externo, práticas, responsabilidade social corporativa. E a construção da imagem e a reputação dependem de uma comunicação sustentada na identidade organizacional.

As organizações criam normas e procedimentos como resultado de aprendizagens coletivas, ao mesmo tempo em que convivem com a possibilidade de aprendizagem, geração de conhecimentos, adaptação, renovação e de inter-relações geradores de processos de transformação interna.

Esta transformação se dá no âmago da articulação entre conhecimento anterior (retido na memória) com o novo conhecimento colocado à disposição, que é de difícil imitação porque cada grupo aprendente e ensinante tem suas singularidades. Esta articulação exige reflexão, que constitui circuito retroativo que produz, conforme a intenção do sujeito, a consciência de si, dos objetos do conhecimento, da consciência (MORIN, 1999).

No Programa “O Caminho de Bom a Melhor” o conhecimento anterior da linha operacional se fazia presente nas sugestões solicitadas para o próximo encontro e que eram socializadas pelos cartazes afixados nos murais.

Cada organização se explica por suas próprias leis de funcionamento e pela sua resposta às mudanças ambientais, contrapondo-se à afirmação de Etkin e Schvarstein (2000, p. 60) de que as organizações não se explicam por mudanças ambientais, que não existe uma relação causal, mas sim correlacional. Para Morin (1995), três causalidades encontram-se em todos os níveis de organização complexos.

A causalidade linear (a organização com o seu aparato produz um serviço de consumo (tal causa produz tal efeito) e as causalidades implícitas nos princípios do circuito retroativo em que a causa age sobre o efeito, e o efeito age sobre a causa, modificando-a, gerando um novo efeito...(retroação

auto-reguladora em que a organização tem necessidade de ser regulada, oferecendo serviços em função das necessidades exteriores e de suas capacidades interiores) e do circuito recursivo - os produtos e os efeitos são produtores e causadores do que os produzem, num entendimento de auto-produção e autoorganização, de autonomia/dependência entre organização e ambiente e de uma concepção de recursividade entre totalidade e as partes constituintes (princípio hologramático).

Para Schnitman e Littlejohn (1999), com base em Morin, a orientação paradigmática de transmissão (funcionalista) pressupõe que o emissor ocasiona um efeito unilateral no receptor, que ao reagir assume o papel de emissor, dando início ao processo de ação e reação, enquanto que o paradigma construcionista social considera significativamente as ações verbais e não verbais, que estão sujeitas à influência do contexto e comprometidas com a evolução.

No paradigma chamado construcionista, a comunicação é concebida como uma forma de ação com propósitos e efeitos e não como mera transmissora de mensagens através de um agente emissor e receptor, onde o sucesso na transmissão da informação dependia, em grande parte, da habilidade do emissor. A comunicação é concebida, como “a possibilidade de compreender e operar na construção, na reprodução e na transformação de processos relacionais em diálogo” (SCHNITMAN e LITTLEJOHN 1999, p.24), com potencial para facilitar a mediação de conflitos (entendidos como processos que acontecem em consonância com eventos comunicativos)

emergentes nas situações de mudança, o que permite maior integração com o contexto, estimulando a percepção das partes como partes de um sistema, permitindo a identificação dos padrões de relacionamento estabelecidos e em constante evolução.

Segundo Pearce (1999), no paradigma que defende a comunicação como mera transmissão há um intercâmbio de mensagens entre entidades preexistentes, o que pressupõe que as relações, por exemplo, são vistas como sólidas e estáticas. Já no paradigma do construcionismo social estes elementos são vistos como temporários e maleáveis de acordo com os efeitos da comunicação.

Um outro aspecto diferencial refere-se à comunicação de natureza transmissora identificar o conteúdo e o propósito das mensagens individuais, enquanto o paradigma construcionista identifica o conteúdo e o propósito das mensagens no processo de interação, de forma continuada.

Em síntese, de acordo com Shailor (1999) a orientação paradigmática de transmissão (funcionalista) enfatiza a construção de mensagens que resultem em acordos. Em contrapartida o paradigma construcionista social (complexidade) enfatiza a transformação dos participantes e da situação.

Para facilitar a visualização e a compreensão dos pressupostos que diferenciam as orientações paradigmáticas de transmissão e construcionista social, segue a Figura 23:

Figura 23: Quadro comparativo entre orientações paradigmáticas

Orientação Paradigmática	Transmissão (diretiva)	Construcionista social (transformativa)
Percepção das relações	sólidas e estáticas	temporárias e maleáveis de acordo com os efeitos da comunicação
Sistema de comunicação	responsabilidade por transmitir as informações de forma precisa e/ou persuasiva	Responsabilidade por propiciar a interação entre os participantes, estimulando uma visão global, compreensiva e construtiva da situação, para dar origem a alternativas criativas para a mudança construtiva
Processo de comunicação	identificação do conteúdo e o propósito das mensagens individuais	identificação do conteúdo e o propósito no processo de interação, de forma continuada.
Emissor	ocasiona um efeito unilateral no receptor e vice-versa; ação/reação	considera as ações verbais e não verbais que estão comprometidas com a evolução e sujeitas a influências do contexto
Ênfase	na construção de mensagens que resultem em acordos	na transformação construtiva da parte, do outro e da situação

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir de SHAILOR, Jonathan. Desenvolvendo uma abordagem transformacional à prática da mediação: considerações teóricas e práticas. In: SCHNITMAN, Dora; LITTLEJOHN, Stephen. Novos paradigmas em mediação. Porto Alegre: ARTMED, 1999. p.71-84.

A comunicação na organização, numa orientação paradigmática construcionista social, que se aproxima da abordagem revelada nas estratégias comunicacionais assumidas na realidade investigada, pressupõe a consciência de que obstáculos tradicionais ao diálogo transformador residem nas tradições em pressupostos de uma única verdade, da lógica universal, do vencer e perder, da tendência cultural generalizada de considerar as pessoas moralmente responsáveis por suas ações. Esta

abordagem comunicacional abre possibilidades para ações cooperativas pelo melhor entendimento das situações (SHAILOR,1999).

Para Shailor (1999) a orientação construcionista social pode ser ensinada e desenvolvida, sendo que uma forma de desenvolver esta prática é contrastando-a com a perspectiva de transmissão, destacando as diferenças significativas entre as duas orientações (já explicitadas).

Outro aspecto de fundamental importância para a efetivação da orientação transformativa de comunicação é a ampliação da compreensão frente a novas informações, construindo novas estratégias. Esta abordagem transformativa é uma proposta integradora que enfatiza a comunicação fluindo em diferentes direções, tornando maior a possibilidade de êxito.

Com base em Barker e Domenici (1999), é possível mencionar que o processo de comunicação na organização formal auxilia os participantes a declararem seus interesses ou posições, a definirem as questões fundamentais envolvidas na mudança pretendida e a criação de soluções criativas e satisfatórias através do diálogo, ampliando o campo de visão e vislumbrando a oportunidade no conflito, por exemplo, de transformação construtiva das relações entre as pessoas e os grupos, ao invés de enfatizar a discussão e a disputa pelo poder.

7.3 A questão paradigmática

Inicialmente, no presente estudo a proposta era de análise somente dos 10 módulos destinados ao treinamento da linha operacional. Porém, após uma análise do módulo que foi utilizado na preparação dos gerentes /comunicadores dos funcionários, optou-se por incluir este último na análise detalhada, por identificar-se uma contradição em termos de orientação paradigmática implícita.

Às idéias de Carbonneau e de Héту (2001) pode-se associar as de Morin (2000) no que se refere ao risco de interpretações da realidade realizadas por uma inteligência organizacional cega que necessita ser esclarecida, por movimentos de reflexão, para descontaminar-se em relação aos seguintes agentes de cegueira (MORIN, 1998; 2000): erros mentais em que o potencial de mentira para si próprio, a memória e as ilusões são geradores de erros intelectuais (originados nas teorias, doutrinas e ideologias assumidas e que permeiam os processos de treinamento/mediação do conhecimento); erros da razão (que apelam para o controle da cultura) e da memória organizacional; orientações paradigmáticas (que impossibilitam valorizar outros pontos de vista que não o previsto); *imprinting* e normalização, com seu potencial de determinismo (convicções e crenças que impõem a todos e a cada um a força normalizadora do dogma, a força proibitiva do tabu); possessão dos mitos e do “extraordinário”.

A partir disto, impende desenvolver a aptidão organizacional para pensar e criar estratégias em situações de complexidade (com multiplicidade de informações e incertezas), a partir da reflexão sobre a realidade, mantendo a coerência com as políticas instituídas e os indícios das tendências ambientais, e assim, permitir um melhor desenvolvimento das competências particulares ou especializadas, comportando a ousadia e a capacidade organizacional de reaprender a aprender, de reconhecer as forças com potencial determinista e os próprios erros e, a partir disto, reconstruir a história organizacional e as estratégias de comunicação (MORIN, 1999).

Num ideário desta natureza, inclui a concepção de organização como complexidade viva em que o conhecimento sobre a ela própria depende dos conhecimentos disponíveis na memória organizacional que se alimenta e se fortalece com este conhecimento, e ao mesmo tempo possui a aptidão para se dispensar de certos conhecimentos; pressupõe a capacidade para a invenção (arte estratégica) e a criação (arte da concepção) (MORIN, 1999).

Assim sendo, a capacidade de desenvolvimento das organizações está associado ao desenvolvimento da filosofia/pensamento organizacional, que é mobilizada pela reflexão o que traz implicações na reorganização crítica do conhecimento (MORIN, 1998), colocando em questão os argumentos que regem suas políticas, a proposta pedagógica que permeia suas ações de treinamento e seu funcionamento.

É na diversidade dos recursos humanos que se tece uma rede, que dá unidade, que dá o diferencial organizacional. Algumas organizações apreendem com maior facilidade os conjuntos e as formas globais, permanecendo “cegas” para os elementos constitutivos e para detalhes de seu funcionamento; outras, inversamente, percebem mais facilmente as partes sem conseguirem integrá-las ao contexto (AZEVEDO E SOUZA e CARVALHO, 2004). Em busca da unidade deixam de considerar a diversidade.

Em relação a esta última afirmativa, é possível dizer, até o presente momento de análise, que na realidade investigada a unidade é buscada também através do conjunto único de materiais instrucionais, aplicado em 98 países.

A realização de treinamentos, possivelmente precisará considerar também a condição de ter de incluir momentos de improvisação conjunta em que os participantes da comunidade educativa utilizam-se de uma reflexão sobre as práticas, escutando um ao outro e escutando a si próprios, percebendo qual o sentido e quais as tendências do processo em relação à proposta, corrigindo rotas, elaborando a novidade. Algumas situações exigem, inclusive, que cada um faça “invenções seqüenciais e responda às surpresas desencadeadas pelas invenções dos “outros” (SCHÖN, 2000, p.36) o que significa uma criação coletiva, surgindo uma nova orientação comum que dá uma ordem previsível, a partir de uma desordem provocada pela inventividade e que nem sempre se dão por palavras.

O material instrucional traz um amplo detalhamento, com o objetivo de exemplificação e de tornar presentes os conteúdos fundamentais do treinamento e para instrumentalização dos gestores que não possuem formação didático-pedagógica.

O material instrucional utilizado apresenta a intenção clara de motivar as pessoas para a efetivação da filosofia e das políticas organizacionais. Para Tápia (1992; 2005), um dos principais desafios das práticas educativas ainda é a motivação para a aprendizagem. Desta questão derivam-se outras significativas para o desenvolvimento do treinamento na Organização “X” e que são sugestões para investimentos futuros da Empresa em pesquisa: Como as estratégias comunicacionais foram utilizadas para a motivação para a aprendizagem? Até que ponto o treinamento e o material instrucional propiciou a reflexão sobre a coerência entre suas ações e a proposta organizacional? Quais os motivos que, predominantemente mobilizam aos treinandos para a aprendizagem? Quais as principais influências, contextuais, envolvidas na motivação? Até que ponto forças de resistência se faziam presentes? Qual o imaginário que perpassa a concepção de comunicação e estratégias adotadas?

A resistência é um fenômeno natural no mundo organizacional e está ligada ao fato de não se dizer o que deve ser feito, pois a decisão de aprender é interna e pode estar ligada à questão de herança cultural organizacional (MEIRIEU, 2002). É preciso haver uma intencionalidade comum, é preciso reaprender a aprender (MORIN, 1999).

É possível afirmar, ainda, que a memória organizacional, além do conhecimento construído no cotidiano, possui um repertório de conhecimentos reconstruídos a partir de aprendizagens mecanicamente adquiridas ou conscientemente desejadas ou provocadas (produtos reflexivos) o que pressupõe considerar suas complexas inter-relações com a motivação, a aprendizagem e o pensamento organizacional e, para ser ampliada, utiliza a motivação e o imaginário organizacional. E este imaginário assume uma qualidade subjetiva a partir das subjetividades que o compõem e que integra a dimensão humana organizacional.

O imaginário diz respeito à identidade organizacional; é uma entidade viva no espírito de uma organização, transformando o conhecido em concebido, em pensamento (MORIN, 1998).

O imaginário, que é coletivo, está presente em toda cultura (MORIN, 1998), assumindo a configuração de construção mental, social e do espírito, do pensamento racional e não racional (MORIN, 2003). Imaginário e realidade entrefecundam-se, entrenutrem-se. E é o espírito humano que o alimenta, utilizando-se da memória organizacional que se auto-ecogera, pois se auto-organiza em íntima relação com o meio exterior, auto e ecoorganizando-se, a partir de dinamismo dialógico ininterrupto, formando um circuito informacional que nunca é repetido, acontecendo uma regulação após cada aprendizagem.

Desta forma, a memória, associada ao pensamento organizacional, aciona o processo de autodesconstrução (autocrítica) nos seus próprios movimentos de autoconstrução, utilizando-se da consciência que é produtora da reflexão, da autocorreção e do autodesenvolvimento. (MORIN, 1998).

Analisar o material instrucional utilizado no cotidiano do treinamento desenvolvido pela Organização “X”, compreender suas intenções e as práticas previstas, percebendo suas contradições e mediações, foi bem mais complexo do que se esperava, pela descoberta da necessidade de busca de autores da área da Psicologia da Educação e da Educação.

Comparando-se o material utilizado para o treinamento dos gerentes com o material utilizado por eles para os treinamentos da linha operacional foi possível identificar diferentes orientações paradigmáticas. Entretanto, uma análise global do material torna explícito que a contradição se dá na concretização da forma escrita, mas não necessariamente na dinamicidade do treinamento.

A partir das constatações desvela-se uma contradição (entre as partes) no interior da implantação do treinamento (todo), pois se identificou duas orientações paradigmáticas implícitas (a da Simplicidade e uma próxima da Complexidade) e que se bem exploradas poderão complementar-se (princípio dialógico), consolidando a idéia de que as contradições representam a descoberta de uma camada mais profunda da realidade e que

constituem espaço de reconstrução e renovação (MORIN, 1998) se mediadas por estratégias comunicacionais que atendam às prerrogativas defendidas por Barker e Domenici (1999).

Na realidade investigada, no caso das concepções sobre estratégias comunicacionais dos materiais instrucionais não serem questionadas em relação às orientações paradigmáticas, há a possibilidade de que sejam consolidadas contradições em próximos treinamentos. E com isto permanecendo uma concepção com indícios de simplificação em relação aos materiais instrucionais explorados para o treinamento da linha operacional, quando analisados isoladamente. Este aspecto também pode consolidar uma concepção de comunicador como gerente desprovido da capacidade de movimentação pedagógica e comunicacional, isto é, de entender o material a ser explorado como um guia sem flexibilidade, embora inclua a possibilidade de uma aplicação com aproveitamento do conhecimento prévio dos funcionários e a reflexão crítica, tornado o treinamento coerente e consistente em relação aos propósitos da Organização "X", ficando a contradição restrita à forma física do material instrucional (módulos impressos), que não consegue explicitar, com clareza a exploração crítica, em sua dinamicidade.

Enquanto o material utilizado para os gerentes apresenta uma orientação mais próxima do Paradigma da Complexidade, o material utilizado com os funcionários da linha de operação apresenta na forma escrita características do Paradigma da Simplicidade.

Entretanto, é preciso lembrar que o material em si, mesmo quando possui características de linearidade, pode ser explorado inteligentemente de forma reflexivo-crítica, sendo concebido como uma orientação básica a ser seguida sem, contudo, engessar a forma de exploração didática. Neste sentido, as estratégias comunicacionais adotadas são importantes, pois delas dependem a ruptura com uma “obediência cega e rigorosa” ao que deve ser dito, falado e feito.

Cabe aos comunicadores/mediadores utilizarem de forma inteligente o material instrucional à disposição, o que demanda estar atento aos diferentes tipos de erro sobre os quais Morin (2000) alerta e que já foram citados no presente estudo [.....]. Isto significa que, embora um material instrucional possa apresentar características simplificadoras, mudanças de natureza paradigmática na condução das ações de treinamento são possíveis.

Em relação ao material instrucional utilizado para a linha operacional é possível declarar que ele conduz para uma exploração didática sob um sistema conceptual que privilegia as metas motivacionais da Organização “X”, oferecendo explicações sobre a realidade pretendida por meio de comportamentos considerados aceitáveis.

Essas “verdades” pré-existentes podem não impulsionar em direção à reconstrução de realidades de forma coletiva, significando o desejo de transitar por situações previsíveis e conhecidas, onde modelos aprendidos e

incorporados socialmente, aparentemente funcionam na ordenação da realidade.

Os efeitos desta orientação paradigmática podem ser sentidos, quando comunicadores/mediadores trabalham com respostas prontas o que explicita uma concepção em que é possível tornar o mundo transparente e controlável, navegar com segurança, como seria o caso de uma exploração do material instrucional destinado à linha operacional, utilizado no Programa sem a orientação do módulo dos gestores. Entretanto, “é na ruptura da coerência entre nossas teorias e nosso ‘encaixe’ com as realidades com as quais somos partes e onde se faz notar a insuficiência das fórmulas aprendidas” (SCHNITMAN, 1995, p.448). Nestas rupturas estão as possibilidades de recriação do discurso e das ações antes entendidos com potencial de prover um guia unitário e suficiente para um conceito positivo junto à opinião pública.

A organização mantém/recria interfaces com seus públicos e a opinião pública. Os relacionamentos contínuos garantem a sobrevivência e/ou o crescimento organizacional, apoiando às atividades, contribuindo para o conceito favorável junto à opinião pública (FRANÇA, 2004).

A organização interfere no contexto social, nas comunidades de inserção e nos mercados em que se insere, que retroagem sobre elas, numa relação de recursividade (FRANÇA, 2004; MORIN, 1995). Cada público com suas peculiaridades interage com a organização e merece ser considerado na elaboração e aplicação das estratégias e políticas de ação, utilizando-se

das relações de interface referentes à convivência de negócios, pelo seu potencial de influenciar a opinião pública.

Segundo França (2004), a configuração dos públicos é essencial para os projetos de relacionamento com os diferentes segmentos de interesse da organização e para a abertura de espaço para nova orientação paradigmática de comunicação, dirigida a cada público estratégico.

A compreensão da necessidade de consideração as orientações paradigmáticas implícitas na prática e na teoria poderá auxiliar no entendimento das exigências das tarefas de aprendizagem e de estratégias comunicacionais em relação às metas pretendidas e aos públicos-alvo. E estas metas organizacionais trazem subjacente a necessidade de apelo às metas motivacionais dos envolvidos para sua efetivação, que necessitam incluir coerência com o que é pretendido pelo treinamento.

IDÉIAS CONCLUSIVAS

No desenvolvimento da pesquisa, coerentemente com o pensamento Moriniano, esteve presente a idéia de uma auto-reflexão com a consciência permanente do auto-egoetnocentrismo próprio ao referencial teórico assumido, que adquiriu sentido a partir da necessidade interior de um sujeito que se reconhece como tal, que reflete sobre a inscrição numa cultura particular, com a convicção de integrar uma cultura universal e da necessidade de interrogar-se sobre a orientação paradigmática que impulsiona implicitamente as próprias idéias, promovendo a consciência dos próprios conhecimentos e desconhecimentos. Isto implicou a busca da objetividade o que incluiu o emprego da subjetividade e da objetivação e a busca de precisão e reflexão na revelação de riscos, complexidades e imprecisões.

O conhecimento da realidade requereu descentrar-se mesmo que parcialmente, inscrevendo-se num circuito recursivo de busca de aproximação da verdade e de uma ética do conhecimento, emergente da exigência interior profunda do sujeito pesquisador que tem consciência de que a totalidade, em sua complexidade, é incapaz de se encerrar em si mesma.

A luta contra o erro comportou o estudo atento das informações diversas e dos documentos comprobatórios, não se limitando à verificação das informações, pois incluiu a vontade cognitiva de respeitar a complexidade dos fenômenos humanos, sociais e históricos, evitando-se um estudo numa

visão unilateral, buscando-se um metaponto de vista em relação às evidências estabelecidas sobre a realidade investigada e às idéias dos autores consultados o que implicou a necessidade da auto-reflexão contínua e a resistência em assumir o Paradigma do Pensamento Complexo de Edgar Morin como única fonte de discussão passível de crédito o que tornaria esta pesquisa a personificação da incoerência interna.

A arquitetura complexa das idéias conclusivas sobre a realidade se deu com base na auto-reflexão e na reflexão sobre a dialógica Moriniana, estabelecida pelas interações entre ordem e desordem, gerando nova organização de idéias, permeada pelos movimentos ininterruptos de recursividade e hologramicidade.

A tecitura desta arquitetura é explicitadora de uma concepção da Organização X, cenário deste estudo de caso, como um cérebro pensante que desafia a sua inteligência para realinhamento no mercado. Este cérebro pensante é portador de possibilidades/limitações intelectuais, tecnológicas, culturais e sociais. À semelhança do cérebro, as zonas de desconhecimento e muitas incógnitas ainda persistem sobre o universo do mundo organizacional pela insuficiência do conhecimento e das formas e meios para desvelar a complexidade inerente. Ao mesmo tempo que avanços elucidam sobre processos e constituintes organizacionais, fazem emergir a consciência de novas insuficiências.

Assim sendo, este cérebro pensante – a organização – convive simultaneamente com “o tríplice problema das suas incógnitas, da sua complexidade e do desconhecimento”, à semelhança do que é atribuído ao cérebro humano por Morin (1999, p.108).

A capacidade de desenvolvimento das organizações está associada às insuficiências e ao desenvolvimento da filosofia/pensamento organizacional e à diversidade e qualidade de seus recursos humanos, criando um diferencial no mercado.

A realização de treinamentos impende incluir reflexão sobre as práticas, sentindo quais as tendências do processo em relação à proposta organizacional, para que rotas sejam realinhadas.

Na realidade investigada, o Programa de Treinamento “O Caminho de Bom a Melhor “ tem como finalidade a compreensão do Projeto “Visão e Valores” de forma a impregnar o cotidiano organizacional através da qualificação dos gestores e da linha operacional, visando à excelência na prestação de serviços e resultados.

Manter os recursos humanos participantes bem informados sobre o Programa Visão e Valores da Organização “X” ou estimular a motivação para o alcance das metas organizacionais pressupõem a presença da memória organizacional com registros culturais, onde se encontram inscritas as formas

como as coisas normalmente vinham sendo feitas, ressignificando a disponibilidade de um referencial que pode tanto levar a novas aprendizagens como incitar a resistência ou a reprodução.

É preciso que o corpo diretivo e o gerencial tenham uma concepção de organização, de comunicação e de cultura como fenômeno complexo, compreendendo que a complexidade é tecida na teia que se reconstrói diariamente, pelas interações entre constituintes heterogêneos inseparavelmente associados entre si.

Outrossim, os treinamentos podem ser repensados numa orientação paradigmática moriniana, num entendimento da presença da dialógica em que ordem (reprodução, invariância) e desordem (irregularidade, imprevisibilidade) interagem, gerando novas configurações de pensamento e de ações. Outrossim, é preciso que as organizações viabilizem treinamentos como espaços de mediação entre os treinandos e o conhecimento colocado à disposição, num clima de criticidade e de reflexão sobre seus próprios avanços e retrocessos e contexto organizacional.

As estratégias comunicacionais adotadas no Programa de treinamento “O Caminho de Bom a Melhor” constituíram um curso de ação conscientemente estabelecido para lidar com a situação treinamento, visando assegurar que os objetivos básicos fossem alcançados. Foi adotado um padrão no fluxo de ações de treinamento. Estas estratégias constituíram intenções precisas e apoiadas em material instrucional para garantir sua

implementação e articulação à filosofia e à política da empresa; intenções associadas a uma visão coletiva para a adesão de todos os membros da organização com base em normas a serem compartilhadas, ditando padrões em ações a partir da opção empresarial, com o objetivo de posicionar competitivamente a Empresa no ambiente de mercado, de consolidar sua identidade e imagem organizacionais.

Na Organização “X” o pensamento estratégico diz respeito tanto aos produtos, serviços e tipos de mercado como ao nível de qualidade desejada, expectativas dos consumidores e consolidação de uma cultura, mostrando com este enfoque uma concepção que não separa estratégia de cultura o que vai ao encontro as idéias de Schein (2001).

Assim sendo, apesar do potencial de determinismo contido nos diferentes contextos culturais das empresas adquiridas pela Organização “X” e nas forças de normalização repressoras (que exercem prevenção contra a novidade); o Programa de treinamento foi desenvolvido com base em estratégias comunicacionais consistentes e coerentes com a filosofia da mudança pretendida, surgindo assim condições para o enfraquecimento das forças deterministas e da normalização contidas nas culturas corporativas de origem.

No que se refere à mobilização para a aprendizagem, as formas de atuação mais motivadoras no treinamento foram as que permitiram a discussão das respostas apresentadas às questões desafiadoras propostas

ao final de cada módulo, que propiciaram a articulação com o conhecimento prévio, cuja valorização faz parte da estratégia comunicacional adotada em relação à forma de explorar os conteúdos, o que foi importante para a motivação da aprendizagem.

Por trazer implícita, na dinâmica do treinamento, uma concepção de comunicação que vai além da transmissão do conhecimento a perspectiva pedagógica adotada tinha como pressuposto a necessidade de utilização de material instrucional com potencial para a mobilização para aprendizagem, o que exigiu por parte dos gerentes uma releitura do recurso didático, culminando numa exploração construtiva de um material com característica de transmissão de conhecimento.

A aptidão para aprender em ações de treinamento foi buscada por meio de estratégias organizadoras de novo conhecimento por afastamento de antigos conhecimentos e aspectos culturais, objetivando o engajamento em uma cultura de forma que o treinamento não tivesse uma conotação de mera imposição interna.

Em relação à realidade investigada, os treinamentos são percebidos como momentos em que a linha operacional se sente valorizada, demonstrando motivação para participação (dado coletado em pesquisa de satisfação do colaborador realizada, anualmente).

Desta forma, a motivação articula-se a sentimentos como: prazer e desafio, e isto é importante, pois a repetição do sucesso tem a probabilidade de desencadear a consolidação de sentimentos favoráveis.

Referente aos condicionantes contextuais da motivação, Tápia (2005) lembra que na cultura educacional são os ensinantes que definem os objetivos e os conteúdos de aprendizagem que serão desenvolvidos, idealizam a estratégia de comunicação e propõem as tarefas, avaliam a aprendizagem, exercem a autoridade, contribuem para a instauração de clima motivacional propício ou não ao interesse pela aprendizagem.

O material instrucional analisado apresenta características que indicam uma preocupação sobre a criação de ambiente com a intenção de atrair a atenção, despertar a curiosidade e o interesse para divulgação da visão adoção dos valores da Empresa. A estratégia comunicacional implícita na forma adotada caracterizou-se como a serviço de uma exploração didática não-linear, mas que pode ter deixado de atingir metas de adesão, pela possibilidade da dinamicidade da realidade contar com gestores que seguem os módulos sem uma abertura de espaço para exploração dos conteúdos de forma reflexivo-crítica (aprendizagens em nível de compreensão e não somente de memorização), deixando de estimular a curiosidade, que é uma atitude ativada por características da informação que orientam a compreensão como: novidade, complexidade, caráter inesperado, ambigüidade, variabilidade. Entretanto também pode ter ocorrido que, em situações como estas, a linha operacional tenha encontrado coerência com a

orientação paradigmática de sua escolaridade e tenha sentido satisfação pela identificação metodológica.

A percepção da importância dos conteúdos pelos treinadores e treinandos também apresentam relação com a mensagem que o material instrucional consegue comunicar. Na realidade investigada, o material é impresso em papel com excelente qualidade, inclui texto, cores e gráficos que buscam elucidar a estratégia utilizada e que apresentam uma estética persuasiva, oferecendo um apelo ao imaginário, gerando o que está sintonizado com o espírito organizacional.

A preocupação com o componente estético trata não só de uma emoção, como também de uma conotação de valorização da linha operacional.

O material instrucional utilizado é o veículo para enviar uma mensagem, constituindo o registro com maior fidelidade daquilo que é considerada a “identidade” do treinamento, um objeto afetivo.

Manter os funcionários participantes bem informados sobre o Programa Visão e Valores ou estimular a motivação para o alcance das metas organizacionais pressupõem a reconstrução de uma memória organizacional viva, constantemente enriquecida e enriquecedora pelo diálogo com a diversidade de seus recursos humanos. A presença da memória organizacional, onde se encontram inscritas as formas como as

coisas normalmente vinham sendo feitas significa a disponibilidade de um referencial que pode levar a novas aprendizagens ou incitar a resistência.

Urge que não só o corpo diretivo, mas também o gerencial tenham uma concepção de organização como fenômeno complexo, compreendendo que a complexidade é tecida na teia que se reconstrói diariamente pelas interações entre constituintes heterogêneos inseparavelmente associados entre si e associados à ambigüidade, à ambivalência, ao inexplicável, ao rotineiro, às crenças e às incertezas.

Desta forma, os resultados dos treinamentos são alvo de avaliação e, dependendo das constatações, as estratégias comunicacionais poderão ser repensadas, caso se confirme que a abordagem não atendeu às prerrogativas organizacionais.

Impende que as organizações viabilizem treinamentos que incluam inovação e rotina, evolução e retrocesso, estabilidade e instabilidade, encaminhando-se para além de uma visão simplificadora das atividades educativas, percebendo os treinamentos como espaços de mediação entre os treinados e o conhecimento colocado à disposição, num clima de profissionais/cidadãos com o direito de criar e de refletir sobre seus próprios avanços e retrocessos, identificando e transformando suas próprias possibilidades e limitações.

E, a partir disto, as ações de treinamento/comunicação/mediação, por meio de estratégias de comunicação, poderão permitir a reconstrução de conhecimento sobre a filosofia organizacional com consciência das mudanças de rumo impostas ou necessárias e da própria complexidade. E isto será possível pela reflexão crítica sobre as estratégias comunicacionais utilizadas, indagando-se até que ponto elas propiciam uma responsabilidade compartilhada entre os participantes.

Neste contexto de complexidade, a memória e a cultura organizacional, a capacidade de aprendizagem e a motivação em suas relações de interdependência, variam entre as pessoas e a consciência disto é importante para o sucesso dos treinamentos e a coerência com os valores que sustentem o crescimento e o atendimento às demandas organizacionais.

O pensamento simplificador no âmbito organizacional tem gerado práticas de treinamento descontextualizadas pedagogicamente e esta incapacidade de conceber a complexidade da realidade educativa tem sido viabilizada possivelmente pelo desenvolvimento de estratégias comunicacionais que não abrem espaço para trabalhar com e contra a incerteza que permeia os contextos de sala de aula.

A opção por ações de treinamento organizacional sob a forma de estratégias, e não de meros programas predeterminados, pode ter permitido à Organização "X" a tomada de consciência dos imprevistos, o que possibilitará lutar e trabalhar construtivamente, visualizando cenários

que poderão ser reconstruídos no decorrer das ações e suas decorrências. Assim, torna-se evidente, cada vez mais, que é preciso abandonar soluções que deixaram de ser produtivas, formando profissionais inventivos e prudentes, que não se deixam cegar por insuficientes idéias e ações deterministas.

A necessidade de renovação das estratégias comunicacionais adotadas em treinamentos organizacionais emerge do desafio de uma atualidade em que ocorrem mudanças rápidas e imprevisibilidades, gerando a busca de novas formas de ensinar e comunicar.

A utilização de materiais instrucionais exige hoje uma visão de ensino como prática político-social, pois tomar decisões referentes ao cotidiano da sala de aula é ato político, que acontece dentro dos limites das premissas aceitas como base para opção, a partir da orientação paradigmática assumida.

Assim, a consciência crítica designa motivações e dá sentido às coisas, sendo indispensável a escolha e a ação, rompendo com o equívoco que leva à concepção de que a utilização dos materiais instrucionais atende ao pressuposto da neutralidade.

A ruptura com pensamento simplificador inclui o redimensionando de práticas de treinamento a partir da experiência e da reflexão de pressupostos implícitos, dilemas e formas de superação; pressupõe a interação entre ordem e desordem criativa o que permitirá considerar a complexidade e descobrir aspectos encobertos da realidade, criar marcos de referência, novas perspectivas de perceber e reagir diante da realidade.

Como ponto positivo e primordial, até o presente momento é apontado, em relação ao material instrucional utilizado e analisado, o fato de que os módulos constituíram material de apoio de suma importância para tornar o ensino interessante, promover o desenvolvimento da argumentação, estimulando a imaginação, pela possibilidade de associar a escrita, palavra oral e o imaginário, a partir da evocação do conhecimento anterior e o apelo à elaboração de situações hipotéticas e sobre suas expectativas futuras, trazendo implícitas orientações paradigmáticas.

A organização das atividades, por sua vez, a partir do que estava estabelecido nos módulos trazia implícita uma relação com o estado de desenvolvimento da autonomia dos treinandos e o tipo de estratégia comunicacional prevista tinha potencial de influência na percepção da tarefa como positiva ou negativa, desejável ou desprovida de atratividade.

A autonomia traz implícito o sentimento de trabalhar no que quer e porque quer, propiciando condições para a estratégia que contemplou:

- antes da realização da tarefa: a relação com os diferentes objetivos de aprendizagem, a orientação para o processo, a discussão de estratégias operacionais para a melhoria dos resultados em sintonia com a visão e valores da Empresa;

- durante a realização da tarefa: o incentivo à reflexão contida nas questões apresentadas em cartazes no final de cada módulo e que eram introdutórias do próximo conteúdo a ser trabalhado;

- final da tarefa: formulação de questões sobre a relevância do trabalho e formas de implementação e prática e combinação sobre encontros posteriores para análise dos progressos.

Da análise destes aspectos é possível afirmar que a estratégia comunicacional utilizada apresentou coerência com as metas motivacionais empresariais, contidas no Projeto Visão e Valores, caracterizando-se pelo potencial para o alcance dos objetivos, oferecendo condições para que a política da Empresa se fizesse presente nas futuras ações, pois giravam em torno de valores organizacionais. Por ser assim, apresentavam potencial para coesão grupal e impacto motivacional realçando o comprometimento com as principais metas da Empresa, definindo precisamente o que tornaria o empreendimento bem-sucedido.

Comparando-se o material utilizado para o treinamento dos gerentes com o material utilizado por eles para os treinamentos da linha operacional foi possível identificar diferentes orientações paradigmáticas. Entretanto, uma análise global do material torna explícito que a contradição se dá na concretização da forma escrita, mas não necessariamente na dinamicidade do treinamento.

Na realidade investigada, no caso das concepções sobre estratégias comunicacionais dos materiais instrucionais não serem questionadas em relação às orientações paradigmáticas, poderá pressupor na possibilidade de que sejam consolidadas contradições em próximos treinamentos, permanecendo uma concepção com indícios de simplificação em relação aos

materiais instrucionais explorados para o treinamento da linha operacional, quando analisados isoladamente.

Isto também pode consolidar uma concepção de comunicador desvinculado da capacidade de movimentação pedagógica e comunicacional, isto é, de entender o material a ser explorado como um guia sem flexibilidade, embora inclua a possibilidade de uma aplicação com aproveitamento do conhecimento prévio dos funcionários e a reflexão crítica, tornando o treinamento coerente e consistente em relação aos propósitos da Organização “X”, ficando a contradição restrita à forma física do material instrucional (módulos impressos), que não consegue explicitar, com clareza a exploração crítica, em sua dinamicidade.

A partir da análise realizada é possível afirmar que há necessidade de repensar as estratégias concretizadas nos módulos de 1 a 10 e caracterizadas ao longo do capítulo 6, para que implique numa coerência mais intensa com a explicitada no módulo dos gestores, pois enquanto o material utilizado para os gerentes apresenta uma orientação mais próxima do Paradigma da Complexidade, o material utilizado com os funcionários da linha de operação apresenta na forma escrita características do Paradigma da Simplicidade.

A predominância de uma orientação que encaminha para uma abordagem reflexivo-crítica de ensino, não conflitante com o ideário atual da área da comunicação e da educação, pode ter implicado no atendido às

expectativas dos funcionários da linha operacional, mesmo que a orientação paradigmática vivenciada em seus poucos anos de experiência em instituições de ensino seja conflitante.

Espera-se, com esta pesquisa, estar contribuindo com pontos referenciais que impliquem reflexões sobre suas categorias constituintes: **cultura, identidade, imagem, orientação paradigmática** relevantes no planejamento de **estratégias comunicacionais** que permeiam e acompanham ações de **treinamento** em organizações, principalmente em relação à tomada de decisão sobre materiais instrucionais, que constituem parte do contexto de ensino e elemento revelador da cultura organizacional, influenciando substancialmente na **comunicação**, quando há um detalhamento muito pormenorizado sobre o que dizer e o que fazer.

A cultura organizacional reúne capital humano (técnico, cognitivo e afetivo), capital tecnológico e capital identitário originais, que alimentam suas tradições e são por elas alimentados em movimentos de recursividade e de hologramacidade, permeados pela dialogicidade entre ordem (estabilidade...) e desordem (desestabilidade...). Por meio de regras, normas, estratégias, tabus, mitos, ritos e magia se reproduz, é reproduzida ao mesmo tempo em que se contamina com aspectos que lhes são exteriores e que fazem com que retroceda, avance, reproduza e os contamine.

Com base na dialógica de Morin é preciso considerar que o sistema cultural assegura a autoperpetuação da complexidade organizacional

em seus movimentos de auto-reorganização e auto-ecoreorganização permanentes (que também implicam reprodução).

Ao integrarem-se numa organização, os indivíduos impregnam-se de uma herança cultural interdependente das iniciativas de treinamento, dos talentos, dos modelos de comportamento implícitos no *imprinting* cultural e na normalização, favorecendo/determinando um traço psicoafetivo. Este traço intervém na consolidação da identidade e da imagem organizacional: o *imprinting* cultural ao abrir e fechar possibilidades suscita a novidade e a permanência.

Permanece, portanto, a (im)possibilidade de imaginação e apreensão da totalidade das inter-retro-ações que acontecem nos contextos sócio-históricoculturais das organizações e de seu entorno o que demanda a consideração às concepções humanas e a orientação paradigmática que as impregna. Há uma (im)possibilidade incerta que depende do caráter imprevisível e frágil das tomadas de consciência e de decisão, das intenções e interesses, das estratégias comunicacionais adotadas em treinamentos para consolidação de uma identidade organizacional, como é o caso do Programa “O Caminho de Bom a Melhor”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, K. **La misión de la empresa**. Paidós, 1996.
- AAKER, DA. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996
- ANDREWS, K. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, H e QUINN, JB. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 58-73.
- ARAÚJO, CA. A pesquisa norte-americana. In: HOHFELDT, A, MARTINO, L; FRANÇA, VV. **Teorias da Comunicação: conceitos, escolas e tendências**. Petrópolis: Vozes, 2001. p.119-30.
- ATLAN, H. **Entre o cristal e a fumaça: ensaio sobre a organização do ser vivo**. Rio de Janeiro: Zahar, 1992.
- AZEVEDO E SOUZA, RB de. **Mediação de conflitos na esfera da organização: um estudo de caso**. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre: PUCRS, 2001.
- AZEVEDO E SOUZA, VB de; CARVALHO, C. Relações Públicas e inteligência profissional: a complexidade interdisciplinar viva. **Revista Gestão e Desenvolvimento**. Novo Hamburgo: Feevale/Instituto de Ciências Sociais Aplicadas., v.1, n.1, 2004. p.77-82.
- BALDISSERA, R. **Imagem-conceito: anterior à comunicação, um lugar de significação**. Porto Alegre: PUCRS, 2004. Tese [Doutorado], Pós-Graduação em Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2004.
- _____. **Comunicação organizacional: O treinamento de recursos humanos como rito de passagem**. São Leopoldo: Unisinos, 2000.
- BARKER, J.; DOMENICI K. Práticas da mediação para equipes baseadas em conhecimento. In: SCHNITMAN, D; LITTLEJOHN, S. **Novos Paradigmas em mediação**. Porto Alegre: ARTMED, 1999. p.329-58.
- BATESON, J. Perceived Control and the Service Experience. In: SWARTZ, T; IACOBUCCI, D. **Handbook of Services Marketing and Management**. Thousand Oaks: Sage, 2001.
- BAUER, MW.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2001.
- BAUER, R. **Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações**. São

Paulo: Atlas, 1999.

BECKER, C *et al.* **Do debate estagnado a uma nova conversação sobre questões controversas: um relato do projeto de conversação pública.** *In:* SCHNITMAN, D e LITTLEJOHN. *Novos paradigmas em mediação.* Porto Alegre: ARTMED, 1999. p.260-273.

BERTRAND, O. Educação e trabalho. *In:* DELORS, J (org). **A educação para o século XXI: questões e perspectivas.** Porto Alegre: ARTMED, 2005. p.120-43.

BOULTON, R. **Uma compilação de perguntas úteis para o trabalho em grupos.** *In:* SCHNITMAN, D e LITTLEJOHN. *Novos paradigmas em mediação.* Porto Alegre: ARTMED, 1999. p.321-328.

BLUMER, H. **Symbolic Interacionism: perspective and method.** University of California: Berkeley, 2001.

BRINKERHOFF, Richard. **One-minute readings: issues in science, technology and society.** Addison-Wesley: Reading, 1992.

BUSH, RB; FOLGER, J. Mediação transformativa e intervenção de terceiros: as marcas registradas de um profissional transformador. *In:* SCHNITMAN, D; LITTLEJOHN, S. **Novos paradigmas em mediação.** Porto Alegre: ARTMED, 1999. p.85-100.

CAMPOS, E. **Dirección estratégica basada em conocimiento: teoría y práctica de la nueva perspectiva.** *In:* MORCILLO, P y FERNÁNDEZ AGUADO, J (coords). *Nuevas claves para la dirección estratégica.* Barcelona: Ariel, 2002. pp. 91-100.

CARBONNEAU, M; HÉTU, Jean-Claude. Formação prática dos professores e nascimento de uma inteligência profissional. *In:* PERRENOUD, P *et al.* **Formando professores profissionais: Quais estratégias? Quais competências?** Porto Alegre: ARTMED, 2001.

DURÁN, MV. **La nueva dimensión de la comunicación interna, y su papel em el panorama del management de los intangibles.** *In:* CASTILLO, A (coord.). *Comunicación organizacional.* Málaga: Clave Aynadamar, 2005. p.97

CASTELLS, M. **A era da informação. La sociedad red.** Madrid: Alianza, 2000.

CHRISTENSEN, S.; KREINER, K. **On the origin of organization cultures.** *In:* International Conference on Organization Symbolism and corporate culture. Paper, 1984.

COLL, C; VALLS, E. A aprendizagem e o ensino dos procedimentos. *In:* COLL, C *et al.* **Os conteúdos na reforma.** Porto Alegre: ARTMED, 1998. p.73-117.

COSTA, J. **Comunicación corporativa y revolución de los servicios.** Madrid: Ciências Sociales, 1995.

_____. **Dir Com on Line: El máster de dirección de comunicación a distancia.** Bolívia: Editorial Design, 2004.

DIÁZ, JC. **Acercamiento al estudio de la imagen publicada: definición y casos.** *In:* CASTILLO, A (coord.). *Comunicación organizacional.* Málaga: Clave Aynadamar, 2005. p.293

DREIFUSS, RA. **A época das perplexidades:** mundialização, globalização e planetarização - novos desafios. Rio de Janeiro: Vozes, 1996.

ENRIQUEZ, E. Vida psíquica e organização. *In:* MOTTA, FCP; FREITAS, ME (org). **Vida psíquica e organização.** Rio de Janeiro: FGV, 2000. p.11-22.

_____. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. *In:* MOTTA, FC. P; FREITAS, ME (org). **Vida psíquica e organização.** Rio de Janeiro: FGV, 2000. p.23-40.

ESCOSTEGUY, AC. Os estudos culturais. *In:* HOHFELDT, A; MARTINO, L; FRANÇA, VV. **Teorias da Comunicação:** conceitos, escolas e tendências. Petrópolis: Vozes, 2001. p.151-70; São Paulo: Loyola, 2002.

ETKIN, J; SCHVARSTEIN, L. **Identidad de las organizaciones:** invariância y cambio. Buenos Aires: Paidós, 2000.

FIGUEIREDO, Sandra. Controladoria: teoria e prática. SP:Atlas, 1997.

FINEMAN, S. A emoção e o processo de organizar *In:* CLEGG, S; HARDY, C; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais:** reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas, 2001. p.157-89.

FLEURY, MTL. Cultura organizacional e estratégias de mudanças: recolocando estas questões no cenário brasileiro atual. **Revista de administração.** São Paulo: [s.ed.], v.26, n.2, 1991. p.3-11.

_____. **O desvendar a cultura de uma organização:** uma discussão metodológica. Porto Alegre: PUCRS, 1997. [Anotação de aula.]

FOTHERINGHAM, W. Perspectives on persuasion. Boston: Allyn and Bacon, 1996.

FRANÇA, FP: **Públicos:** Como identificá-los numa nova visão estratégica. São Paulo: Yendis, 2004.

FREITAS, ME. **Cultura organizacional:** identidade, sedução e carisma? São Paulo: FGV, 1999.

_____. **Cultura organizacional:** formação, tipologias e impacto. São Paulo: Makron Books, 1991.

FREITAS, S. Cultura organizacional e comunicação. *In:* KUNSCH, MMK. **Obtendo resultados com relações públicas.** São Paulo: Pioneira, 1997. p.37-45.

GOLDHABER, GM. **Comunicación organizacional.** México: Editorial Diana,

GRACIOSO, F. **Propaganda institucional:** nova arma estratégica da empresa. São Paulo: Atlas, 1995.

GRAMIGNA, MR. **Modelo de competências e gestão dos talentos.** São Paulo: Pearson Makron Books, 2004.

HABERMAS, J. **Teria da Acción Comunicativa.** Madrid: Taurus, 2001.

HOHFELDT, A; MARTINO, L; FRANÇA, VV. **Teorias da Comunicação:** conceitos, escolas e tendências. Petrópolis: Vozes, 2001. p.171-86.

HOHFELDT, A. Hipóteses contemporâneas de pesquisas em comunicação. *In*: HOHFELDT, A; MARTINO, L; FRANÇA, VV. **Teorias da Comunicação: conceitos, escolas e tendências**. Petrópolis: Vozes, 2001. p.187-240; São Paulo: Loyola, 2002.

HOUAISS de LEXICOGRAFIA, IA. Dicionário Houaiss da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

KAPLAN, A. **A conduta da pesquisa: metodologia para as ciências do comportamento**. São Paulo: Herder, 1975.

KREPS, GL. **Organizational communication: theory and practice**. Second edition. Nova York: Longman, 1990.

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

LACOMBE, FJM. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LANG, P. Padrões, conexões e mudança: co-criação da aprendizagem para a mudança na vida organizacional pelo processo de instrução. *In*: SCHNITMAN, D & LITTLEJOHN, S. **Novos paradigmas em mediação**. Porto Alegre. ARTMED, 1999, p. 335-368

LITTLEJOHN, SW. **Fundamentos teóricos da comunicação humana**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1982.

MAFFESOLI, M. A comunicação sem fim (teoria pós-moderna da comunicação). **Revista FAMECOS**. Porto Alegre. EDIPUCRS, n.20, abr. 2003, p.13-20.

_____. O imaginário é uma realidade. **Revista FAMECOS**. Porto Alegre: EDIPUCRS, n.15, ago. 2001, p.74-81.

MARTIN, J. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. *In*: MOTTA, FCP; FREITAS, ME (orgs). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2000. p.41-73.

_____. Breaking up the mono-method monopolies in organizational analysis. *In*: HASSARD, J.; PYM.D. **The theory and philosophy of organizations**. New York: Routledge, 1990.

MARTIN, J; FROST, P. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. *In*: CLEGG, S; HARDY, C; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções**. São Paulo: Atlas, 2001. p.219-51.

MARTINO, L. De qual comunicação estamos falando? *In*: HOHFELDT, A; MARTINO, L; FRANÇA, VV. **Teorias da Comunicação: conceitos, escolas e tendências**. Petrópolis: Vozes, 2001. p.11-26.

MATTELART, A. **Comunicação – Mundo: histórias das idéias e das estratégias**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

MEIRIEU, P. **A pedagogia entre o dizer e o fazer: A coragem de começar**. Porto Alegre: ARTMED, 2002.

- MINTZBERG, H; QUINN, JB. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MOORE, CW. **O processo de mediação: estratégias práticas para a resolução de conflitos**. Porto Alegre: ARTMED, 1998.
- MORIN, E. **Para sair do Século XX**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- _____. **O método IV: As idéias das idéias**. Porto Alegre: Sulina, 1998.
- _____. **Mês démons**. Paris: Stock, 1994.
- _____. **Introdução ao pensamento complexo**. Lisboa: Piaget, 1995.
- _____. **O homem e a morte**. Rio de Janeiro: Imago, 1997.
- _____. **O método III: O conhecimento do conhecimento**. Porto Alegre: Sulina, 1999.
- _____. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez, 2000.
- _____. **O método II: a vida da vida**. Porto Alegre: Sulina, 2001.
- _____. A comunicação pelo meio (teoria complexa da comunicação). **Revista FAMECOS**. Porto Alegre. EDIPUCRS, n.20, abr. 2003. p.7-12.
- _____. **O método I: a natureza da natureza**. Porto Alegre: Sulina, 2003.
- _____. **X da Questão: O sujeito à flor da pele**. Porto Alegre: Sulina, 2003.
- _____. **Cabeça bem-feita**. São Paulo: Bertrand do Brasil, 2004.
- MOSIMANN, Clara Pellegrinello & FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. SP: Atlas, 1999.
- NAKAGAVA, Masayuki. **Introdução à Controladoria: conceitos, sistemas, implementação**. SP: Atlas, 1993.
- OLIVEIRA, Luís Martins de
- PAGÉS, M *et al.* **O Poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.
- PEARCE, W; PEARCE, K. "Tornando-se Público", trabalhando sistematicamente. *In*: SCHNITMAN, D. **Novos paradigmas na resolução de conflitos**. Porto Alegre: ARTMED, 1999. p.275-96.
- PETERAF, MA. **The Cornerstones of competitive advantage: A resource-based View**. *Strategic Management Journal*, vol.14, pp.179-191, 1993.
- PETERS, T; WATERMAN, R. *In*: **Search of excellence: lessons from America's beststrum companies**. New York: Haper & Row, 1982
- PROGRAMA de Treinamento: O Caminho de Bom a Melhor. **Módulo Capacitando o Gestor**. (apostila). [s.l.]: [s.n], 2004.
- RELATÓRIO **Organização "X"**. São Paulo.[s.n], 2005.
- RELATÓRIO **Organização "X"**. São Paulo.[s.n], 2006.

- RELATÓRIO de treinamento **Organização “X”**. Porto Alegre.[s.n], 2004.
- RIEL, CB.M.V. **Comunicación Corporativa**. Prentice Hall:Madrid, 1997.
- ROKEACH, M. **The nature of human values**. Nova York: Free, 1973.
- RUZ, J; BAZÁN, D. Transversalidad Educativa. La pregunta por lo instrumental y lo valórico en la formación. **Revista Pensamiento Educativo**: objetivos transversales. Santiago de Chile: Macz/PUC de Chile/ Facultad de Educación, 1998.
- SANTOS, RE dos. **Introdução à Teoria da Comunicação**. São Bernardo do Campo: IMS, 1992.
- SARÁBIA, B. A aprendizagem e o ensino das atitudes. *In*: COLL, C *et al.* **Os conteúdos na reforma**. Porto Alegre: ARTMED, 1998. p.119-72.
- SCHEIN, EH. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: J. Olympio, 2001.
- SCHNITMAN, D; LITTLEJOHN, S. **Novos paradigmas em mediação**. Prefácio. Porto Alegre: ARTMED, 1999.
- _____. **Novos paradigmas, cultura e subjetividade**. Porto Alegre: ARTMED, 1996.
- SCHÖN, D. **Educando o profissional reflexivo**: um novo design para o ensino e a aprendizagem. Porto Alegre: ARTMED, 2000.
- SCROFERNEKER, CM. A. Perspectivas teóricas da comunicação organizacional. **Revista Sociétés**. Paris: [s.ed.], n.1. 2004.
- SHAILOR, J. Desenvolvendo uma abordagem transformacional à prática da mediação: considerações teóricas e práticas. *In*: SCHNITMAN, D; LITTLEJOHN, S. **Novos paradigmas em mediação**. Porto Alegre: ARTMED, 1999. p.71-84.
- SILVA, JM da. O pensamento contemporâneo francês sobre a comunicação. *In*: HOHFELDT, A; MARTINO, L; FRANÇA, VV. **Teorias da Comunicação**: conceitos, escolas e tendências. Petrópolis: Vozes, 2001. p.171-86.
- SILVA, PJS da. **As pautas de atuação docente e metas motivacionais na formação do policial militar cidadão**. Porto Alegre: PUCRS, 2005. [Dissertação], Faculdade de Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2005.
- SROUR, RH. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus,1998.
- TAPIA, JA. **Motivar para el aprendizaje**: Teoria y estrategias. Barcelona: EBECÉ, 1999.
- _____. ?Qué es mejor para motivar a mis alumnos? Análisis de lo que los profesores saben, creen y hacen al respecto. **Cuadernos Del ICE**. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid, n.5, 1992.
- _____. **Motivar em la escuela y em la familia**. Madrid: Moratas, 2005.
- JIMÉNEZ, Juan Luís Tato. El papel de la comunicación em las organizaciones que gestionan el conocimiento. *In*: CASTILLO ESPARCIA, A (coord.). **Comunicación organizacional**. Málaga: Clave Aynadamar, 2005, p. 49-73.

TORQUATO, G. **Trato de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira, 2002.

VILLAFÑE, J. **La gestión profesional de la imagen corporativa**. Madrid: Ediciones pirâmide SA, 1999.

VILLAFÑE, J. **La buena Reputación**. Madrid: Pirâmide, 2004.

WALTERS, W. **Graduate Studies in dispute resolutions**. Fort Lander Dale: New Southeastern University, 1999.

WOLTON, D. Il faut sauver la COMMUNICATION. **Revista FAMECUS:mídia, cultura e tecnologia**. Faculdade de Comunicação Social/PUCRS. Porto Alegre: EDIPUCRS, nº 27, agosto 2005. p. 15-17.

YIN, RH. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.