

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**

**ANGELA FERNANDES**

**O Diálogo nas Organizações: a ouvidoria interna sob a  
óptica das Relações Públicas**

**SÃO PAULO**

**2009**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**

**ANGELA FERNANDES**

**O Diálogo nas Organizações: a ouvidoria interna sob a  
óptica das Relações Públicas.**

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciências da Comunicação, na Área de Concentração: Interfaces Sociais da Comunicação, Linha de Pesquisa: Políticas e Estratégias de Comunicação, Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo como exigência parcial para obtenção do Título de Doutora em Ciências da Comunicação, sob a orientação da Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Sidinéia Gomes Freitas

**SÃO PAULO**

**2009**

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**

**ANGELA FERNANDES**

**O Diálogo nas Organizações: a ouvidoria interna sob a óptica das Relações  
Públicas**

Programa de Ciências da Comunicação  
Área de Concentração: Interfaces Sociais da Comunicação  
Escola de Comunicações e Artes

São Paulo, 03 de abril de 2009

---

Profa. Orientadora Dra. Sidinéia Gomes Freitas

---

---

---

---

---

***A Antonio (in memoriam) e Leonor,  
Alessandro, Bruno, Edson, Danila e  
Mariana com quem compartilho o  
significado do amor.***

## **Agradecimentos**

À Prof. Dr. Sidinéia Gomes Freitas, mestra e amiga sábia a ensinar, para além da teoria, os caminhos que não se encontram na superfície da ciência.

À Elisete Duarte Baião, Ivani Falcão, Inês Confuorto, Josué Makoto Kuwano, Márcio Zonta, Maria José Guerra, Patrícia Leite Di Iório, Sandra Lúcia Botelho R. de Oliveira e Vilma Silva Lima, professores e profissionais cujas ações acrescentam sentido à expressão amizade.

Às Organizações Grupo Tejofran, Petróleo Brasileiro S. A (Petrobrás), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) e Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) representadas, respectivamente, pelos seus profissionais Ouvidores Rosa Almeida, Maria Augusta Carneiro Ribeiro, Cláudio Augusto Montoro Puglisi, Ângela Maria Ramos e Adriana Eugênia Alvim Barreiro por comprovarem o significado da cooperação e do profissionalismo.

À Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudman (ABO), representada pela profissional Vera Melo, pelo apoio à pesquisa e esforços para a divulgação das Ouvidorias no Brasil.

FERNANDES, Ângela. **O Diálogo nas Organizações: a ouvidoria interna sob a óptica das Relações Públicas.** Tese de doutorado. São Paulo: Universidade São Paulo, 2009, 293 pp.

## Resumo

**O Diálogo nas Organizações: a ouvidoria interna sob a óptica das Relações Públicas** é resultado de um trabalho ligado à *linha de pesquisa Políticas e Estratégias de Comunicação* da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo. Ele reúne contribuições teóricas das áreas da Comunicação Organizacional e Relações Públicas com o objetivo de observar a comunicação interna como dimensão subutilizada nas organizações brasileiras diante dos desafios apresentados para a efetividade organizacional nos cenários complexos da alta modernidade. Neste sentido, adota-se a *pesquisa qualitativa, como recurso metodológico exploratório* para a análise de *estudo de cinco casos* representativos de organizações nacionais. Desta forma, observam-se as ouvidorias internas organizações públicas e privadas, como fenômenos do campo da comunicação organizacional contemporânea por meio de *entrevistas semi-estruturadas* com gestores, realizadas no período entre agosto a outubro de 2008, bem como sob o olhar de correntes teóricas da área das Relações Públicas estratégicas. As *questões norteadoras* apontam para interface e maior integração entre as atividades da ouvidoria interna e a comunicação. Os dados coletados nesta pesquisa contribuem para a discussão da comunicação organizacional interna compreendida em sua dimensão estratégica, mas também sociocultural na qual os indivíduos podem ressignificar suas perspectivas identitárias e o sentido de trabalho, considerando-a, ainda, como diálogo pressuposto na inter-relação entre organização e públicos internos.

Palavras-chave: Relações Públicas, ouvidorias internas, diálogo e comunicação interna estratégica.

FERNANDES, Ângela. **The dialogue in the organizations: the internal ombudsman section under the view of the Public Relations.** Doctoral Thesis. São Paulo: Universidade São Paulo, 2009, 293 pp.

### **Abstract**

**The dialogue in the organizations: the internal ombudsman section under the view of the Public Relations** is the result of a study linked to the research group *Policies and Communication Strategies* of the Communication and Art School of the São Paulo University. It gathers theoretical contributions from the Organizational Communication and Public Relations aiming at observing the internal communication as a sub-utilized dimension in the Brazilian organizations, which face the challenges presented for the organizational effectiveness within the complex scenarios of the post-modernity. Thus, the *qualitative research approach* is adopted as an *exploratory methodological resource* for analyzing five case studies which represent national organizations. This way, internal ombudsman sections of public and private institutions are observed, as phenomena of the contemporary organizational communication field, by means of *semi-structured interviews* made with managers between August and October 2008, as well as under the view of theoretical grounds of the strategic Public Relations area. The *guiding questions* point out to the interface and greater integration between the activities of the internal ombudsman section and communication. Data gathered in this research contribute for a discussion of internal organization communication understood not only in its strategic dimension, but also in its sociocultural dimension in which individuals can re-signify their identity perspectives and the meaning of work, considering them as a presupposed dialogue in the inter-relation between organization and internal public.

Key-words: Public Relations, internal Ombudsman section, internal strategic dialogue and communication.



## Sumário

Introdução .....	09
Capítulo I – Alta modernidade, identidade e trabalho: novos sentidos para a confiança .....	17
1.1 - Modernidade e devir .....	20
1.2 - Identidade e jogo .....	25
1.2.1 - Ângulo sócio-político .....	31
1.2.2 - Ângulo sócio-econômico .....	35
1.2.3 - Ângulo sócio-cultural .....	42
1.3 - A ascensão do indivíduo econômico .....	46
1.4 - Relação homem-trabalho: desafio emergente .....	52
Capítulo II – Alta modernidade e comunicação organizacional: a emergência do futuro nas organizações .....	62
2.1 – Sobre a organização e indivíduo: a relação todo-parte .....	66
2.2 – Organizações brasileiras: contexto e tendências da alta modernidade .....	71
2.3 – Cultura organizacional, comunicação e cenário do trabalho contemporâneo .....	87
2.4 – Desafios para a comunicação organizacional brasileira na alta modernidade .....	96
2.4.1 – Comunicação organizacional no Brasil: entre pesquisa e a prática .....	100
Capítulo III – Relações Públicas e o diálogo nas organizações: o conjunto de princípios que compõem a área das Relações Públicas .....	114
3.1 – Relações Públicas no Brasil: caminhos para a alta modernidade .....	116
3.2 – Gestão e comunicação estratégica .....	131
3.3 - Relações Públicas e a comunicação estratégica .....	152
3.3.1 – A excelência das Relações Públicas .....	154
3.3.2 - Relações Públicas e a comunicação integrada .....	164
3.3.3 – Mapeamento lógico de públicos .....	168
3.3.4 - Relações Públicas com função política .....	171
3.4 – Princípios e perspectivas para a ouvidoria interna estratégica .....	174
3.5 – O diálogo na organização: um novo olhar sobre a estratégia .....	185
3.5.1 – Sobre a comunicação por diálogo .....	189
3.5.2 – Comunicação por diálogo: significados compartilhados .....	183
3.5.3 - Relações Públicas e o diálogo nas organizações .....	206

## Sumário – continuação

Capítulo IV – A ouvidoria interna sob a óptica das Relações Públicas .....	212
4.1 – A ouvidoria no Brasil .....	216
4.1.1 – Sobre os conceitos de ombudsmam e ouvidoria .....	218
4.1.2 – Desenvolvimento de ouvidoria no contexto brasileiro .....	220
4.2 – A ouvidoria interna .....	224
4.2.1 – Ouvidoria interna e o diálogo nas organizações: o humano no trabalho .....	226
4.3 – A ouvidoria interna sob a óptica das Relações Públicas: diálogos em construção .	230
4.4 – Dados coletados .....	236
4.4.1 – Perfil das ouvidorias internas – cinco casos brasileiros .....	236
4.4.2 – As ouvidorias internas sob olhar das lideranças .....	246
4.4.2.1 – Relevância da ouvidoria interna para a gestão estratégica da organização .....	246
4.4.2.2 – Integração da ouvidoria interna na estrutura formal da comunicação ...	248
4.4.2.3 – Integração da visão dos funcionários .....	249
4.4.3 – As ouvidorias internas e a atuação dos ouvidores .....	250
4.4.3.1 – Comunicação simétrica e por diálogo .....	250
4.4.3.2 – Levantamento de questões emergentes .....	251
4.4.4 – O sentido das ouvidorias internas para usuários .....	253
4.5 – Análise de dados .....	252
Considerações finais .....	257
Referências Bibliográficas .....	265
Anexos .....	280
1. Fusões e aquisições no Brasil .....	281
2. Lei nº5.377, de 11 de dezembro de 1967 .....	282
3. Decreto 63383, de 26 de setembro de 1968 .....	286
4. Universalização do ombudsmam / ouvidorias .....	290
5. Ouvidorias na administração pública federal .....	291
6. Ouvidorias na administração pública estadual.....	292
7. Ouvidorias na administração pública municipal .....	293

## INTRODUÇÃO

A sociedade mundial tem vivido transformações econômicas, sociais, políticas e culturais intensificadas, sobremaneira, a partir do século XX com o impulso tomado pela globalização. Fortalecida pelos avanços tecnológicos que criaram a possibilidade de intercâmbios à distância e em tempo real, esse fenômeno global ajuda a consolidar rupturas nas formas tradicionais de percepção do tempo e espaço, bem como, nos ritmos, crenças, hábitos e práticas dos indivíduos. Expressões como pós-modernidade, modernidade tardia, alta modernidade e hipermodernidade passam a integrar as reflexões de diversos estudiosos interessados em compreender essas rupturas como desdobramentos do projeto de modernidade – a alta modernidade. Por meio de apontamentos convergentes, evidenciou-se, nesse período, a prevalência da racionalidade econômica e instrumental sobre os acenos e as expectativas de uma nova ordem social, de modo que se assiste a consolidação de espaços por meio dos quais o capitalismo, acentuadamente nos países ocidentais, fortalece-se.

Se, no projeto de modernidade, almejou-se o equilíbrio entre as esferas política, econômica e comunitária das sociedades, na alta modernidade vê-se uma reconfiguração dessas dimensões. Esse fenômeno aponta para o desequilíbrio com a primazia dos princípios de mercado influenciando a fragmentação da identidade dos indivíduos. Assim, entre Estado, sociedade e mercado sobressai a prevalência deste último intervindo na construção das faces identitárias e estimulando a ascensão do

indivíduo econômico. Este último é conclamado a responder à reestruturação produtiva do capital que em seu desenvolvimento estratégico necessita cada vez mais de indivíduos criativos – menos *taylorizados* – e capazes de acrescentar às organizações produtivas a dose de conhecimento necessário para o equilíbrio entre produtividade, rentabilidade, produtividade e flexibilidade no ambiente em que transformação e mudança são as palavras de ordem.

As organizações produtivas, por sua vez, destacam-se como o lócus privilegiado no qual o capitalismo em seu desenvolvimento estratégico opera. Os desafios colocados às organizações para alinharem agilidade e lucratividade acentuam a necessidade de transformação do trabalho vivo em trabalho morto (cada vez mais automatizado), de trabalho improdutivo em produtivo (com redução de níveis hierárquicos e supressão de unidades de produção) e de trabalho material em imaterial destacando a força do capital intelectual que passa a fazer parte do ativo das organizações. Assim, mudanças de várias ordens são verificadas nos ambientes de produção trazendo para os indivíduos o sentido de estranhamento em relação ao trabalho.

Aos indivíduos cabe conviver com diversos paradoxos. Essa nova sociedade solicita-lhes a força individual do guerreiro competitivo e ao mesmo tempo a adesão ao trabalho em equipe, a capacidade de inovação ao lado do espírito de submissão, aceitando regras impostas para um jogo que não ajudaram a construir. Indivíduos *modulares* capazes de assumirem diferentes faces e papéis passam a constituir o universo organizacional. Nesse sentido, estruturas estratégicas que buscam o equilíbrio

entre a capacidade interna das organizações e os desafios e possibilidades verificadas no ambiente externo são criadas sem considerar as angústias e os sofrimentos de *indivíduos modulares* – hábeis estrategistas sem rosto e com identidades fragilizadas, convenientes guerreiros em sua força produtiva, dóceis seres manipulados e manipuladores em sua capacidade de liderar e construir equipes de trabalho cooperativas.

O universo do *management*, por sua vez, reconhece a força da simbologia dos mitos, ritos, crenças, histórias e tradições que fortalecem as lideranças necessárias para a gestão estratégica. Dessa forma, a vertente *cultura organizacional* é entendida como o espaço que reúne elementos necessários para conquistar adesão, empenho e produtividade dos indivíduos no cenário do trabalho complexo e cada vez mais competitivo. Liga-se a essa vertente a visão de que a comunicação organizacional compreendida sob a perspectiva da geração de fluxos informacionais e, portanto, como veículo dessa simbologia, pode representar a coordenação e o controle dos esforços dos indivíduos para o alcance dos objetivos postos para a organização. Dessa forma, não é estranho que se verifique a existência e a predominância de processos, ações e veículos de comunicação unilaterais em diversas organizações nas quais a racionalidade econômica e instrumental orienta, inclusive, a dimensão comunicacional.

Frente a essa racionalidade, há, no entanto, as exigências de uma opinião pública fortalecida pelos ideais democráticos que grassam nas sociedades contemporâneas. Nota-se que ao lado das exigências por mais altos índices de produtividade e lucratividade, as organizações convivem com o desafio de desenvolverem seu

compromisso público, o que implica em uma atuação que comprove perante a sociedade a inserção de valores ligados aos direitos humanos, cidadania e respeito à diversidade como plataforma de seu desenvolvimento sustentável. À sociedade não basta o discurso da responsabilidade sócio-organizacional.

A visão da opinião pública tem se aguçado frente às questões ligadas ao tema, assim, só a imagem da organização comprometida com as causas sociais não garante o reconhecimento público, faz-se necessário que essa imagem seja proveniente de uma identidade consolidada, o que significa a realização de atos comprovadamente valorizados pela sociedade. Entre esses atos integram-se as políticas e a postura que as organizações adotam em relação aos indivíduos que nela trabalham. Redobradas exigências que se apresentam, portanto, ao campo da comunicação organizacional.

Como as organizações podem alinhar competências internas - que incluem seu capital intelectual – frente aos desafios e possibilidades verificadas no ambiente externo sem contar com a multiplicidade de visões, as experiências e o conhecimento das pessoas que nelas trabalham? Como indivíduos cujas identidades encontram-se fragmentadas pela ascensão do econômico, podem desenvolver uma identidade integral compartilhada com a organização? Como construir uma identidade cuja reputação possa ser valorizada pela sociedade sem que a ela esteja associado o reconhecimento das pessoas que as integram? Na alta modernidade, essas e outras questões evocam reflexões sobre a práxis comunicativa que as organizações desenvolvem, em especial, com os chamados públicos internos – as pessoas que nelas trabalham.

Como resposta às exigências da opinião pública e frente às necessidades de alinharem objetivos econômicos e compromisso social, muitas organizações brasileiras têm implementado em suas estruturas os serviços denominados ouvidorias. Essas são apresentadas pelas organizações como canais qualificados por meio dos quais articulam uma interlocução aproximada com os indivíduos que integram seus diversos públicos. Destacam-se as ouvidorias internas expressas como espaços especializados para a promoção de relacionamentos entre a organização e seus públicos internos. Na medida em que são apresentadas como o local em que as diversas manifestações dos indivíduos são recebidas, acolhidas e encaminhadas, recendo o tratamento necessário de acordo com a demanda, as ouvidorias internas são traduzidas pelas organizações como um local onde o diálogo com seus públicos internos pode ser efetivado.

Tomando-se a comunicação interna como objeto de pesquisa exploratória e colocando-se as ouvidorias internas como objeto empírico, indagou-se: As ouvidorias internas estão construídas como espaços nos quais o diálogo entre a organização brasileira e seus públicos internos se efetiva? Essa questão pressupôs os caminhos desta investigação por meio dos quais objetivou-se:

- a) compreender os desafios colocados à comunicação no cenário das organizações contemporâneas;
- b) apresentar os pressupostos teóricos da área das Relações Públicas, buscando evidenciar sua interface com os objetivos econômicos e o compromisso público organizacional;

- c) correlacionar esses pressupostos a dimensão da comunicação interna estratégica que agrega valor às organizações;
- d) apresentar a interface entre as relações públicas estratégicas e a comunicação por diálogo.

Quanto aos objetivos de caráter empírico, buscou-se:

- a) realizar pesquisa qualitativa por meio de estudo de caso que integrou cinco organizações brasileiras que contém ouvidorias internas em sua estrutura;
- b) observar o perfil das ouvidorias internas em relação ao seu histórico, sua estrutura, demanda atendida e perfil profissional;
- c) correlacionar as práticas desenvolvidas pelas ouvidorias internas pesquisadas aos pressupostos teóricos colocados para as Relações Públicas na dimensão da comunicação interna estratégica.

Dessa forma, o trabalho em questão foi construído de maneira a abordar em seu primeiro capítulo “ALTA MODERNIDADE, IDENTIDADE E TRABALHO: novos sentidos para a confiança” parte das questões trazidas para os indivíduos diante do fenômeno complexo da alta modernidade, procurando-se destacar aquelas que dizem respeito à fragmentação de suas identidades e do sentido do trabalho contemporâneo. Para a construção de reflexões sobre essa complexidade, buscou-se a contribuição de autores como Anthony Giddens, Octávio Ianni, Antonio da Costa Ciampa, Ricardo Antunes, Zigmund Baumann, entre outros estudiosos que se dedicam a analisar aspectos presentes nos fenômenos contemporâneos.



No segundo capítulo, “ALTA MODERNIDADE E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: a emergência do humano nas organizações” correlacionaram-se as questões que integram contextos organizacionais brasileiros com os pressupostos teóricos do campo da comunicação organizacional, buscou-se compreender os desafios e as possibilidades apresentadas para esse campo e para as organizações na alta modernidade. No capítulo, discutiram-se aspectos ligados à práxis das organizações em relação à comunicação interna sob a perspectiva das teorias que ressaltam a comunicação organizacional como área estratégica nas organizações. Procurou-se trazer para a reflexão dados obtidos por pesquisas aplicadas realizadas por entidades nacionais como Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE), além de estudos que tratam sobre culturas nas organizações e sua interface com a comunicação organizacional, a exemplo de Eugène Enriquez, Omar Aktouf e Marlene Marchiori. Para abordar o tema da comunicação organizacional em seu desenvolvimento foram consideradas contribuições de autores como Margarida Maria Krohling Kunsch, João José Azevedo Curvello e Meneleu A .de Almeida, além de outras fontes.

A partir das questões levantadas em tópicos anteriores, apresentou-se, no terceiro capítulo “RELAÇÕES PÚBLICAS E O DIÁLOGO NAS ORGANIZAÇÕES”, o conjunto de princípios que compõem a área das Relações Públicas buscando-se demonstrar sua importância na dimensão da comunicação organizacional, em especial no campo da comunicação interna estratégica. Aos princípios que compõem as Relações Públicas estratégicas associou-se o conceito de comunicação por diálogo destacando-o como um paradigma da comunicação interna desenvolvido sob a perspectiva das Relações

Públicas. Autores consagrados na área das Relações Públicas no Brasil como Fábio França, Margarida Maria Krohling Kunsch e Roberto Porto Simões foram considerados para as reflexões, além da contribuição de James Grunig como expoente dos estudos norte americanos. À visão das Relações Públicas estratégicas buscou-se somar as contribuições de David Bohm, Linda Ellinor e Glenna Gerard que tratam dos fundamentos da comunicação por diálogo.

No quarto capítulo “A OUVIDORIA INTERNA SOB A ÓPTICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS”, abordou-se o panorama das ouvidorias internas nas organizações brasileiras, entendidas como fenômenos que se inscrevem na dimensão da comunicação organizacional contemporânea. Buscou-se perceber as interfaces entre esse fenômeno e as perspectivas das Relações Públicas estratégicas. Para tanto, apresentaram-se os caminhos trilhados para o desenvolvimento da pesquisa e seus resultados. A pesquisa foi orientada pela metodologia qualitativa aplicada em cinco organizações brasileiras tomadas como casos em estudo. A partir da observação localizada procurou-se apontar as reflexões construídas sobre as ouvidorias internas como espaços de diálogo nas organizações brasileiras.

Por fim, teceram-se algumas considerações finais no sentido de relacionar os conhecimentos expostos ao longo do texto e o estudo dos casos.

– CAPÍTULO I –

ALTA MODERNIDADE, IDENTIDADE E TRABALHO:

novos sentidos para a confiança

## Capítulo I – ALTA MODERNIDADE, IDENTIDADE E TRABALHO: novos sentidos para a confiança

*O nível da sociedade engloba, penetra e irriga o universo dos indivíduos, das interações e da organização, pois a sociedade é sentido, domínio e condição de sentido.*

*Jean-François Chanlat*

Na alta modernidade, considerada como a época do desenvolvimento maximizado do projeto de modernidade, a racionalidade instrumental é apontada, por muitos estudiosos, como o eixo constitutivo da esfera econômica, notadamente essa racionalidade incide seus reflexos nas esferas política e cultural das sociedades ocidentais.

Nesse sentido, a racionalidade instrumental é apontada como um paradigma a nortear a construção das identidades individuais, isso porque é considerada o contraponto da razão livre, preconizada, inicialmente, pelos ideais iluministas que alimentam o projeto de modernidade e por meio da qual os indivíduos buscam sua emancipação, inclusive, pela ciência e a construção do conhecimento absolvido pelos dogmas políticos e religiosos.

Tomando-se como referência, em especial, os pressupostos teóricos da Psicologia Social e da Antropologia Cultural, o fenômeno da construção da identidade dos indivíduos constitui-se em um processo inscrito nos campos

biopsíquico, histórico e cultural de forma a traduzir-se em movimento constante, portanto complexo, em relação aos mesmos princípios sócio-históricos em que se desenvolve a alta modernidade.

Essa modernidade, em seu devir, avança por meio de acontecimentos cujos reflexos se acentuaram no período atual devido aos novos sentidos de tempo e espaço, das configurações assumidas pelo Estado-nação, da maximização dos princípios de mercado, do desenvolvimento do capitalismo em sua forma estratégica, inclusive, por meio das inovações tecnológicas.

Nesse sentido, pensa-se que a modernidade estabelece a dimensão econômica como o espaço para o desenvolvimento da identidade dos indivíduos, identidade construída, em especial, pela relação que esses processam com o mundo do trabalho. Nesse contexto, encontra-se o indivíduo diante da angústia e da insegurança de lidar com as inúmeras transformações e mudanças ocorridas no ambiente da produção, qualquer que seja sua natureza ou modelo. Em face às exigências de adaptação para a sua inclusão e a permanência no mundo do trabalho contemporâneo o indivíduo se vê às voltas com o processo de reconstrução de sua base de confiança, antes desenvolvida, inclusive, pela percepção do que imaginava ser um terreno estável e sólido no qual sua identidade se desenvolvia, base que passa, atualmente, a reclamar novos sentidos.

Para se compreender parte das exigências colocadas para o indivíduo na alta modernidade, e como tais condições interferem no desenvolvimento de sua identidade, optou-se inicialmente, neste tópico, por destacar alguns dos aspectos que configuram o período denominado modernidade alta ou tardia desde a concepção do projeto de modernidade. A seguir, buscou-se correlacionar o processo de construção e desenvolvimento da identidade dos indivíduos como parte dos reflexos e desdobramentos desse projeto na sociedade atual. Optou-se por apontar tais aspectos por meio do que se convencionou chamar ângulos de observação. Ressalta-se que tais ângulos não apresentam dimensões isoladas que explicam por si o fenômeno da alta modernidade, tampouco suas influências no desenvolvimento da identidade individual. Esses ângulos apenas descortinam parte de um mesmo fenômeno que possui variáveis e características que se interpenetram e se entrecruzam comportando, por meio desses movimentos, a grande complexidade que caracteriza a era contemporânea e faz com que indivíduos tenham que trabalhar no desenvolvimento de suas identidades.

### **1.1- Modernidade e devir**

Considera-se que a modernidade, que teve sua origem na Europa, no período pós-feudal, está associada a um conjunto de fenômenos que influenciam

de maneira muito intensa a sociedade mundial. Faremos a exposição desses fenômenos a seguir.

O primeiro fenômeno a destacar é o sistema de industrialização, que impulsiona o processo de produção pelo uso da força mecânica, ocorrido, acentuadamente, na Inglaterra a partir da segunda metade do século XVIII e expandido aos demais países europeus no transcurso do século XIX. A industrialização traz novas implicações para as relações sociais como, por exemplo, as grandes correntes migratórias de indivíduos que saem do campo em direção à vida nas metrópoles, a urbanização gradativa das cidades no entorno industrial e, principalmente, as novas configurações nas linhas de produção das indústrias com a adoção de técnicas e processos otimizadores das performances.

Um outro fenômeno diz respeito ao desenvolvimento do sistema capitalista em que se observa a conversão do capital comercial, adquirido pela acumulação primitiva realizada no período mercantilista dos séculos XV e XVI, em capital produtivo aplicado à indústria maquinofatureira implicando no sistema de produção de mercadorias que, por sua vez, envolve tanto os mercados competitivos de produtos quanto a mercantilização da força de trabalho.

Além desses fenômenos, a modernidade é caracterizada pelo desenvolvimento do controle regular das relações sociais associada ao controle sobre o trabalho e sobre a lucratividade dos negócios, sistema que opera no

sentido de destacar a ascensão da organização, como no dizer de Guiddens (2002, p. 22) para quem “*dizer modernidade é dizer não só organizações, mas organização – o controle regular das relações sociais dentro de distâncias espaciais e temporais indeterminadas*”, haja vista a necessidade da coordenação dos corpos e esforços dos seres humanos, tanto aqueles circunscritos ao ambiente da produção, quanto aqueles fisicamente distantes, mas que, indiretamente, auxiliam na viabilização dessa produção, quer seja pelo investimento direto a ela destinado, quer pela possibilidade de endereçamento do capital comercial quando da aquisição de produtos ou serviços.

Esse conjunto de adventos, aqui brevemente expostos, tem seus desdobramentos e reflexos acentuados a partir da globalização econômica (intensificada nas décadas finais do século XX) e são impulsionados, inclusive, pelos avanços tecnológicos que facilitaram o fenômeno da modernidade-mundo que, por sua vez, incorporam a ideia de *globalização de coisas, gentes e ideias* conforme propõe Ianni (1996), conceito tomado como um dos eixos centrais utilizados para caracterizar a alta modernidade.

Uma citação de Jean Chesneaux (1989, p.196) auxilia a compreensão sobre a singularidade e, ao mesmo tempo, a complexidade que constitui a modernidade em seu devir:



É a sua globalidade simultaneamente estrutural e planetária que define a modernidade no fim do século XX como um momento singular...Esta, portanto, é a mutação fundamental realizada pela modernidade com a mundialização da economia, o tecnocosmo, a internacionalização da vida social, cria-se um sistema global sem equivalente na história da humanidade...Momento histórico singular: a modernidade-mundo impôs também a sua singularidade à reflexão histórica e ao saber histórico.

Pode-se entender que tal singularidade histórica coloca essencialmente as noções de tempo e espaço – eixos da compreensão histórica do mundo - como uma das problemáticas centrais da modernidade. Essa problemática pode ser melhor compreendida ao associar-se a mundialização da economia, apoiada na disseminação vigorosa dos valores e modos de produção ocidentais, ao desenvolvimento generalizado do capitalismo.

Karl Marx (1971-1976, p. 30) já anunciava os reflexos do avanço capitalista em relação à concepção tradicional do tempo e do espaço ao afirmar:

Enquanto que o capital por um lado, deve tender a destruir toda barreira espacial oposta ao comércio, isto é, ao intercâmbio, e a conquistar toda a Terra como um mercado, por outro lado tende a anular o espaço por meio do tempo, isto é, a reduzir a um mínimo o tempo tomado pelo movimento de um lugar a outro. Quanto mais desenvolvido o capital, quanto mais extenso é, portanto, o mercado em que circula, mercado que constitui a trajetória especial de sua circulação, tanto mais tende simultaneamente a estender o mercado e a uma maior anulação do espaço através do tempo.

A partir de tais observações, entende-se que a tendência universal do capital propicia, portanto, o aparecimento de novas formas sociais de tempo e espaço. Noções de localismo, nacionalismo e regionalismo são revistas face aos novos horizontes que se abrem para os conceitos de territorialidade e historicidade. Por conseguinte, os fenômenos da geografia e da história, que serviam como pontos

de apoio para a vida e as narrativas dos indivíduos, portanto como base para suas identidades, permitem novas configurações sociais de forma a alterarem as referências tradicionais que os mantêm ligados ao ser e estar no mundo. As referências atadas aos conceitos de lugar e momento passam por transformações que permitem aos indivíduos desafiar a razão e a percepção do real. No lugar desses, as novas formas sociais do tempo e espaço permitem a ampliação da imaginação e do virtual e, conseqüentemente, implicam na mediação da experiência como referência de vida.

A exposição de Octávio Ianni (1996, p.167), ao tratar sobre as teorias e efeitos da globalização sobre as novas formas sociais de tempo e espaço, amplia a oportunidade de reflexão sobre o campo das práticas e da interação social tomadas como fios que tecem a trama da sociedade na alta modernidade:

São múltiplas, novas e recriadas, as formas do espaço e tempo desvendadas pelos desdobramentos da globalização: o local e o global, o micro e o macro, a homogeneidade e a diversidade, a primazia do presente e a recriação do passado, a contemporaneidade e não-contemporaneidade, o norte e o sul, o Ocidente e o Oriente, o real e o virtual, a experiência e o simulacro, a desterritorialização e a miniaturização, a mensagem e o vídeo-clip, a velocidade e o instante, o fugaz e o silêncio.

Pela exposição do autor, pode-se apreender a ideia de que tais fenômenos não se restringem a modificar percepções objetivas em relação ao espaço e tempo, mas sim, pelas novas configurações absorvidas pelos indivíduos em nível subjetivo, tais fenômenos interferem nas práticas<sup>1</sup> e interações sociais. Esse jogo,

---

<sup>1</sup> De acordo com Robert Henry Srour (1998, p.131), as práticas sociais articulam as relações sociais e podem ser empreendidas pelos indivíduos nas dimensões econômica, política e simbólica como processos de intervenção na natureza e na sociedade.

que reúne multiplicidades, opções, o real e o virtual, o instante e o distante, o duradouro e o efêmero, traz consigo a percepção da transformação e da mudança como processos atuais e ininterruptos. Ao mesmo tempo em que tais processos parecem abrir possibilidades potenciais para os indivíduos – a ideia da mudança traz embutida a ideia do novo – também destroem suas posições confortáveis, afetando a base de segurança e confiança por meio da qual os indivíduos constroem sua identidade.

Na linha da transformação, entre riscos e oportunidades, as faces da alta modernidade se fazem presentes trazendo para os indivíduos cenários que passam a exigir-lhes o exercício constante de mudança e adaptação.

## **1.2 - Identidades em jogo**

A psicologia, a sociologia, a antropologia, a filosofia, entre outras áreas do conhecimento, têm estudado a questão da construção e do desenvolvimento da identidade dos indivíduos sob vários enfoques, sempre a admitindo como central para a compreensão das sociedades, em especial, a contemporânea.

Em seu estudo sobre o conceito de identidade, Antonio da Costa Ciampa (2007) chama a atenção para o fato de que para compreender o fenômeno da construção da identidade dos indivíduos há a implicação de considerá-lo como

---

processo complexo, em contínuo movimento, que ao mesmo tempo alimenta e é alimentado pela intrincada teia da estrutura social em que se desenvolve.

Ao esclarecer essa posição, o autor explica:

Em cada momento de minha existência, embora eu seja uma totalidade, manifesta-se uma parte de mim, como desdobramento das múltiplas determinações a que estou sujeito.[...] Desta forma, estabelece-se uma intrincada teias de representações que permeia todas as relações, onde cada identidade reflete outra identidade, desaparecendo qualquer possibilidade de se estabelecer um fundamento originário de cada uma delas. Este jogo de reflexões múltiplas que estrutura as relações sociais é mantido pela atividade dos indivíduos, de tal forma que é lícito dizer-se que as identidades, no seu conjunto, refletem a estrutura social ao mesmo tempo em que reagem sobre ela conservando-a ou a transformando. (CIAMPA, 2007, p.67)

A partir desse posicionamento, podem-se admitir dois pontos centrais para o estudo da identidade individual. O primeiro considera a existência de várias faces da identidade do indivíduo, faces que ora se aproximam, ora se re-elaboram com relação ao que se poderia chamar de um centro comum, uma totalidade ou uma identidade composta de muitas identidades. O segundo refere-se ao fato de que, como já afirmado, as várias identidades do indivíduo entram em cena na medida em que este desenvolve as relações sociais no meio onde atua. Desse pressuposto apreende-se que como os indivíduos estão sujeitos às suas condições históricas, de forma que não se pode dissociar o estudo da identidade do estudo da sociedade. Ainda, segundo Ciampa:

As possibilidades de diferentes configurações de identidade estão relacionadas com as diferentes configurações de ordem social [...] é do contexto histórico e social em que o homem vive que decorrem suas determinações e, conseqüentemente, emergem as possibilidades ou impossibilidades, os modos e as alternativas de identidade. (Ibidem, p.72)

Dado o posto, tem-se que as várias dimensões que compõem o universo social, somadas ao humano, implicam na constituição da identidade dos indivíduos de maneira a admitir cada indivíduo como um ser bio-psico-sócio-cultural, portanto um ser em movimento e em transformação.

Tais reflexões instigam o exercício de compreensão sobre as configurações sociais que, desde o surgimento do projeto de modernidade, influenciam as posições de identidade dos indivíduos, principalmente, ao considerar-se o alcance e a dinâmica desse projeto na sociedade atual, na alta modernidade.

Para tanto, como base teórica para este exercício, considera-se o estudo de Boaventura de Souza Santos (1999) que, ao tratar sobre o social e o político na pós-modernidade, retrata aspectos importantes do projeto sócio-cultural da modernidade, com seus desdobramentos até o século XXI.

Segundo Santos (1999), o projeto de modernidade constitui-se do século XVI até o final do século XVIII assentando-se em dois pilares: o da regulação e o da emancipação.

Compreende-se por regulação o conjunto de funções do Estado (segundo uma matriz dirigista ou liberal de acordo com o regime político constituído) que visa à sua presença (mais forte ou mais fraca de acordo com a matriz

predominante) no planejamento e desenvolvimento sócio-econômico e político de dada sociedade. Por emancipação, no que tange, em especial, às sociedades de perfil democrático, entende-se o processo de desenvolvimento social que, compreendendo inclusive o planejamento de Estado, propicia aos cidadãos as condições de liberdade, justiça, autonomia e igualdade de direitos, condições que se correlacionam à construção das identidades sociais.

Tanto o pilar da regulação quanto o da emancipação são fenômenos complexos e sujeitos a um desenvolvimento interdependente, ao mesmo tempo contraditório, dados o caráter e o dinamismo que os orientam como forças sociais. Cada qual comporta princípios e lógicas de racionalidade que, igualmente, se interpenetram e se entrecruzam, posto que se desenvolvem em extrema correlação.

O pilar da regulação fundamenta-se nos princípios<sup>2</sup> de Estado, do mercado e da comunidade. O pilar da emancipação apóia-se nas lógicas da racionalidade estético-expressiva da arte e da literatura, a racionalidade moral-prática da ética e do direito e a racionalidade cognitivo-instrumental da ciência e da técnica. Pela sua natureza e proposta de correspondência, pode-se imaginar a complexa articulação entre esses princípios e lógicas. A racionalidade estético-expressiva liga-se ao princípio da comunidade na qual se desenvolvem os ideais de

---

<sup>2</sup> Ressalte-se que para abordar a constituição do projeto sócio-cultural da modernidade, Santos (1999) considera os princípios do Estado, do mercado e da comunidade com base nos fundamentos dos trabalhos de Thomas Hobbes, John Locke e Jean Jacques Rousseau, respectivamente.

identidade e comunhão que, por sua vez, ambientam a contemplação estética. A racionalidade moral-prática entra em correspondência ao princípio do Estado enquanto referência do cumprimento da ética e do direito. A racionalidade cognitivo-instrumental articula-se com o princípio do mercado no que se refere à união das concepções e práticas da individualidade e da concorrência, fundamentais para o desenvolvimento da ciência e da técnica, como também para a assunção da ciência como força produtiva. De acordo com esta concepção, pode-se imaginar o processo de construção da identidade dos indivíduos no contexto da modernidade, conforme pode-se observar na figura abaixo:

**Figura 1- Perspectivas identitárias na modernidade – elaboração própria.**



Considerando-se as várias dimensões do universo sócio-político, econômico e cultural, os indivíduos encontram-se no desenvolvimento das várias faces identitárias: o sujeito político que se articula com a dimensão tanto do Estado-

nação ao qual pertence, bem como, com as implicações da ética e do direito em seu agir como membro e cidadão de sua comunidade; o sujeito econômico inserido na dimensão do mercado por meio de sua atuação no sistema de produção e de trocas, bem como, no processo de desenvolvimento da ciência e da tecnologia com o uso da racionalidade cognitivo instrumental e o sujeito comunitário ligado à dimensão cultural mais ampla que envolve, inclusive, a racionalidade estético-expressiva.

Ressalte-se que a figura apresentada, embora limitada em sua concepção linear por exigência da demonstração figurativa, ilustra a imaginação de uma situação de equilíbrio na qual os pilares da regulação e da emancipação se correlacionam de forma harmônica favorecendo uma concepção sobre como as faces da identidade dos indivíduos, na dinâmica e na complexidade das relações sociais inscritas na modernidade, se articulam, se entrecruzam e se desenvolvem.

Diante das reflexões que trazem ao pensamento a questão de como os indivíduos processam sua identidade, considerando-a base de apoio às práticas sociais, alguns ângulos de análise mostram-se oportunos colocando-se em pauta o desenvolvimento do projeto de modernidade até a denominada alta modernidade.

### **1.2.1-Ângulo sócio-político**



Como um dos eixos sustentadores da identidade dos indivíduos, encontra-se a noção de pertencimento a uma dada comunidade, o vínculo sócio-político com sua pátria de origem e, por extensão, com seu local de produção e de vida. Tanto é que as ciências sociais geralmente se debruçam em seus estudos históricos - modernos e contemporâneos – sobre as realidades nacionais, ou Estados-nações. Ocorre que, face às novas realidades trazidas à alta-modernidade, como por exemplo, as questões internacionais emergentes e, principalmente, a configuração geo-histórica mundial atravessada e alterada pela globalização sócio-econômica e cultural, o Estado-nação assume contornos ora fixos, ora relativamente estáveis e ora perceptivelmente voláteis<sup>3</sup>. Acredita-se que esse jogo de instabilidade não só afeta a percepção dos indivíduos em relação à instituição do Estado-nação em sua soberania e autonomia, como também, abala a base de segurança e referência que determina sua conduta sócio-política, inscrita no campo das práticas sociais e, por referência, a sua condição de cidadão.

Santos (1999) cita, entre outros, os desafios dos estudos sociológicos na contemporaneidade em face de uma possível descentração do Estado-nação como locus original de regulação social, bem como, de emancipação democrática. Em seu trabalho afirma,

Nos últimos dez anos assistimos a uma dramática intensificação das práticas transnacionais, da internacionalização da economia à translocalização maciça de pessoas como migrantes ou turistas, das redes planetárias de informação e de comunicação à

---

<sup>3</sup> A título de exemplo, no Brasil, a carga tributária, em muitos casos triplicada, impõe aos indivíduos a presença do Estado em sua condição de cidadãos. Por outro lado, os movimentos crescentes da sociedade civil, que buscam atender às variadas demandas sociais não supridas pelo Estado, abalam a crença dos indivíduos nesta presença.

transnacionalização da lógica do consumismo dessas transformações. A marginalização do Estado nacional, a perda da sua autonomia e da sua capacidade de regulação social, tem sido considerada como principal consequência. Contudo, no nosso cotidiano raramente somos confrontados com o sistema mundial e, ao contrário, somos obsessivamente confrontados com o Estado, que ocupa as páginas dos nossos jornais e os noticiários de nossas rádios e televisão, que tanto regulamenta nossa vida para a regulamentar como para a desregulamentar. Será então o Estado nacional uma unidade de análise em vias de extinção ou, pelo contrário, é hoje mais central do que nunca, ainda sob a forma ardilosa de sua descentração? (SANTOS, 1999, p.20)

O enunciado abre o espaço de reflexão para várias questões, mas coloque-se em referência a questão do equilíbrio entre o papel de regulação do Estado e a emancipação dos indivíduos, de acordo com a concepção do projeto de modernidade, considerando-se as características simultâneas e contraditórias da realidade geo-histórica construída pelos fenômenos que marcam a alta modernidade, anteriormente citados.

Partindo-se da imagem apresentada (vide figura 1), pode-se exercitar a imaginação considerando-se o avanço e o fortalecimento do princípio do mercado – ocorrido, em especial, nos países de credo neoliberal, principalmente, a partir dos anos 70 do século XX – e suas implicações para o pilar da regulação, ou seja, para o papel do Estado-nação, em seu planejamento central econômico e político. O princípio do mercado, sob a concepção da economia neoliberal<sup>4</sup>, prevalece nos países ocidentais, extrapola as demais esferas da regulação, bem como, da emancipação acarretando desequilíbrio em suas correlações e correspondências. Como reflexos desse avanço, por exemplo, encontra-se a desregulamentação das

---

<sup>4</sup> Doutrina econômica, acentuada a partir da década de 1970, caracterizada pela total liberdade de mercado e restrições à interferência estatal sobre a economia.

economias nacionais, as privatizações, as retrações das políticas sociais, mecanismos corporativos de regulação de conflitos entre capital e trabalho, flexibilização e automação de processos produtivos, a subcontratação internacional<sup>5</sup>, entre outros desdobramentos. Tais movimentos remetem os indivíduos a uma percepção de enfraquecimento externo do Estado-nação.

Por outro lado, como se por um movimento compensatório, e paradoxal, se deparam com reflexos na ordem interna do Estado como, por exemplo, o aumento do autoritarismo retratado, entre outros fatores, pela forte institucionalização da burocracia - muitas vezes espelhada nos microdespotismos que grassam nos mais variados setores e instâncias do aparelho estatal - aliado à transferência, quase que compulsória, de suas responsabilidades e ações para a sociedade civil. Diante desse jogo que parece revelar ora as forças, ora as fraquezas do Estado-nação, os indivíduos vivenciam o sentimento de perda do vínculo social, do afeto, inclusive, da sua condição de sujeitos históricos – que incorporam a noção de sujeitos de direito como cidadãos de um país, sob a proteção de uma lei que, em tese, deve abarcar a todos – remetendo-os à sensação de que sua condição política é um fenômeno instável, distante de seu controle.

---

<sup>5</sup> Em seu estudo sobre Economia Global e a nova Divisão Internacional do Trabalho, POCHMANN(1999), afirma que as inovações tecnológicas têm contribuído para o aprofundamento da concorrência intercapitalista ocasionando maior concentração e centralização do capital nos vários setores produtivos, e inclusive no financeiro, apontando tanto o papel central das grandes corporações transnacionais quanto a formação dos oligopólios mundiais que detém supremacia nos principais mercados. Além desse fator, a expansão dos recursos estrangeiros (Investimentos Diretos do Exterior – IDE), ainda que direcionada aos países de renda intermediária (semiperiferia) acaba por não privilegiar a participação dos segmentos de baixa renda (periferia) no fluxo desses recursos. Tais apontamentos justificam a presença das organizações transnacionais nos mercados periféricos buscando, entre outros fatores, a ampliação da margem de lucros com a contratação de mão de obra considerada menos qualificada, menos dispendiosa.

A ideia de Zigmund Baumann (1999) sobre as consequências trazidas pela globalização econômica, em especial sobre a primazia do neoliberalismo de mercado em relação aos pilares da regulação e emancipação social, assinalam uma das marcantes características da alta modernidade sob o ângulo sócio-político.

Nas palavras de G.H Von Wright, a “nação-estado parece que está se desgastando ou talvez ‘definindo’. As forças erosivas são *transnacionais*”. Uma vez que as nações-estados continuam sendo as únicas estruturas para um balanço e as únicas fontes de iniciativa política efetiva, a “transnacionalidade” das forças erosivas coloca-as fora do reino da ação deliberada, proposital e potencialmente racional. Como tudo o que elide essa ação, tais forças, suas formas e ações são ofuscadas na névoa do mistério; são objetos de adivinhação e não de análise confiável. [...] Em poucas palavras: *ninguém parece estar no controle agora*. Pior ainda – não está claro o que seria, nas circunstâncias atuais, “ter o controle”. Como antes, todas as iniciativas e ações de ordenação são locais e orientadas para questões específicas; mas não há mais uma localidade com arrogância bastante para falar em nome da humanidade ao se pronunciar. Nem há uma questão única que possa captar e teleguiar a totalidade dos assuntos mundiais e impor a concordância global. (BAUMANN,1999, p 65-66)

Diante desse movimento, o indivíduo vê-se às voltas com a tarefa de articular sua percepção entre o local e o global; ainda, de encontrar a possibilidade de reconhecer, claramente, em seu Estado e em sua comunidade o *locus* onde possa exercer seus deveres e direitos políticos como cidadão, de visualizar e atuar, portanto, no espaço público onde possa legitimar as práticas sociais que asseguram e dão sentido à sua identidade como membro de um grupo, de uma classe profissional, de um segmento social. Nesses grupos, os contornos, aspirações e expectativas são perceptíveis e passíveis de reconhecimento, ainda, são postos sob a perspectiva do diálogo emancipador. Paradoxalmente, essas tarefas colocam os indivíduos diante da sensação de risco e da necessidade de

escolhas cada vez mais individualizadas. A ideia de pertencimento constituída, inclusive, pela possibilidade da ação coletiva parece agora mais diluída, portanto, sem o sentido de força política. O sentido de estar em comum, gradativamente, vai sendo substituído pelo sentido de estar só.

### **1.2.2 -Ângulo sócio-econômico**

Sob esse ângulo descortina-se o desenvolvimento capitalista e seus reflexos nas esferas social, política e cultural contemporâneas.

Na esteira do pensamento de Immanuel Wallerstein (1980) considera-se o capitalismo como sistema de trocas monetárias, ele remonta ao século XVI, marcando sua primeira fase – capitalismo comercial ou pré-capitalismo – por meio do advento das grandes navegações e expansões marítimas européias.

A partir da segunda metade do século XVIII, nos países da Europa Ocidental, o avanço do sistema capitalista ganha o *status* de advento histórico ligado ao projeto de modernidade, uma vez associado aos ideais que preconizaram a liberdade do homem (fim dos regimes absolutistas e ascensão da classe burguesa) e intimamente correlacionado ao direito de propriedade e à liberdade econômica, tal como traduzido nos emblemas das revoluções liberais inglesa,

francesa e da independência dos EUA. Essas revoluções, por sua vez, lançaram as bases institucionais para o desenvolvimento do capitalismo em sua segunda fase, denominada capitalismo industrial. Isso explica, de certa forma, porque diversos trabalhos correlacionam diretamente o início do desenvolvimento capitalista ao advento da Revolução Industrial que se inicia na Inglaterra com a implementação do sistema fabril e do uso da força mecânica à produção.

A ideia de Robert Henry Srouer (1998, p. 13), apresentada a seguir, auxilia a compreensão sobre os mecanismos que fundamentam a relação entre o avanço do capitalismo e a Revolução Industrial iniciada no século XVIII.

Não foram as inovações técnicas que criaram o capitalismo, mas o capital investido nas manufaturas da Idade Moderna que levou à introdução da máquina ferramenta, desenvolveu o sistema fabril e aplicou força motriz não animal à produção [...] A conversão do capital produtivo fez com que a Revolução Industrial fosse filha dos interesses conjugados das burguesias mercantil e manufatureira.

A aplicação do capital produtivo, ou capital acumulado na fase comercial, não possuía como finalidade a inovação técnica; ela surgiu como resposta ao desejo de controle dos meios e processos de produção, como observa o autor ao apontar os problemas e as soluções desenvolvidas nas fábricas de tecelagem da época.

Embora os burgueses manufatureiros não dependessem mais dos artesãos da fiação, faltava-lhes desembaraçar-se dos tecelões que detinham habilidade técnica. Caso pudessem dispor de máquinas de fácil operação, máquinas que exigissem apenas movimentos repetitivos e de rápida aprendizagem, o poder de barganha dos tecelões seria neutralizado. Foi o que aconteceu com a invenção do tear mecânico em 1785. (Idem, p. 15)

Essa afirmação destaca o poder da classe capitalista em relação à viabilização das inovações técnicas como resultante do interesse e da capacidade de se utilizar o conhecimento aplicado para a ampliação da margem de controle sobre os processos de trabalho e da lucratividade nos negócios. Ressalte-se que essa capacidade (a ciência aplicada à produção) pode ser associada à lógica da racionalidade cognitivo-instrumental da ciência e da técnica integrante do pilar da emancipação, já comentada no tópico anterior.

A partir do século XIX ocorre o desenvolvimento acentuado do capitalismo, mais aceleradamente nos países centrais, apoiado pelo paulatino avanço das inovações tecnológicas, sendo essas fundamentais, inclusive, para a globalização econômica impulsionada, sobremaneira, a partir do século XX.

No século XX, o sistema capitalista chega ao seu terceiro período, denominado monopolista-financeiro. Esse período é caracterizado por um movimento de grande expansão econômica aliada ao dinamismo das inovações tecnológicas que impulsionam, inclusive, os sistemas de transportes e de comunicação. Essa expansão requereu investimentos financeiros significativos, o que consolidou o espaço de participação de grandes corporações multinacionais expandindo seus mercados e processos de produção para os vários quadrantes do mundo e, por conseguinte, das instituições financeiras como coadjuvantes na aplicação de insumos, fato que consolidou o poderio econômico de ambos atores. Tal poderio (o capital não mais se revestiu do caráter original das fases comercial

e industrial nas quais a riqueza advinda de sua aplicação direta nos sistemas produtivos) se fortalece pela movimentação e reaplicação dos lucros auferidos - facilitada inclusive pela informatização que permite a transferência de valores em tempo real - visando à sua multiplicação de forma exponencial. Essa característica de volatilidade do capital traz implícita a ideia de uma força estratégica universal que, ao contrário de uma suposta fraqueza associada à noção de liquidez, constitui seu principal poder de presença e penetração orientando e determinando toda a dimensão econômica das sociedades. Na atualidade, essa presença e poder de penetração se *materializam* por meio da racionalidade econômica que orienta, por sua vez, as práticas sociais, em especial, nas comunidades de credo neoliberal.

Com essas características, aqui brevemente retratadas, o sistema capitalista adentra o século XXI fortalecido e fortalecendo essa racionalidade expandida, inclusive, por meio da globalização econômica que se revela ao mesmo tempo como causa e consequência do capitalismo em sua forma estratégica. Destaque-se que em sua forma estratégica o sistema capitalista está associado aos ideais democráticos que preconizam a liberdade da razão e do empreendimento dos indivíduos como caminho para a sua emancipação.

No entanto, uma reflexão bastante apropriada de Eugene Enriquez (1995) traz à tona algumas questões importantes que servem de referência para a



compreensão acerca da dimensão estratégica do sistema capitalista em sua fase globalizada:

A revolução industrial inglesa e a revolução política francesa deram à *razão instrumental* e ao *indivíduo livre* um lugar de primeiro plano. A emergência da razão instrumental e ao indivíduo eram ambas indispensáveis à instauração e ao desenvolvimento do capitalismo. Mas ao mesmo tempo, o primado do *indivíduo racional* (e a razão não se confunde com a racionalidade instrumental que é apenas a sua forma perversa) constituía o ponto de apoio do regime democrático, concebido, sobretudo, como aquele onde a “liberdade de empreender” (J.Locke) era fundamental. Existiu, portanto, desde o começo uma complementaridade e uma contradição entre capitalismo e democracia. (ENRIQUEZ, 1995, p. 9)

A ideia de complementaridade associa-se ao aparecimento do *trabalhador livre* cuja realização encontra-se na mobilização para e pelo trabalho e na instauração da propriedade individual<sup>6</sup>. Essa ideia parece, portanto, à primeira vista, perfeitamente adaptada à reunião dos conceitos de democracia e capitalismo indicando a possibilidade de perfeita combinação entre ambos. Já a ideia de contradição coloca em jogo as formas pelas quais o capitalismo admite a liberdade dos indivíduos: como seres competitivos cuja principal arma de guerra é a própria força de seu trabalho, força essa que acaba por colocar o trabalho e, por conseguinte, o homem como mercadoria com valor de troca.

Com essa contradição, o capitalismo avança na alta modernidade pressupondo os ideais democráticos associados não ao primado da razão e da

---

<sup>6</sup> Vale destacar a influência da tradição dos trabalhos de John Locke (1632-1704) cuja filosofia política fundamentava-se na noção de governo legitimado pela anuência dos governados e pelo respeito ao direito natural do ser humano, de vida, liberdade e propriedade influenciando as revoluções liberais do período moderno que, entre os seus fundamentos, associaram liberdade econômica à democracia.

ética, mas sim ao primado da razão instrumental que as palavras de Eugene Enriquez (1996) explicam:

Tendo a economia sido posta no posto de comando da sociedade (já que todos devem trabalhar e contribuir para o aumento das riquezas) era bem mais racionalizável, quantificável, matematizável (e sabe-se que a sociedade ocidental produziu *matematização do real*, após a Renascença, seu objetivo principal, na medida em que ela pensava que, por esse meio, poderia explicar o mundo e sobretudo predizer, antecipar os fenômenos e tomar as decisões mais pertinentes) que a política ou os processos psíquicos. Em tais condições, os valores democráticos só podiam tornar-se valores de segunda ordem, e o mercado e o capitalismo *instaurar sua supremacia*. (Ibidem, p. 11).

A afirmação do autor remete o pensamento à questão da conexão entre os pilares da regulação e da emancipação (retome-se o pensamento à figura 1)..

Sob a primazia dos valores do mercado, a razão instrumental acaba por cingir-se, de maneira estratégica, à lógica da racionalidade cognitivo-instrumental do pilar da emancipação, porém não de forma a confirmar os pressupostos da ciência e da construção do conhecimento como caminho para a liberdade do homem. Pelo contrário, ultrapassa e assola sobremaneira esses pressupostos fazendo-os subsumirem a vocação maximalista da racionalidade econômica.

Visto assim, pode-se imaginar a deformação das lógicas da racionalidade estético-expressiva da arte e da literatura, da racionalidade moral-prática da ética e do direito e da racionalidade cognitivo-instrumental da ciência e da técnica do pilar da emancipação. No lugar dessas, invadidas pela racionalidade que a tudo parece *tecnificar* encontra-se, respectivamente a esteticização, a juridificação e a cientificização da realidade social como fenômenos de um “*projeto global de*

*racionalização da vida social prática e cotidiana*". (SANTOS, 1999, p.78). Tais fenômenos podem ser vistos, inclusive, de maneira associada ao que Antony Giddens (2000, p. 24 ) denominou *sistemas especializados* por meio dos quais o conhecimento técnico, orientado pela racionalidade econômica, alcança o status de *ciência* norteadora dos modos de vida e das escolhas dos indivíduos para as mais diferentes ações no meio social.

Os sistemas especializados põem entre parênteses o tempo e o espaço dispondo de modos de conhecimento técnico que têm validade independente dos praticantes e clientes que fazem uso deles. Tais sistemas penetram em virtualmente todos os aspectos da vida social nas condições da modernidade – em relação aos alimentos que comemos, aos remédios que tomamos, aos prédios que habitamos, às formas de transporte que usamos e muitos outros fenômenos. Os sistemas especializados não se limitam a áreas tecnológicas; estendem-se às próprias relações sociais e às intimidades do eu. (GUIDDENS, 2000, p. 24 )

Pode-se imaginar, portanto, os efeitos dos sistemas especializados, acoplados à racionalidade exacerbada como componente do sistema capitalista em sua forma estratégica.

A esteticização, a juridificação e a cientificização da realidade social surgem como novas formas de técnicas sociais que interferem diretamente na construção e estabilização das identidades dos indivíduos, posto que, sob o primado da tecnocracia que propõe um *crescimento harmonizado contínuo* esconde-se a negação da subjetividade dos indivíduos, em outros termos, nega-se a autêntica liberdade de escolha dos indivíduos como base da assunção dos valores genuinamente democráticos. Nesse contexto cabe aos indivíduos *optarem* e transitarem entre o individualismo exacerbado e a procura da comunhão de

esforços; entre um narcisismo que propugna a excelência e a ótima performance e o reconhecimento de fragilidades inerentes à condição humana; entre hábeis estrategistas, guerreiros especializados e inovadores e, ao contrário, uma suposta desqualificação, inclusive para o trabalho, o que, por sua vez, dificulta-lhes o acesso aos bens - sociais, econômicos, políticos e culturais - anunciados como frutos de uma almejada emancipação. Sob o ângulo sócio-econômico, na alta modernidade, a construção das identidades dos indivíduos, parece passar, necessariamente, por esse quadro paradoxal de alternativas.

### **1.2.3-Ângulo sócio-cultural**

As práticas sociais, como elementos indispensáveis à interação social, se inserem e se desenvolvem no espaço configurado pelas dimensões política, econômica e cultural de dada sociedade. Fixando-se a atenção na dimensão cultural pode-se imaginar a força e a presença do universo simbólico que tanto movimenta o imaginário como, por conseguinte, as ações concretas dos indivíduos. Nesse campo, não há como dissociar o papel e a influência das novas tecnologias da informação e comunicação, com seu potencial desenvolvimento acentuado a partir do século XX, no panorama social contemporâneo.

Na atualidade, influenciando pensamentos, linguagens, hábitos e atitudes, os signos e seus significados, em multiplicidade, trafegam pelas vias eletrônicas, informáticas e cibernéticas configurando o espaço social global, como também, os novos espaços de poder viabilizados pelo mundo da mídia.

Na conjuntura da alta modernidade, a era dos primeiros escritos noticiosos - passando pelo telégrafo, rádio, cinema, televisão, entre outros aparatos midiáticos - cedeu lugar à era das redes sociais viabilizadas pela Internet, por exemplo, permitindo que entre os caminhos abertos pelas tecnologias transitassem também mente e braços da figura simbólica que Otávio Ianni (2000, p. 64-65) chamou de *príncipe eletrônico* e que explica como

uma entidade nebulosa e ativa, presente e invisível, predominante e ubíqua permeando continuamente todos os níveis da sociedade, em âmbito local, nacional, regional e mundial[...]sempre em conformidade com os diferentes contextos *socioculturais e político-econômicos desenhados no novo mapa do mundo*.

Sob essa visão, tem-se que da política à cultura, do mercado à comunidade, das tradições às ciências, tudo parece se mover sob o olhar e as influências dessa entidade que, paradoxalmente e estrategicamente, parece espelhar não só as manifestações que pluralizam e diversificam as mídias (como exemplo, no caso das televisões, as produções alternativas e experimentais das Televisões Educativas e Universitárias), como também, e prioritariamente, o ponto de vista que impera dos blocos de poder predominantes em escala nacional, regional e mundial, habilmente articulados. Esse espelhamento, que parece condizer com o espírito democrático de uma mídia plural e aberta às diferentes manifestações das identidades culturais dos diversos segmentos da sociedade, ganha a força de uma

poderosa técnica social – no modo como se inserem nas relações, processos e estruturas que articulam e dinamizam as diferentes esferas da sociedade - na medida em que se propõe, em nível mundial, aproximar culturas, linguagens, credos e conhecimento.

No entanto, pelas vias do que Ianni (2000) apontou como *ágora eletrônico* liderado pelas corporações transnacionais - como agentes econômicos fundamentais para a criação e implementação das novas tecnologias da informação e comunicação e, principalmente, para a expansão dos mercados, do crescimento e do consumo - fluem incessantemente os signos e os significados afetos à mobilização econômica e aos princípios do campo do marketing influenciando ideias e hábitos, opiniões e comportamentos, inquietações e convicções, pressupondo, dessa forma, os fundamentos das práticas sociais como produtos adaptáveis e maleáveis, aos modos de vida e necessidades dos indivíduos na sociedade contemporânea, portanto, como mercadorias.

O príncipe eletrônico é o arquiteto do *ágora eletrônico*, no qual todos estão representados, refletidos, defletidos ou figurados, sem o risco da convivência nem da experiência. Aí, as identidades, alteridades e diversidades não precisam desdobrar-se em desigualdades, tensões, contradições, transformações. Aí, tudo se espetaculiza e estetiza. De modo a recriar, dissolver, acentuar e transfigurar tudo o que pode ser inquietante, problemático, aflitivo. (Ibidem, p. 69)

Nesse contexto, as práticas sociais, como mecanismos que promovem a interação social, perdem seu sentido original de aproximação livre e genuína entre indivíduos heterogêneos cujas ideias, experiências e aspirações, diferentes entre si e condizentes com diferentes contextos, tecem a riqueza dessas interações

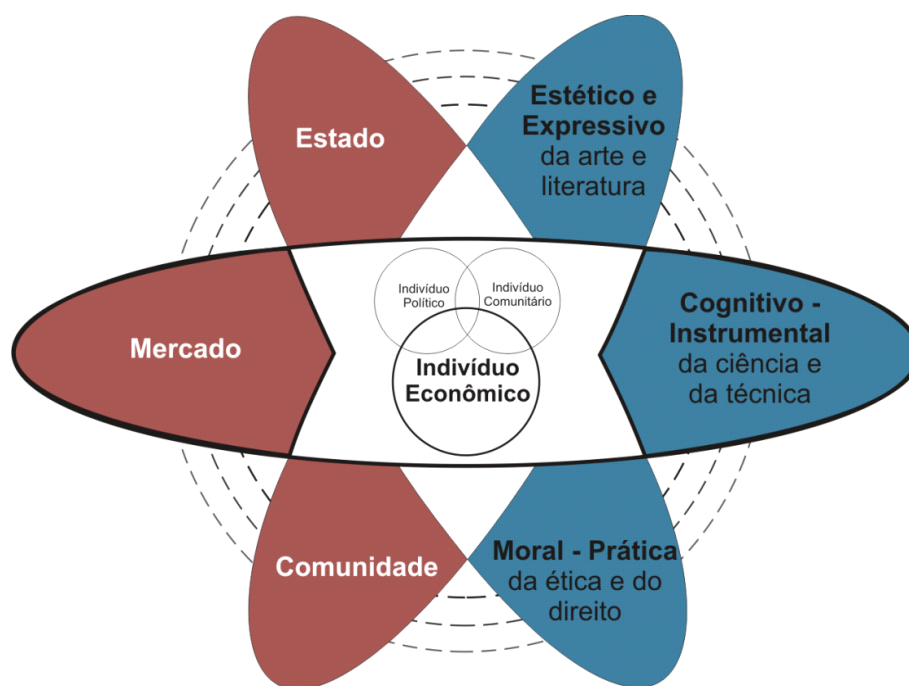
fortalecendo a trama social. Passa-se a visualizar, portanto, a possibilidade de práticas condicionadas, dirigidas sob um efeito calculado a priori, sob a orientação de uma racionalidade calculista que visa a modelar e homogeneizar ao invés de admitir o real, o plural e o complexo.

No espaço criado e moldado, segundo as conveniências do *príncipe eletrônico*, parece restar aos indivíduos a possibilidade - e o risco - de uma identidade pasteurizada que, quanto mais tende a se afastar da cena real onde acontecem as contradições e alteridades, presentes nas diversas práticas sociais, mais lhes obscurece a visão diante de uma complexa teia de *opções* que envolvem: mercado e comunidade, artefato e democracia, lucratividade e cidadania - algumas expressas como produtos reais, outras, contraditoriamente virtuais.

### 1.3 - A ascensão do indivíduo econômico

Sob os apontamentos realizados em relação aos ângulos sócio-político, econômico e cultural, coloca-se em destaque o movimento de hegemonia da racionalidade econômica, inclusive<sup>7</sup> nas formas do capitalismo estratégico da alta modernidade. Os fenômenos da juridificação, da cientificização e da esteticização, anteriormente apontados, são aqui utilizados para caracterizar parte dos efeitos ocasionados pela prevalência dessa racionalidade, em especial, considerando-se o possível desequilíbrio acarretado entre as dimensões que integram os pilares da regulação e da emancipação em decorrência da primazia do princípio do mercado.

**Figura 2 - Perspectivas identitárias na alta modernidade – elaboração própria**



<sup>7</sup> *Inclusive* porque, na realidade, em todos os períodos do capitalismo a racionalidade econômica constitui-se como seu saber privilegiado.



Sob o ângulo sócio-político, diante da figura ora *líquida*, ora tangível do Estado-nação, os indivíduos vivenciam o risco de enfraquecimento dos vínculos sociais ligados a processos políticos de caráter mais amplo e que embasam o sentido de pertença a uma categoria social, nesse caso, de âmbito nacional. Os movimentos contestatórios ou reivindicatórios, que assinalam ideais políticos aos quais os indivíduos vinculam sua identidade como cidadãos de uma pátria, assumem, muitas vezes, proporções mais localizadas, associados a movimentos segmentados por categorias que indicam afinidades eletivas, algumas provenientes de motivações e predisposições particulares<sup>8</sup>. Ainda que pese a ausência de uma análise mais aprofundada sobre os processos, o alcance, a efetividade e a legitimidade desses movimentos, interessa, nessa reflexão, destacar que sua emergente multiplicidade oferece provas da busca segmentada, individualizada, por alternativas de ação política. Visto assim, tal busca parece refletir uma orientação para um agir personalizado que tanto pode espelhar a força da autonomia individual, na medida em que os indivíduos partem para uma conscientização e ação política local, quanto pode espelhar a fragmentação do espaço público colocado sob uma condição de enfraquecimento e suscetibilidade face aos princípios e lógicas do Estado descentrado.

---

<sup>8</sup> Como exemplos de engajamento político de ordem mais ampla pode-se citar a filiação a movimentos feministas, étnicos, trabalhistas, ecológicos, entre outros que, de certa forma, conferem aos indivíduos o sentido de pertencimento a uma categoria passível de (re)conhecimento social. Ao lado desses movimentos, pode-se encontrar o processo de engajamento político associado a causas específicas desenvolvidas, por exemplo, por associações de moradores; fiéis de igrejas; membros de associações comerciais, de comitês do escritório e conselhos de escola etc, ressaltando-se que o fato de estarem centrados em âmbitos mais específicos, localizados, não anulam sua importância, apenas permitem que se correlacione a esses movimentos objetivos mais particularizados. Essa particularização, em alguns casos, facilita um fazer amadorístico na condução de determinados projetos fato que, por sua vez, pode ceder espaço para práticas menos democráticas como o assembleísmo ou calcadas numa ideologia de cunho mais narcisista, com ares messiânicos. (Para um estudo mais detalhado sobre questões ligadas a não institucionalização de movimentos sociais veja ( VIGEVANI, 1999).

Como uma faceta dessa descentração, pode-se correlacionar o princípio do Estado à lógica da racionalidade moral-prática analisando-se um dos sintomas do fenômeno da juridificação como a *“expansão das regulações jurídicas em âmbitos da vida previamente não regulados pelo Direito assim como o aumento de sua densidade, mediante a especialização, em âmbitos já regulados por aquele”* (Sánchez, 2007, p.02-05). Embora outras questões ligadas à legitimidade do Direito não sejam aqui tratadas, essa expansão pode ser associada ao surgimento do segmento de especialistas – *“técnicos do Direito e burocratas necessários à sua gestão”* (Ibidem) favorecendo, de certa forma, o sentido de distanciamento do Direito em relação ao indivíduo - e por extensão *“das relações sociais e humanas, da economia, das relações de trabalho, da família, da escola, da medicina, da solidariedade”* (ibidem) – por meio de sua estratégica abstração.

Sob o ângulo sócio-econômico, destaca-se a correlação entre o princípio do mercado e a lógica da racionalidade cognitivo-instrumental destacando-se como uma de suas faces, em especial, o desenvolvimento espetacular da ciência que, gradativamente, tem sua capacidade de criação de conhecimento e valor convertida em força produtiva, porém, absorvida pelos ditames do mercado. A cisão que ocorre entre os conhecimentos de várias áreas, gerada inclusive pela hiper-especialização das várias ciências, reforça o caráter estratégico do capitalismo que ao se apropriar dos conhecimentos individualizados inibe o conhecimento complexo que favorece a percepção da relação entre o todo e cada

uma de suas partes, em outras palavras, enfraquece a percepção dos indivíduos sobre a relação entre o desenvolvimento exponencial da ciência e da tecnologia e seus efeitos para a sociedade. Segundo Morin (2003, p.24 –25),

O desenvolvimento da aptidão para contextualizar tende a produzir a emergência de um pensamento “ecologizante”, no sentido em que situa todo o acontecimento, informação ou conhecimento em relação de inseparabilidade com seu meio-ambiente – cultural, social, econômico, político e, é claro, natural. Não só leva a situar um acontecimento em seu contexto, mas também incita a perceber como este o modifica ou explica de outra maneira. Um tal pensamento torna-se, inevitavelmente, um pensamento do complexo, pois não basta inscrever todas as coisas ou acontecimentos em um “quadro” ou uma “perspectiva”. Trata-se de procurar sempre as relações e inter-retro-ações entre cada fenômeno e seu contexto.

Ao contrário de uma ciência ética, como preconizada por Morin (2003), ou seja, uma ciência preocupada com o seu próprio desenvolvimento - especialmente com os seus desdobramentos para a qualidade da vida planetária - a maximização da lógica cognitivo-instrumental, orientada pela gramática do princípio do mercado, favorece a cientificização dos saberes individualizados em detrimento de um pensamento e ação contextualizada, não só em nível local como também global. Neste âmbito, acentua-se o desenvolvimento científico-tecnológico associado ao perigo da proliferação nuclear; ao armamento global cada vez mais sofisticado; às pesquisas que envolvem embriões humanos e que demandam, cada vez mais, a emergência da bioética e à eminência de uma catástrofe ecológica que pode vir a assolar toda humanidade.

A predominância do princípio do mercado e da lógica cognitivo-instrumental igualmente marca a correlação entre o princípio da comunidade e a lógica da

racionalidade estético–expressiva. É certo que as possibilidades midiáticas e informacionais trazidas pelas novas tecnologias, de certa maneira, aumentaram as chances de competência democrática dos indivíduos, principalmente para aqueles cujo acesso aos diversos equipamentos culturais é ainda dificultado. No entanto, a expansão simbólica do consumo e de sua dinâmica, disseminada exaustivamente por meio das vias eletrônicas e digitais, oblitera o usufruto de tais equipamentos levando para o campo da produção e da vivência cultural - da literatura, do cinema, do teatro, da pintura, entre outras manifestações da arte que aproxima os indivíduos favorecendo-lhes um exercício de reflexão mais crítico – os mesmos princípios da produção e troca de mercadorias por meio dos quais até o cotidiano individual encontra-se sujeito à esteticização.

Considerando-se a construção da identidade como processo em movimento tem-se, portanto, que as condições sócio-históricas vivenciadas pelos indivíduos assumem plano central nessa construção. Para Giddens (2002, p.36),

As transformações na auto-identidade e a globalização [...] são os dois pólos da dialética do local e do global nas condições da alta modernidade. Em outras palavras, mudanças em aspectos íntimos da vida pessoal estão diretamente ligadas ao estabelecimento de conexões sociais de grande amplitude.

Sob esta concepção, o olhar sob os ângulos sócio-político, econômico e cultural, por meio das questões trazidas para os indivíduos na alta modernidade, revela situações paradoxais a serem enfrentadas. Uma série de tribulações é colocada em evidência significando a emergência de escolhas que assumem

papel preponderante nos modos pelos quais os indivíduos ancoram sua identidade, seu modos de ser e interagir no mundo. Sobretudo, a assunção do indivíduo econômico, impulsionada pela prevalência da racionalidade instrumental, favorece a maximização do princípio do mercado e, igualmente, faz priorizar a mercantilização das práticas e relações sociais contribuindo para o obscurecimento das demais possibilidades identitárias dos indivíduos. Como afirma Eugéne Henríquez (2006, s/p), uma das reações para este processo, em nível individual, refere-se ao sentimento de indiferença e de desconsideração em relação ao outro.

Veem-se cada vez mais pessoas que se voltam à sua própria identidade, que cuidam apenas de “si”, de sua vida privada, de seus investimentos cotidianos, de sua família. O homem, então, não se sente mais fazendo parte de uma espécie humana e não participa mais do trabalho da civilização. Considera os outros apenas obstáculos ou objetos de prazer.[...] Se se reconhecer como sujeito é essencial, ver-se apenas como um indivíduo indiferente aos outros e ocupado com suas próprias preocupações é simplesmente mortífero.

O que se pode chamar de morte, nesse caso, é o sentimento do vazio, a perda de sentido da vida plena que se estabelece, inclusive, pela mediação com o outro, pelo intercâmbio entre as diferenças e igualdades, pelo fortalecimento do vínculo social por meio do qual se estabelece a construção e desenvolvimento da identidade do indivíduo. Nesse contexto, o ambiente do trabalho na alta modernidade, como o espaço privilegiado de práticas sociais, também sofre os efeitos da perda de sentido, uma vez que a mediação do indivíduo com o trabalho encontra-se sujeita à assunção do indivíduo econômico, em detrimento do humano. Essa sujeição traz consigo o risco da quebra de confiança desenvolvida pelo indivíduo em relação ao mundo do trabalho, em especial, em relação ao

desenvolvimento de relações sociais por meio das quais se estabelecem níveis de convívio, solidariedade e partilha, necessários para a manutenção dos vínculos sociais e o sentido de pertencimento ao grupo, à comunidade produtiva. Conforme a exposição de Giddens (2002, p.37), “*a modernidade introduz um dinamismo elementar nas coisas humanas, associado a mudanças nos mecanismos da confiança e nos ambientes de risco*”.

Em face de tais reflexões tem-se que o trabalho, na alta modernidade, passa a apresentar-se como mais um campo a exigir novos sentidos.

#### **1.4- Relação Homem – Trabalho: desafio emergente**

Estrategicamente, o desenvolvimento do capitalismo, como resultado de um processo historicamente constituído, se apóia e alcança o mundo do trabalho contemporâneo determinando e ampliando o espaço de atuação do indivíduo econômico. É a este indivíduo que a configuração estratégica do princípio do mercado, amparado pela lógica da racionalidade econômica, se volta estimulando seu fortalecimento, bem como, conformando o cenário no qual as mutações do mundo do trabalho se estabelecem.

Ao contrário das teses de vários estudiosos que acenam com o fim do trabalho ou com o aparecimento do tempo livre como elemento fundador de novas configurações sociais, o trabalho é reafirmado como categoria central do processo de socialização dos indivíduos, no entanto, sua centralidade, longe de ser afirmada como a dissociação do trabalho aos ditames do capital, reafirma a sua subordinação estrutural a este último.

Os estudos de Ricardo Antunes (2000) sobre a afirmação e a negação do trabalho, considerado como categoria central na formação societal contemporânea, colaboram para a compreensão acerca da relação homem-trabalho na alta modernidade. Apoiado na tese de István Mészáros<sup>9</sup> sobre o sistema de metabolismo social do capital, Antunes (2000, p.17) defende a ideia de que o capital impôs uma inversão da lógica societal efetivando as

mediações de segunda ordem, que passaram a se constituir como elemento fundante do sistema de metabolismo social do capital. Desprovido de uma orientação humanamente significativa, o capital assume, em seu processo, uma lógica onde o valor de uso das coisas foi totalmente subordinado ao seu valor de troca (grifos do autor).

Citando Mészáros, Antunes (2000) afirma que as mediações de primeira ordem cedem lugar às de segunda ordem de acordo com a dinâmica do mecanismo de expansão do capital cuja finalidade essencial não é outra senão *expandir o valor de troca, ao qual todos os demais – desde as mais básicas e mais*

---

<sup>9</sup> Para Mészáros (1995) o sistema de metabolismo social do capital, como processo historicamente constituído, se configura no complexo caracterizado pela divisão hierárquica do trabalho, que subordina suas funções vitais ao capital.

*Íntimas necessidades dos indivíduos até as mais variadas atividades de produção, materiais e culturais – devem estar estritamente subordinados. (Mészáros apud Antunes, 2000, p. 21).*

<b>Elementos presentes nas mediações de primeira ordem</b>
<i>A necessária e mais ou menos espontânea regulação da atividade biológica reprodutiva em conjugação com os recursos existentes.</i>
<i>A regulação do processo de trabalho pela qual o necessário intercâmbio comunitário com a natureza possa produzir os bens requeridos, os instrumentos de trabalho, os empreendimentos produtivos e o conhecimento para a satisfação das necessidades humanas.</i>
<i>O estabelecimento de um sistema de trocas compatível com as necessidades requeridas, historicamente mutáveis e visando a otimizar os recursos naturais e produtivos existentes.</i>
<i>A organização, coordenação e controle da multiplicidade de atividades, materiais e culturais, visando ao atendimento de um sistema de reprodução social cada vez mais complexo.</i>
<i>A alocação racional dos recursos materiais e humanos disponíveis, lutando contra as forças de escassez, por meio da utilização econômica (no sentido de economizar) viável dos meios de produção, em sintonia com os níveis de produtividade e os limites socioeconômicos existentes.</i>
<i>A constituição e organização de regulamentos sociais designados para a totalidade dos seres sociais, em conjugação com as demais determinações e funções de mediação primárias.</i>
<b>Elementos presentes nas mediações de segunda ordem</b>
<i>A separação e alienação entre o trabalhador e os meios de produção.</i>
<i>A imposição destas condições objetivadas e alienadas sobre os trabalhadores como um poder separado que exerce o mando sobre eles.</i>
<i>A personificação do capital como um valor egoísta – com sua subjetividade e pseudopersonalidade usurpadas -, voltada ao atendimento dos imperativos expansionistas do capital.</i>
<i>A equivalente personificação do trabalho, isto é, a personificação dos operários como trabalho, destinado a estabelecer uma relação de dependência com o capital historicamente dominante; esta personificação reduz a identidade do sujeito desse trabalho a suas funções produtivas fragmentárias.</i>

Quadro: Inspirado no sistema de mediações do metabolismo social do capital - Fonte: Antunes (2000, p. 19 – 22)



Destaque-se, no entanto, que o próprio sistema de mediações de segunda ordem não se efetiva sem deixar visível o processo de uma crise estrutural<sup>10</sup> contra a qual o capital, em sua lógica de expansão exponencial, se manifesta constantemente. Segundo a concepção de Antunes (2002) pode-se pensar que os fatos econômicos – incluem-se aqui os modelos de produção e de atuação no mercado por parte dos vários agentes econômicos nacionais e internacionais – que resultam no decréscimo da taxa de lucros e de acumulação do capital são apenas “expressões fenomênicas” da crise estrutural do capital. Em sua essência, tal crise nada mais é do que a luta do capital para manter “*a lei de tendência decrescente do valor de uso das mercadorias*” (idem, p.31), manutenção que impôs o processo de reestruturação produtiva desenvolvido sob a gramática político-ideológica de sua dominação. Na citação de Holloway (apud Antunes, 2000, p.31),

A crise capitalista não é outra senão a ruptura de um padrão de dominação de classe relativamente estável. Aparece como uma crise econômica, que se expressa na queda da taxa de lucro. Seu núcleo, entretanto, é marcado pelo fracasso de um padrão de dominação estabelecido [...] (apud Antunes, 2002, p.31)

De acordo com esta visão, na busca de novos padrões de dominação o capital avança em seu comportamento estratégico promovendo profundas mutações no processo de produção e, conseqüentemente, nas formas de mediação entre indivíduo e trabalho. A título de complementação, destaque-se a

---

<sup>10</sup> Integrando a contribuição de vários autores, Ricardo Antunes faz um estudo bastante apropriado da crise estrutural do capital destacando os aspectos de ordem política e econômica que, desde meados dos anos de 1960, sobretudo nos países de credo neoliberal, vem marcando a configuração do trabalho na alta modernidade. Dada a profundidade do mencionado estudo optou-se, neste trabalho, por ressaltar apenas o que se compreende como parte de seu mecanismo central - a reestruturação produtiva.

importância de se considerar a dimensão organizacional nesse contexto, tomando-se as organizações produtivas como elementos-chave dessa dinâmica, portanto, do cenário do trabalho contemporâneo. Considere-se, inclusive, a importância da dimensão organizacional nesse contexto, tomando-se as organizações produtivas como elementos-chave dessa dinâmica, portanto, do cenário do trabalho contemporâneo.

Sem a intenção de apontar para as especificidades dessas mediações e de aprofundar o discurso sobre as transformações ocorridas tanto no cenário quanto no ambiente de produção, ressalte-se apenas que tal comportamento estratégico fez emergir um regime de acumulação flexível do capital que, desde meados dos anos de 1970 – essencialmente com o advento do toyotismo no Ocidente – influenciou a adoção de modelos e procedimentos<sup>11</sup> que, em tese, visam a promover indivíduos mais *qualificados, participantes, multi-polivalentes, dotados de maior realização no processo de trabalho* (ANTUNES, 2000, p.48). Ao mesmo tempo impulsionam, inclusive, o processo denominado por Juan J.Castillo (1996) como o de *liofilização organizativa*, ou seja, a eliminação, a transferência e a terceirização de unidades de produção. Por meio desse regime, tem-se o cenário global do trabalho caracterizado pela reconfiguração de mercados, os altos níveis de desemprego, a divisão internacional do trabalho, o capital volátil, a supressão

---

<sup>11</sup> Entre estes modelos e procedimentos pode-se citar os processos apoiados nos conceitos de Círculos de Controle de Qualidade (CCQs), controle de qualidade total, *kanban, just in time, kaizen, team work, lean production*, eliminação dos desperdícios, gerência participativa, sindicalismo de empresa, trabalho *part time*, além dos processos de terceirização e subcontratação estimulados pela teoria do foco nas competências essenciais da produção.

de postos produtivos, a reorganização financeira e tecnológica, entre outras características.

Para assegurar a eficácia do processo de reestruturação produtiva, como base de apoio ao seu desenvolvimento estratégico, o sistema de metabolismo social do capital busca expandir-se para além dos métodos e procedimentos realizados ao nível objetivo, ou seja, busca insurgir-se ao nível da subjetividade individual impondo aos indivíduos uma força de trabalho ainda mais complexa e multifuncional. Esta força é desenvolvida de forma mais intensa e sofisticada por meio da conversão do trabalho vivo em trabalho morto (a inteligência humana como incremento da maquinaria informatizada), da incorporação do trabalho improdutivo ao produtivo (a eliminação de postos de supervisão, coordenações e gerências cujos trabalhos serão desempenhados por outros, eliminando-se, assim, parcelas de trabalhadores) e, ainda, a interação entre trabalho material e imaterial que estimula os indivíduos, para além das atividades operacionais, ao uso de suas capacidades cognitivas e intelectuais pressupondo-os como *decisores* no processo produtivo.

A complexidade que reveste as novas formas de interação entre indivíduo e trabalho na alta modernidade, embora respaldadas pelo discurso de ampliação do poder de decisão, liberdade criativa e participação do trabalhador, sugere o possível distanciamento entre este e o sentido do trabalho como fator de emancipação e integração social.

Segundo Antunes (2000), esta complexidade deixa à mostra formas de estranhamento desenvolvidas pelos indivíduos em relação ao trabalho contemporâneo

Quer pelo exercício laborativo manual, quer pelo imaterial, ambos, entretanto, controlados pelo sistema de metabolismo societal do capital, o estranhamento (Entfremdung) do trabalho encontra-se em sua essência, preservado. Ainda que fenomenicamente minimizada pela redução da separação entre a elaboração e a execução, pela redução dos níveis hierárquicos no interior das empresas, a subjetividade que emerge na fábrica ou nas esferas produtivas contemporâneas é expressão de uma existência inautêntica e estranhada. Contando com maior “participação” nos projetos que nascem das discussões dos círculos de controle de qualidade, com maior “envolvimento” dos trabalhadores, a subjetividade que então se manifesta encontra-se estranhada em relação ao que se produz e para quem se produz. [...] Mais complexificada, a aparência de maior liberdade no espaço produtivo tem como contrapartida o fato de que as personificações do trabalho devem se converter ainda mais em personificações do capital. Se assim não o fizerem, se não demonstrarem essas “aptidões”, (“vontade”, “disposição” e “desejo”), trabalhadores serão substituídos por outros que demonstrem “perfil” e “atributos” para aceitar esses novos “desafios”. Nessa fase do capital, caracterizada pelo desemprego estrutural, pela redução e precarização das condições de trabalho, evidencia-se a existência de uma materialidade adversa aos trabalhadores, um solo social que constringe ainda mais o afloramento de uma subjetividade autêntica. (Idem, p. 130-131)

Pode-se pensar que as condições que levam ao enfraquecimento de uma subjetividade autêntica são as mesmas que trabalham pela emergência e a assunção do indivíduo econômico obliterando as demais dimensões de sua identidade como sujeito político e comunitário. Dessa forma, altera-se o sentido e os níveis de confiança que o indivíduo busca estabelecer em relação a si e ao outro, bem como, ao grupo e demais instituições produtivas, confiança necessária,

inclusive, para o desenvolvimento das práticas sociais que servem de referência para o exercício constante de emancipação.

Jean-François Chanlat (1999, p.58), ao tratar das consequências humanas advindas do cenário do trabalho marcado pela reestruturação produtiva do capital, cita parte dos reflexos verificados em um grupo de executivos que mantiveram seus postos de trabalho após o processo de reestruturação organizacional:

os 250 gerentes [...] perderam, é claro, não só todo sentimento de segurança, mas também a liberdade de experimentar novas ideias. Outro dos efeitos dessas profundas transformações foi o de deteriorar a coesão social. As pessoas tornam-se mais prudentes. Eles sentem dificuldade em estabelecer relações informais e acordos espontâneos ente colegas... a organização torna-se rígida e burocratiza-se. E não é o novo discurso sobre a empresa virtual que lhes permitirá a recuperação da segurança, considerando-se que esse discurso leva ao extremo a lógica atual da segmentação e flexibilidade. Nessa lógica, o tipo ideal é, de fato, uma empresa cotada na bolsa.[...] A empresa confunde-se então com a gestão do portfólio financeiro.

Como reação a esse quadro, é passível de verificação a busca do indivíduo por novos sentidos para a confiança no contexto do trabalho. Para tanto, o indivíduo cria possibilidades de ajustes de sua identidade aos diferentes contextos e sentidos do trabalho contemporâneo. Essas possibilidades, ao mesmo tempo em que trazem novas perspectivas para o campo da autonomia individual e social, podem trazer também a angústia do sentimento de uma identidade multifacetada, sem claros contornos, uma vez passível de modulação.

A possibilidade de modulação é entendida pela perspectiva de Kallinikos (2005) que afirma:

Em um mundo sócio-econômico diferenciado, do qual vários contextos demandam respostas específicas, a modularidade torna-se exigência irrevogável da adaptabilidade e sobrevivência. A separação adequada do papel da pessoa representa a invenção antropológica pelas qual os humanos modernos tornam-se adequados para viver uma vida que envolve frequente entrecruzamento de diferentes contextos. Assumindo vários papéis que permanecem conectados de forma solta às suas personalidades centrais (ou a ilusão de tal centro), os humanos contemporâneos podem moldá-los de forma a responder a específicos requerimentos funcionais e normativos de contextos individuais e situações específicas.

Pensa-se que, na alta modernidade, a gramática do homem modular surge como possibilidade e resposta do indivíduo integral - que almeja sua identidade, inclusive, nas dimensões política e comunitária - perante a estimulação e as exigências de imposição do indivíduo econômico, sobretudo, diante do estranhamento vivenciado por esse primeiro diante do contexto do trabalho contemporâneo.

Seria essa gramática - que coloca à frente dos indivíduos uma relação paradoxal entre adaptação e liberdade - um dos caminhos para novas relações homem –trabalho?

Pensa-se que diante da equação entre liberdade e adaptação os indivíduos buscam reconstruir o sentido do trabalho por diversas formas, contudo, há evidências que deixam transparecer que os esforços realizados ainda não indicam a conquista de uma legítima autonomia que lhes permita gerir sua relação com o trabalho de maneira a combinar as demandas humanas e as do capital. Como explicar, entre outros sintomas, os altos níveis de estresse verificados em vários

segmentos de colaboradores, os atos perversos - ainda calcados num autoritarismo infundado - que emanam de indivíduos que ocupam postos de liderança, as neuroses, ansiedades e comportamentos negativos relativos à construção das carreiras, a angústia provocada pela relação, ao que parece, sempre desigual, entre o volume de tarefas e o tempo para sua execução, a satisfação evidente das equipes de trabalho ao se aproximar o fim do expediente ou o feriado que diminui o número de dias produtivos e afasta o colaborador do ambiente da produção e, em situação contrária, o sofrimento do trabalhador compulsivo que destina seu tempo “livre” para o trabalho, carregando sempre a desconfortável sensação da atividade incompleta?

O ser humano modular, como “*invenção antropológica*” (KALLINIKOS, 2005, p12) do homem moderno, estará pronto para responder satisfatoriamente a esses e outros sintomas verificados nos ambientes de trabalho? Ao que parece, há ainda muitas questões a exigirem respostas, com o desafio de que essas últimas possam equacionar o fato humano e o desenvolvimento das organizações produtivas na contemporaneidade alcançando, naturalmente, as esferas da gestão e da comunicação desenvolvidas nesse âmbito.

– CAPÍTULO II –

**ALTA MODERNIDADE E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL:  
a emergência do humano nas organizações**



## Capítulo II – ALTA MODERNIDADE E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: a emergência do humano nas organizações

*“A parte é um local para se presenciar o todo”  
Henry Bortoft*

O clássico paradigma newtoniano-cartesiano deixou de ser o caminho possível para se compreender a complexidade que, hoje, reveste o fenômeno organizacional. Os desafios trazidos para as organizações na contemporaneidade, frente às mudanças de ordem sócio-econômica, política e cultural mundiais, sugerem a trama complexa que articula sociedade, organização e indivíduo. Compreender tal trama, isolando-se cada uma de suas partes sem correlacioná-las, impede uma visão do todo articulado, assim como, negar a importância de cada parte, também, pode significar uma visão reducionista. Sob essa perspectiva, crê-se que refletir sobre fenômenos que ocorrem nas organizações implica em olhar para os indivíduos que as constroem.

Na alta modernidade, as organizações produtivas têm se configurado como o lugar do trabalho. Elas assumem importância central na vida dos indivíduos, posto que é no lugar do trabalho que eles encontram fonte de referência para a construção social. Por meio do trabalho e nas relações que desenvolvem entre seus pares, os indivíduos buscam criar as condições para se desenvolverem como seres integrais, que aliam as dimensões econômica, política e comunitária de sua identidade. Assim, na sua relação com as organizações, os indivíduos necessitam colocar em pauta mais do que as trocas

econômicas; buscam a fonte de sentido para o trabalho por meio do reconhecimento que almejam como seres humanos.

No entanto, para as organizações contemporâneas, o lugar do trabalho dos indivíduos encontra-se cada vez mais associado à reestruturação produtiva do capital que se caracteriza tanto pelas dimensões políticas quanto comunitárias da vida social. Do cenário organizacional, exige-se respostas rápidas para a necessidade de flexibilidade e agilidade aliadas à produtividade, eficiência e eficácia sob os ditames de um mercado globalizado complexo e competitivo. Nesse sentido, nem sempre as respostas a tais desafios são construídas com os indivíduos, mas deles exige-se integração à estratégia das organizações. No lugar do trabalho contemporâneo, o real conhecimento dos indivíduos - e no que tal conhecimento implica em pertencimento e compartilhamento de experiências - passa a se configurar como elemento da estratégia organizacional, portanto, sujeito à mesma racionalidade instrumental que o supõe como mercadoria. Um pensamento assim orientado tem levado à suposição de que a cultura organizacional como um todo monolítico que integra percepções e manifestações individuais e coletivas, pode ser direcionada instrumentalmente para o alcance dos objetivos organizacionais. Sob tal pensamento, a comunicação organizacional associada à sua cultura, é visualizada sob uma perspectiva mecanicista que pode integrar modelos de gestão aptos a tornar indivíduos cada vez mais produtivos, estratégicos.

O cenário organizacional brasileiro não se encontra dissociado dessa realidade. Os desafios colocados para as organizações acentuam-se num país em

desenvolvimento sugerindo o fortalecimento da articulação entre as dimensões política, econômica e social. Nessas, há as organizações que ainda apresentam modelos de gestão para os quais a comunicação organizacional não existe ou ainda se encontra subutilizada. Pode-se pensar na existência de um grande número de organizações para as quais a comunicação refere-se apenas a implementação de Tecnologias de Informação e Comunicação ou veículos de comunicação impessoais sem o amparo de uma mentalidade organizacional que visualize a complexidade do fenômeno comunicação e no que isso implica em associá-lo à dimensão humana.

No Brasil, o campo da pesquisa em comunicação organizacional tem abraçado novas contribuições, por meio de trabalhos de pesquisadores nacionais e internacionais, que apontam para a necessidade de revisão da práxis comunicativa nas organizações. Essas contribuições, por sua vez, permitem que se destaque a importância da comunicação interna, visualizada como a dimensão na qual os indivíduos encontram elementos para construir e reconstruir o sentido do trabalho.

Dadas as reflexões anteriores, constrói-se este capítulo objetivando-se destacar os desafios e as possibilidades colocadas para a comunicação organizacional como espaço de inclusão da dimensão humana nas organizações contemporâneas. Para tanto, busca-se primeiro refletir sobre alguns aspectos que integram os contextos das organizações da sociedade brasileira. Em seguida, passa-se a articular concepções sobre cultura organizacional e culturas nas organizações a aspectos que compõem o cenário do trabalho atual em que se destacam alguns desafios colocados ao campo da

comunicação organizacional, especialmente, quando se observa a comunicação interna desenvolvida por organizações nacionais.

## **2.1- Sobre a organização e indivíduos: a relação todo – parte**

De forma simplificada e sob uma perspectiva mecanicista, as organizações são definidas como grupos de pessoas que se reúnem para a consecução de objetivos comuns. No entanto, com as contribuições advindas das diferentes áreas do conhecimento - Sociologia, Administração, Antropologia e Psicologia, entre outros campos, inclusive, aqueles inscritos na esfera das novas ciências - é sabido que tal definição não traduz as múltiplas realidades e visões, portanto, a complexidade que o fenômeno organização comporta.

Sob a perspectiva defendida por Morin (1998, p. 272), a própria complexidade “*não está na espuma fenomenal do real*” logo, não se sujeita a princípios simplificadores em busca de uma definição igualmente simplificadora, o que negaria sua própria essência - o complexo, que se associa à ideia de sistema cujo sentido permite que se conceba a organização segundo uma posição paradigmática e não teórica, de acordo com o que propõe Morin.(1998). Assim, a organização pode ser entendida como elemento constituinte e constituído no processo sistêmico. A concepção de sistema deve, no entanto, ultrapassar os conceitos simplificadores

baseados na relação todo-partes e no holismo redutor como visão unidimensional que admite o sistema como unidade global, espelhada em cada uma de suas partes.

O conceito de sistema sob o paradigma da complexidade considera a relação todo-partes ao nível de uma outra inteligibilidade que propõe:

- *o todo é mais que a soma das partes* – visto que em cada parte, como uma macrounidade, podem surgir novos fenômenos;
- *o todo é menos do que a soma das partes* – uma vez que cada parte, em relação à sua organização com o todo, pode sofrer a inibição de suas propriedades;
- *o todo é mais do que o todo* – a relação todo-partes contém um dinamismo que ultrapassa a realidade global. (ibidem, p. 261)

De acordo com essa visão, o sistema implica em *politotalidades* (ibidem, p. 263) que se viabilizam, organizam e reorganizam pela possibilidade de interação entre si e, além de si, com outras partes, outros todos e ambientes.

Segundo o autor, há de se conceber a organização em seu dinamismo reorganizador já contido em sua essência e criado a partir das relações com o ambiente:

- a) reorganização permanente de um sistema que tende a desorganizar-se;
- b) como reorganização permanente de si, isto é, não apenas organização, mas auto-reorganização; nos seres vivos, essa organização está duplamente polarizada, por um lado, por geratividade (a organização genética comportando a pretensa programação do “genótipo”), por outro, em fenomenalidade (a organização das atividades e comportamentos do “fenótipo”). Em outras palavras trata-se de uma

organização auto (geno-feno) reorganizadora. Acrescentemos, enfim, que tal organização diz respeito à troca com o ambiente, e, por sua vez, fornece organização (sob a forma de alimentos, vegetais ou animais) e potencial de organização (sob a forma de informações); este ambiente constitui, por sua vez, uma macroorganização sob a forma de ecossistema [...] Assim, desde o ser vivo menos complexo (o unicelular) até a organização das sociedades humanas, toda organização é, pelo menos auto (geno-feno)- eco - reorganização. (idem, p. 266)

Se a concepção de Morin (1998) admite a compreensão sistêmica sobre o próprio sistema e sua relação todo-partes, pode-se entender as organizações que se referem *“as mais diversas modalidades de agrupamentos de pessoas que se associam intencionalmente para trabalhar, desempenhar funções e desenvolver objetivos comuns com vistas a satisfazer alguma necessidade da sociedade”* (KUNSCH, 2003, p.25) como parte do todo, ou seja, do sistema social. Desta forma, entende-se as organizações produtivas como partes constituintes desse sistema sob a concepção auto (geno-feno) eco-reorganização.

As diversas concepções e análises possíveis sobre o fenômeno “organização” apontam o paradigma da complexidade como um dos caminhos para se estudar tal fenômeno buscando-se correlacionar a ideia de sistema social (todo) e a organização (parte) como fenômeno nele inscrito, bem como, a organização (todo) e os fenômenos que nela ocorrem (partes). Essas possibilidades têm levado inúmeros pesquisadores a buscarem alternativas variadas para explicarem o fenômeno organizacional.

Ao analisar as organizações como fenômenos complexos e paradoxais Morgan (1996, p.364) buscou interpretá-las por meio de metáforas, de forma que caracterizou-as como máquinas, organismos vivos, cérebros, culturas, sistemas políticos, prisões

psíquicas, fluxos e transformação e como instrumentos de dominação. Embora seu trabalho tenha possibilitado uma significativa leitura sobre os modos de ser das organizações, afirma o autor:

O problema de se compreender uma organização é mais difícil de ser resolvido, uma vez que não se sabe realmente aquilo que as organizações são, no sentido de se ter uma única e verdadeira posição a partir da qual as demais podem ser consideradas. Enquanto muitos autores tentam oferecer tal posição, por exemplo, definindo organizações como grupos de pessoas que se juntam para perseguir objetivos comuns, a realidade é que, em algum grau, todos somos cegos que tentam compreender a natureza do animal. Embora possa ser possível compartilhar experiências diferentes e até mesmo chegar-se a algum consenso, nunca será obtido aquele grau de certeza que implicitamente se acha presente na fábula hindu, segundo a qual os outros são cegos e nós é que possuímos visão. Colocado em termos mais convencionais, existe diferença entre a realidade global e rica da organização e o conhecimento que somos capazes de obter a respeito da organização. Só é possível conhecer as organizações, através de experiências dentro delas.

Tal enunciado, longe de negar a validade de “leitura” sobre determinada organização ou organizações reafirma a possibilidade de se compreender tal fenômeno olhando-se também suas partes. Sob esta lógica, pode-se, então, visualizar as organizações sob a dimensão dos indivíduos que a integram – com suas demandas genuinamente humanas -; sob a dimensão da sociedade que as edificam com sua realidade, características e cultura próprias e sob a dimensão do sistema mundial segundo a trama das relações sócio-econômicas, políticas e culturais mais abrangentes (CHANLAT, 1996). A essa proposição soma-se o conceito de Srour (1998, p.109) para quem as organizações “*representam fenômenos de ordem coletiva, entidades com vida própria e dinâmica específica e, inscrevem-se no domínio da sociedade, qual seja, da história*”. Dessa forma, conceitos de estrutura, socialização e historicidade também se mostram articuladas.

A concepção de que as organizações são fenômenos de ordem coletiva implicam, portanto, na concepção de que são os indivíduos que fazem as organizações. Dessa forma, cada indivíduo (econômico, político e comunitário) põe em ação, para e nas organizações, as dimensões de sua identidade. Em cada dimensão, eles realizam e ajudam a construir, as trocas cujos sentidos passam pela necessidade de auferir subsídios para sua vida econômica, pela sua atuação política (e no que isso implica nas mediações de poder que estão na essência dos mecanismos de socialização), bem como pela sua atuação comunitária como ser gregário que constrói conhecimento na mediação com o outro. Há de se considerar de que isso envolve os laços de pertencimento e identificação grupal por meio dos quais suas necessidades de conhecimento, comunhão e reconhecimento são colocados em pauta. Assim, em uma perspectiva sistêmica, indivíduos e organizações são, ao mesmo tempo, produtos e produtores do fenômeno coletivo. Essa proposição, por sua vez, leva a pensar no papel das organizações produtivas como espaços formais nos quais os indivíduos realizam o sentido do trabalho.

Dessa forma, tais visões implicam em considerar o fenômeno organização sob a intrincada teia de relações que se estabelecem a partir de sua conjugação com o sistema mundial, sua relação com a sociedade ou a comunidade local que a envolvem, bem como, em sua composição com os diversos subsistemas que a integram, dentre os quais os indivíduos com os quais cria-se e recria-se. É por meio dos indivíduos que as organizações realizam “*suas ações, interpretam, organizam e legitimam suas atividades*” (CHANLAT, 1996, p. 40). Destaque-se sobre essa perspectiva a importância



da comunicação que as organizações desenvolvem com os indivíduos que nela trabalham. Essa concepção instiga um olhar sobre a dimensão da comunicação organizacional acreditando ser esse também um local para se presenciar o todo.

## **2.2- Organizações brasileiras: contextos e tendências na alta modernidade**

Observar as organizações em sua historicidade implica, inclusive, em percebê-las no espaço e no tempo onde se circunscrevem. Assim, o estudo que se volta para o cenário organizacional brasileiro leva em consideração alguns aspectos que compõem um panorama no qual suas organizações interatuam. Tal panorama, por sua vez, é destacado por meio de um recorte constituído pelo que se pode chamar de contextos presentes nas organizações brasileiras.

Os desdobramentos da globalização econômica, impulsionados pelos fluxos simultâneos de comunicações que atravessam instantaneamente todos os quadrantes do mundo, têm potencializado os desafios colocados para a produtividade e a competitividade das organizações brasileiras. O cenário contemporâneo que inclui tais desdobramentos não só destaca a necessidade de adequação às mudanças sócio-econômicas, políticas e culturais que se apresentam como reforçam, entre outras condições, a interdependência e a importância das alianças efetivas entre as organizações do primeiro, segundo e terceiro setores do país.

Para o Estado a pauta de discussão sai do plano sobre as condições sistêmicas que se relacionam ao exercício da autoridade público-governamental e passa a priorizar a eficiência dos agentes individuais nas diferentes instâncias (federal, estadual e municipal), bem como a destinação e o uso eficaz dos recursos materiais necessários para um pleno desenvolvimento. Nessa agenda incluem-se questões como a diminuição da intervenção estatal no mercado, princípios de eficiência, abrangência e simplificação dos serviços oferecidos pelo Estado, além do fomento às privatizações. Os conceitos de produtividade, satisfação de clientes/população, capacitação, competência e resultados passam a se configurar como emergências diante de uma nova geração de trabalhadores e cidadãos dotados de criatividade e pró-atividade. Assim, associa-se o conceito e a necessidade de Governo junto ao Estado, o que implica em uma gestão pública que equalize moralidade, transparência, competências, estilos gerenciais e tecnologia, como forma de garantir a sustentabilidade econômica, política e social do país.

Um exemplo sobre a necessidade desse equilíbrio pode ser constatado pela observação de Ferrer (2007) ao analisar a incorporação das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) às estruturas administrativas da máquina pública, destacando o chamado Governo Eletrônico ou e-Gov. Para a autora, a sistematização dos esforços de e-Gov integra as ações denominadas *Government to Government*, *Government to Business* e *Government to Citizen*.

No primeiro - *Government to Government* – estão incluídos as inovações da comunicação interna (via correio eletrônico e teleconferências), a instauração de sistemas de gerenciamento e controle, o uso de Sistemas Geo-referenciados (GIS) para planejamento territorial, a incorporação de redesenho de processos e automatização de rotinas. Já

para as ações *Government to Business* destacam-se a utilização de portais eletrônicos de compras e o pagamento de tributos via Internet. No caso das inovações trazidas pelo *Government to Citizen*, podemos elencar a criação de Centrais e Atendimento Integrado, como o caso do Poupatempo em São Paulo ou do PSIU em Minas Gerais, o IPVA online, a declaração de imposto de renda pela Internet (receita-net) e os diversos serviços prestados pelos Detrans. (Idem, p.36)

Pode-se afirmar que tais serviços trazem vantagens ao Governo, devido à possibilidade de redução de despesas e flexibilidade na condução de processos; para a população, esses serviços geram benefícios na medida em que eles acarretam economia de tempo e atendimento mais ágil, o que favorece a elevação do grau de satisfação dos cidadãos. No entanto, em relação à relevância de tais serviços para o efetivo aumento de eficiência na gestão pública há indicações de que a implementação dos mecanismos e serviços que integram o e-Gov não são suficientes para tal demanda. Segundo Ferrer, há que se pensar em como uma plataforma tecnológica pode ser implementada sem uma reforma na estrutura e nos padrões administrativos que a ambientam, o que implica em considerar a necessidade de rupturas com modelos de gestão burocráticos e tecnocráticos, propícios a ações que tendem ao descomprometimento com as questões de ordem pública. Ferrer (2007) afirma ainda que:

Apesar das inúmeras experiências de reforma administrativa na América Latina e no mundo, alguns estudos comparativos indicam que o objetivo de aumento da eficiência não tem sido alcançado de maneira satisfatória. Em muitos casos, ocorre exatamente o oposto: piora na prestação de serviço, aumento dos casos de corrupção, inércia por parte dos servidores públicos, insuficiência de regulação ou simplesmente o surgimento de ‘ bolsões ‘ onde praticamente não existe Estado. (idem: 36)

Como resposta a essa constatação a autora, valendo-se da proposição de Derlien (ano 52, n.1, p.121 ), pressupõe as ausências de rotinas de avaliação como uma das

causas dessa ineficiência, mas considera que essa é apenas uma das questões que aparece ao nível objetivo. Uma teia complexa com outras implicações é apontada como variável interveniente que afeta o desenvolvimento do sistema

Existem limitações de ordem técnica, institucional, política, econômica, psicológica e mais outras ligadas às características culturais do sistema: ausência de estratégia e definição clara de objetivos das ações e dispersão ou mesmo falta de dados em informações registradas. Isto gera um grande déficit de avaliação na administração pública. (DERLIEN, ano 52, n.1, p.121 )

Pelo exposto, e de maneira generalizada, pressupõe-se que, ao nível tático, a gestão eficiente das organizações públicas brasileiras não prescinde do gerenciamento com competência que, por sua vez, integra tecnologias diversas ao processo de gestão. No nível estratégico, pressupõe-se que a eficácia almejada só pode se viabilizar efetivamente pela presença de uma nova mentalidade de gestão extensiva aos demais níveis funcionais, o que implica em flexibilização administrativa, controle dos resultados, tecnologia e *accountability*. Essa mentalidade, por sua vez, pode ser amparada pelas alianças entre organizações públicas e aquelas integrantes da sociedade civil.

A sociedade civil brasileira, integrando as organizações não governamentais, associações tradicionais, entidades de classe, movimentos sociais, cooperativas, fundações, bem como o investimento social privado advindo de empresas e indivíduos, exerce na contemporaneidade um papel de destaque na medida em que se configura como o lócus de emergência das políticas públicas inovadoras, voltadas às diversas demandas sociais no campo da educação, saúde, cultura, entre outras.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) que avaliou a participação econômica do terceiro setor no Brasil<sup>12</sup>, a partir da atuação das fundações privadas sem fins lucrativos, o segmento movimentou aproximadamente R\$ 32 bilhões, o que representa 1,4% na formação do Produto Interno Bruto (PIB) do país. Além disso, registrou o aumento expressivo do número de pessoas ocupadas pelo setor que passou, no período de 1996 a 2002, de 1 para 1,5 milhão, o que representa 5,5% do total de trabalhadores formalmente registrados.

Esses números revelam parte do perfil e da importância do terceiro setor no Brasil. Em nível global, o setor tem assumido papel preponderante na economia mundial estimulando investimentos significativos e abrindo espaços para geração de empregos. No campo social é notória a sua participação ampliando as oportunidades de acesso das minorias a equipamentos sócio-culturais, resignificando o conceito de inclusão e cidadania. Essas possibilidades têm atraído a atenção de agências de financiamento e de organizações privadas que passam a investir no setor criando um espaço híbrido de gestão social.

No Brasil, esse espaço tem contado com a participação de organizações de destaque<sup>13</sup>, sem fins lucrativos e privadas, cujos trabalhos, dada a relevância social aliada ao montante dos investimentos, têm alcançado altos níveis de profissionalismo e

---

<sup>12</sup> A pesquisa foi realizada com apoio do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), a Associação Brasileira de Organizações não Governamentais (Abong) e o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) no período de 2002.

<sup>13</sup> Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (Ethos), Centro de Estudos do Terceiro Setor da Fundação Getúlio Vargas (FGV), Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase), Rede de Informações para o Terceiro Setor (Rits), além de grande número de fundações de empresas privadas, entre outras iniciativas.

eficácia nos resultados, além de garantir expressão pública às entidades e empresas envolvidas. Contudo, para além do reconhecimento de tais trabalhos, não se pode desconsiderar alguns aspectos que compõem o universo das organizações da sociedade civil.

A pesquisa do IBGE apontou, ao lado dos demais dados já destacados, que a maioria das instituições contabilizadas não tem empregados assalariados. Acredita-se que o trabalho voluntário aparece como uma resposta ao dado. No entanto, somando-se a essa verificação a existência de organizações de pequeno porte não vinculadas ao setor privado, levanta-se a hipótese sobre a existência de grande número de organizações que não contam com modelos de gestão e estruturas administrativas amparadas em práticas profissionais. Considerem-se, ainda, aspectos como escassez de recursos financeiros, materiais e tecnológicos que interferem nos níveis de eficiência e eficácia dos processos de gestão e de operacionalização dos trabalhos.

O trabalho de Comini (1998), que buscou compreender as características presentes nas organizações do terceiro setor sob a perspectiva das competências de gestão com foco em Recursos Humanos, destacou dois conjuntos de variáveis: positivas e negativas. O primeiro, considerado positivo, integra flexibilidade e agilidade, ambiente agradável, proximidade dos dirigentes, afeição e confiança, líderes carismáticos, processo participativos e gestão, ambiente favorável para trabalho em equipe, comprometimento dos colaboradores. No segundo, como variáveis negativas aparecem resistência ideológica a adoção de treinamentos e práticas gerenciais (avaliação), amadorismo administrativo, funções e responsabilidades pouco claras,

conflito ou duplicidade de ação, manutenção de pessoas com pouca competência, processo de seleção de pessoas realizado de forma assistemática e desestruturada e princípios de desenvolvimento pouco enfatizados.

A partir dessas observações, ainda que se considere o valor e as experiências criativas advindas do trabalho voluntário, não se pode negar a importância de processos de gestão conduzidos de maneira profissional, aptos a gerar não só a conquista de resultados previstos pelas organizações, como também, a transparência e a credibilidade necessárias que podem intervir na conquista de investimentos favorecendo o ciclo virtuoso que alia gestão competente, ação qualificada, resultados e expressão positiva frente à opinião pública. Sob essa perspectiva, partindo-se da hipótese apontada, visualiza-se no contexto das organizações da sociedade civil brasileira a necessidade de ampliação e fortalecimento de práticas de gestão e coordenação, redes cooperativas e parcerias, além das iniciativas já existentes, de maneira a superarem o desafio de equilibrar gestão participativa e ação qualificada.

No que se refere às organizações privadas, destaque-se, em primeiro plano, a emergência de alinharem a arquitetura organizacional e a estrutura operacional às demandas por maior flexibilidade e respostas ágeis em meio a mercados complexos e altamente competitivos. Não se pode negar o objetivo precípua dessas organizações em auferir resultados financeiros positivos o que, por sua vez, em uma visão simplificada, implica na maior capacidade de repasse de recursos ao Estado gerando a possibilidade de ampliação nos investimentos voltados ao desenvolvimento econômico e social do país.

As tabelas a seguir favorecem algumas reflexões sobre o panorama das organizações privadas no Brasil.

**Tabela A - Brasil – Números de empresas formais, por porte e setor – 1996 – 2002.**

	Micro		Pequena		Média		Grande		Total	
	1996	2002	1996	2002	1996	2002	1996	2002	1996	2002
<b>Indústria</b>	332.049	439.013	27.011	37.227	6.375	6.548	1.521	1.430	366.956	484.218
<b>Construção</b>	81.923	116.287	7.177	8.282	1.473	1.694	205	221	90.778	126.484
<b>Comércio</b>	1.608.521	2.337.889	68.411	105.891	4.376	4.862	2.896	2.846	1.684.204	2.451.488
<b>Serviços</b>	934.256	1.712.418	78.516	122.609	8.303	10.548	8.850	10.605	1.029.925	1.856.180
<b>Total</b>	2.956.749	4.605.607	181.115	274.009	20.527	23.652	13.472	15.102	3.171.863	4.918.370

Fonte: IBGE – Estatísticas do Cadastro Central de Empresas – CEMPRE; elaboração: SEBRAE/UED

**Tabela B - Brasil – Número de pessoas ocupadas nas empresas formais, por porte e setor – 1996-2002.**

	Micro		Pequena		Média		Grande		Total	
	1996	2002	1996	2002	1996	2002	1996	2002	1996	2002
<b>Indústria</b>	1.193.964	1.571.608	1.096.405	1.471.254	1.314.945	1.322.673	2.363.686	2.256.721	5.969.000	6.622.256
<b>Construção</b>	287.268	356.660	291.988	339.777	289.729	327.135	262.077	284.005	1.131.062	1.307.577
<b>Comércio</b>	3.256.501	4.664.545	1.181.618	1.772.233	298.218	327.443	1.049.450	1.161.426	5.785.787	7.925.647
<b>Serviços</b>	2.141.231	3.374.388	1.484.624	2.206.611	571.557	722.852	4.518.872	5.402.593	8.716.284	11.706.444
<b>Total</b>	6.878.964	9.967.201	4.054.635	5.789.875	2.474.449	2.700.103	8.194.085	9.104.745	21.602.133	27.561.924

Fonte: IBGE – Estatísticas do Cadastro Central de Empresas – CEMPRE; elaboração: SEBRAE/UED



Segundo os dados analisados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE)<sup>14</sup>, observa-se que as micro e pequenas empresas representam 92,2% do número total de empresas formais no país respondendo por 57,2% dos empregos totais. As empresas médias participam com 9,8% do total de ocupação e as grandes empresas têm participação de 33% no total de empregos. Esses números mostram que entre ambos os grupos – micro e pequenas, médias e grandes – há uma diferença de 14,5% em relação à participação no total de ocupações. A partir de tais dados, observa-se que cada um desses pólos retém, aproximadamente, a metade das ocupações formais registradas no setor. O dado pressupõe a importância dessas organizações no que se refere à construção do cenário do trabalho no Brasil. Pode-se afirmar que em tal setor encontram-se muitos dos eventos que caracterizam a relação indivíduo-trabalho na alta modernidade.

No que se refere as micro e pequenas empresas, apesar da divulgação constante de trabalhos inovadores pelos meios de comunicação, pressupõem-se as dificuldades apresentadas à gestão profissional ao considerar-se como hipótese a predominância de um modelo de administração familiar que, por sua vez, não prioriza a contratação de profissionais capacitados em função da redução de despesas operacionais, tendência que pode colaborar para existência de um estilo gerencial orientado pela informalidade, imediatismo e ausência de visão de futuro.

---

<sup>14</sup> Levantamento realizado com base nas estatísticas do Cadastro Geral de Empresas (CEMPRE) do IBGE tendo o ano de 2002 como referência.

Para as médias e grandes empresas, responsáveis por quase a metade das ocupações formais no país, acentuam-se as demandas já apontadas considera-se, inclusive, a carga tributária que incide sobre elas. Como uma das respostas ao desafio de alinharem produtividade com competitividade na economia emergente, diversas empresas - com destaque para as de grande porte - têm desenvolvido, entre outros processos, mudanças organizacionais que envolvem operações ligadas a fusões e aquisições (F&A).

O estudo de Wood Jr, Vasconcelos e Caldas (2003-2004), que analisou cinquenta e quatro processos de F&A, entre os quais vinte ocorridos em empresas brasileiras e catorze em empresas estrangeiras operando no Brasil, trouxe dados significativos sobre esse contexto. A partir da motivação de compreender as altas taxas de insucesso que são verificadas nos casos de F&A, os pesquisadores desenvolveram estudos comparativos entre grupos de empresas mal e bem sucedidas em relação aos objetivos colocados para a organização. Ressalta-se que no segundo grupo - empresas bem sucedidas - os objetivos alcançados referiram-se à ampliação de porte em termos de faturamento, ao aumento da participação no mercado, à rentabilidade, à produtividade, à flexibilidade e à redução de custos. Segundo os resultados verificados, a diferença entre os grupos apoiou-se na forma de condução do processo de integração dos funcionários. Os autores afirmam que

Os elementos que melhor explicam as diferenças observadas são os ligados ao processo de integração. As empresas do segundo grupo exibiram um estilo de integração menos coercitivo - portanto, mais participativo - melhor comunicação, um menor número de demissões e mais respeito e dignidade com os funcionários, quando as demissões se fizeram necessárias. As empresas do segundo grupo foram as que melhor executaram as atividades de integração. Podemos então

comprovar que a maneira como o processo de fusão e aquisição é conduzido gera impactos sobre os resultados.(idem:44)

Ao analisarem os impactos advindos dos processos mal conduzidos, os pesquisadores apontaram um conjunto de implicações que interferiram sobremaneira nos resultados alcançados pelo primeiro grupo de empresas pesquisadas. O quadro a seguir destaca os conjuntos de implicações tanto para os funcionários quanto para as organizações.

**Tabela C - Efeitos colaterais:** Impactos negativos gerados pelos processos de fusão e aquisição

<i>Consequências inesperadas para o indivíduo</i>	<i>Consequências inesperadas para a empresa</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Raiva e ressentimento em relação à empresa;</i></li> <li>• <i>Queda na criatividade e na capacidade de inovação;</i></li> <li>• <i>Perda de comprometimento;</i></li> <li>• <i>Aumento da resistência em participar das iniciativas da empresa;</i></li> <li>• <i>Queda no desempenho e na produtividade individuais;</i></li> <li>• <i>Perda de atitude empreendedora;</i></li> <li>• <i>Perda de confiança na empresa.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Perda de visão estratégica;</i></li> <li>• <i>Perda de espírito de equipe;</i></li> <li>• <i>Perda de experiência e memória organizacional;</i></li> <li>• <i>Perda de liderança;</i></li> <li>• <i>Aumento de burocracia;</i></li> <li>• <i>Crise de comunicação;</i></li> <li>• <i>Deterioração do clima.</i></li> </ul>

Fonte: WOOD JR, VASCONCELOS e CALDAS (RAE Executivo, vol 02, nº 04, nov 2003 a jan 2004)<sup>15</sup>

Destaque-se que em 2008, segundo o dados de uma pesquisa realizada pela *PricewaterhouseCoopers*<sup>16</sup> registraram-se seiscentas e trinta e nove F&A no Brasil

<sup>15</sup> Disponível em <http://www.rae.com.br/artigos/2170.pdf>. Acesso em 25 fev. 2009.

<sup>16</sup> Vide anexo 1.

envolvendo empresas de vários segmentos e diversos modelos de operações com transações que ultrapassaram U\$16 milhões.

Sem recorrer ao aprofundamento das reflexões sobre essas estratégias e os resultados apontados pelas pesquisas, destaca-se que processos de aquisições e fusões, quando mal divulgados, tendem a gerar clima de tensão e desconfiança por parte dos funcionários preocupados com a possibilidade de cortes nos postos de trabalho. Quando mal conduzidos, no que diz respeito à integração das pessoas e dos processos de trabalho, tais processos podem impor limitações nos níveis de afinidade, confiança e identificação entre os grupos de funcionários, dificultando a criação e transmissão de conhecimento necessário à continuidade das operações. Pelo exposto, nota-se a importância de aproximação entre os objetivos das organizações e as necessidades e expectativas dos indivíduos que nela trabalham. Por mais que as pesquisas e publicações mais recentes do campo da administração e da moderna gestão já tenham salientado tal importância, parece ser ainda pertinente que se coloque essa condição como uma emergência para grande número de organizações privadas do país.

Ao se apontar aspectos presentes na realidade organizacional brasileira, destacam-se questões contextualizadas que dizem respeito às formas pelas quais modelos de gestão são articulados nas organizações. No que se refere ao primeiro setor, nota-se a adoção de ambientes tecnológicos implementados em estruturas administrativas que parecem ainda não terem incorporado requisitos para uma gestão considerada avançada, haja vista limitações de várias ordens, a exemplo das

resistências culturais, políticas e psicológicas que culminam na ausência de mecanismos de avaliação e, conseqüentemente, na transparência dos processos. Para alguns segmentos das organizações da sociedade civil, evidencia-se a importância de um movimento de articulação institucional de forma a incentivar e orientar padrões de qualidade e sustentabilidade. No que diz respeito a alguns setores das organizações privadas, há que se pensar que tanto o desenvolvimento de uma visão de futuro quanto mudanças organizacionais mais profundas para alcançar níveis satisfatórios de rentabilidade, produtividade e flexibilidade não prescindem das experiências, do comprometimento e da capacidade criativa dos indivíduos que nelas trabalham.

Em todos os contextos, pode-se destacar a emergência de culturas organizacionais que ultrapassem visões reducionistas para uma visão sistêmica de maneira a compreender a dinâmica das organizações a partir de seus contextos internos e no que eles implicam em interdependência com as demais organizações (nível setorial, local, regional, nacional e internacional), sob a perspectiva do desenvolvimento sócio-econômico e político do país. Essa visão sistêmica implica, portanto, em considerar modelos de gestão que levem em conta a posição e a atuação dos indivíduos a partir dos contextos internos das organizações. Assim, questões ligadas à criação e à manutenção de conhecimento e valores, como também, questões que demonstrem comprometimento e participação, resistência e superação se articulam à cultura de comunicação praticada nas organizações. Já os níveis de eficiência e eficácia, produtividade e flexibilidade são resultantes de uma comunicação produtiva com enfoque direcionado às pessoas e, igualmente, a ruptura com padrões reducionistas no processo de comunicação organizacional.

Na contemporaneidade, são diversos os elementos que contribuem para a agilização dos processos de comunicação nas organizações. A tendência de um novo ambiente cultural em comunicação é favorecido por meio de tecnologias que aproximam os indivíduos e contextos organizacionais. Organizações de todo o mundo avaliam os benefícios da Internet, que tem consubstanciado formas alternativas de relacionamentos e de negócios. No Brasil, em 2008, segundo dados da *e-Bit*<sup>17</sup> 13 milhões de pessoas compraram pela Internet e movimentaram mais de R\$ 8 bilhões.

Novos sistemas de informação apoiados por plataformas digitais avançadas têm incentivado muitas organizações a adotarem mecanismos e instrumentos informacionais para alavancar produtividade e competitividade. Assim, para além dos fenômenos como *e-commerce*, já se visualiza em muitas organizações o uso da nova web com ambientes virtuais como *Second Life*, redes cooperativas que incluem *blogs* individuais e corporativos, *My Space*, *Youtube*, *Orkut*, entre outros. O espírito da chamada “Geração Net”, que inclui os indivíduos em posição de compartilhamento e transmissão de conhecimento via *web*, tem mostrado as possibilidades de criação de uma nova mentalidade comunicacional nas organizações que se dispõem a visualizar a comunicação não apenas como ferramenta de controle. Diante dessa situação, pensa-se na existência de organizações brasileiras que ainda se orientam sob o princípio do controle.

---

<sup>17</sup> A e-bit Informação é uma empresa com informações do comércio eletrônico fundada em 1999. Realiza pesquisas sobre hábitos e tendências de e-commerce no Brasil.

Para Tapscott e Williams (2007) , a tendência de se colocar a comunicação como via de compartilhamento e colaboração em rede pode significar a sobrevivência das organizações nos ambientes desafiadores da alta modernidade.

Uma coisa que não mudou é que as organizações (e sociedades) vencedoras serão aquelas que lançarão mão das torrentes de conhecimento humano e as transformarão em aplicações novas e úteis. A diferença hoje é que os valores, competências, ferramentas, processos e arquiteturas organizacionais da economia de comando e controle em declínio não são simplesmente ultrapassados, mas são deficiências no processo de criação de valor. Em uma era na qual a colaboração em massa pode redefinir uma indústria da noite para o dia, os antigos modos hierárquicos de organização do trabalho e da inovação não dão conta do nível de agilidade, criatividade e conectividade que as empresas exigem para permanecerem competitivas no ambiente atual. (TAPSCOTT E WILLIAMS, 2007, p.43)

Essa exposição suscita algumas reflexões:

- a) a transformação de torrentes de conhecimento humano em aplicações novas e úteis para as organizações só pode se estabelecer por meio da adesão dos indivíduos a formas de compartilhamento que se estabelecem no trabalho.
- b) modelos de gestão estratégica, criados para a superação da visão tradicional do planejamento de longo prazo, com mudanças na arquitetura organizacional, desenvolvimento de planejamento estratégico, entre outros processos, sem levar em conta a dimensão humana na organização tem acentuado a distância do indivíduo em relação ao sentido do trabalho, genuinamente produtivo.

Isto leva a crer que uma nova mentalidade comunicacional não prescinde, para além da tecnologia, de uma visão do indivíduo na organização e no que isto implica em percebê-lo como ser integral em suas dimensões econômica, política e comunitária.



### **2.3- Cultura organizacional, comunicação e o cenário do trabalho contemporâneo**

As organizações produtivas, na medida em que estabelecem profundas relações econômicas (sistema de produção), políticas (sistema de poder) e simbólicas (sistema de representações) com os diversos agentes que integram o meio social, tem se destacado como verdadeiros protagonistas na sociedade contemporânea. Como já afirmou Drucker (1993), vive-se numa sociedade organizacional. Dessa forma, é compreensível perceber-se as organizações como o espaço no qual o trabalho é elaborado e submetido a um determinado sentido, conforme as relações que os indivíduos estabelecem entre si e na relação com esse *locus*. Como vimos anteriormente (capítulo I), a reestruturação produtiva do capital destaca o trabalho como eixo motor de seu desenvolvimento estratégico, assim sendo as organizações produtivas se sobressaem como o espaço privilegiado deste processo.

Tomando-se as organizações como elementos ligados à história das sociedades, vê-se surgir, em especial no desenvolvimento das sociedades ocidentais contemporâneas, a figura das organizações como lugar central que se transforma ao mesmo tempo em “*uma comunidade, comunidade de trabalho, comunidade da vida e do pensamento*” (ENRIQUEZ, 2000, p. 36).

Na alta modernidade, para se configurarem como *comunidades de trabalho*, as organizações não têm prescindido do indivíduo econômico e de suas habilidades como

um produtor competente. No entanto, este hábil produtor também integra a comunidade da vida e do pensamento que, em muitas vezes, encontram-se dissociadas do mundo do trabalho e até mesmo em franco conflito com este último, considerando-se as possibilidades de estranhamento que os indivíduos vivenciam sob determinadas condições de trabalho.

Pode-se pensar que é na comunidade da vida e do pensamento - por meio das práticas sociais e culturais de compartilhamento e comunhão de ideias e atos do cotidiano – que os indivíduos têm buscado desenvolver também a dimensão política e comunitária de sua identidade, o que implica em colocar em pauta seu universo de valores, suas crenças e visões, enfim sua subjetividade para além dos espaços de trabalho estranhado. Diante dessas possibilidades, ou seja, diante do risco de ver construídos indivíduos cada vez mais autônomos e, portanto, menos suscetíveis aos ditames da reestruturação produtiva, muitas organizações colocam em prática a estratégia de integrarem comunidade do trabalho, da vida e do pensamento, o que pressupõe transformarem-se em local em que a subjetividade dos indivíduos pode ser desenvolvida e canalizada.

Para fazer frente a tal empreendimento, as organizações se apropriam de conhecimentos os mais amplos e diversificados, inclusive aqueles que dizem respeito às formas pelas quais a subjetividade dos indivíduos pode ser associada ao mundo do trabalho como elemento de adesão, comprometimento e eficácia. Sobressaem-se, nesse caso, os modelos e práticas de gestão inscritas nas correntes de estudo da cultura organizacional.

Se o olhar para o todo implica, inclusive, na observação da parte, pode-se pensar na importância de se olhar para fenômenos organizacionais que se viabilizam sob a perspectiva da dimensão humana, no caso, como a dimensão humana tem sido tratada sob a perspectiva da gestão pelo enfoque da cultura organizacional. Convém ressaltar que não é objetivo desse tópico apresentar exposição aprofundada sobre o desenvolvimento histórico-conceitual dos estudos relativos ao campo da cultura organizacional e, sim, encaminhar uma reflexão a partir de um recorte considerado necessário para a argumentação que se quer para o capítulo.

Trabalhos diversos de pesquisadores nacionais e internacionais retratam a grande diversidade conceitual que envolve os estudos sobre a relação cultura – organização. Essa diversidade ao mesmo tempo em que enriquece as pesquisas nas diversas áreas que se debruçam sobre o tema – Antropologia, Sociologia, Psicologia - também possibilitou a apropriação de conceitos pelo campo da gestão organizacional de forma a dar corpo ao que Aktouf (1993) chamou de “*arsenal gerencial*”, ou seja, uma corrente de estudos que considerou a cultura como variável interna à organização, portanto, sujeita à administração e controle.

Ao estudar as diversas correntes teóricas e abordagens sobre cultura organizacional, Marchiori (2006) afirma que duas vertentes se destacam: a corrente da cultura organizacional e a da culturas nas organizações. A primeira, voltada para a proposição de que a organização é a artífice de sua cultura e dessa forma, admitindo-a como um todo homogêneo, capaz de administrá-la. A segunda, entendendo a cultura

como produto dos diversos processos de socialização dos atores sociais, inclusive da própria organização inserida no ambiente macrossocial.

Apesar da existência de estudos voltados para ambas correntes, a autora afirma que, ao final do século XX, a vertente referente à cultura organizacional mostrou-se predominante. Complementa ainda que, no Brasil, há a ausência de diversidade de trabalhos que colaborem, inclusive, com perspectivas locais e a relativização dos conceitos defendidos por meio do confronto de ideias. A partir dessa exposição, pressupõe-se que também no cenário organizacional brasileiro a corrente predominante seja a da cultura organizacional.

Ao tratar dos abusos conceituais sobre cultura organizacional, Aktouf aponta para o que denomina uma *corrente predominante* que propõe a organização como agente que tem ou é uma cultura. Dessa forma, segundo essa corrente, poderia a organização diagnosticá-la, reconhecê-la e manipulá-la para alcance de seus objetivos.

Afirma o autor que

Assim, uma 'cultura de empresa' seria um 'conjunto de evidências' ou um 'conjunto de postulados' compartilhados pelos membros da organização, dirigentes e empregados. Seria um 'cimento' que mantém 'a organização como um todo', que lhe confere um 'sentido' e engendra 'sentimento de identidade' entre seus membros. Seria também um 'sistema de representações e de valores compartilhados' que faz com que 'cada um, na empresa, adira a uma visão comum do que é a organização', um 'comprometimento' do pessoal em relação a uma entidade unificadora; a empresa é, em suma, concebida como um 'cimento social', um 'sistema de crenças, valores e normas' que constitui 'modelos de comportamento', um conjunto de 'símbolos', de 'significados' e de 'objetivos' compartilhados. Qualquer que seja a escola, pelo menos na 'corrente dominante', a 'cultura de empresa' é a quase mágica comunhão de todos, patrões e operários, dirigentes e dirigidos, em um mesmo e entusiástico movimento de sustentação da empresa e de seus objetivos. (AKTOUF, 1993, p. 43)

Pela exposição do autor, nessa corrente há a visão de que cultura organizacional é mais um instrumento de previsão e controle de sua capacidade interna, portanto capaz de assegurar a adesão de seus membros para a eficácia da organização. Nesse sentido, não é de se estranhar o aparecimento de inúmeros modismos organizacionais que se apoiam na perspectiva de uma variável a ser manipulada. Isso posto, interessa guardar dessas exposições que, desde o final do século passado, a *corrente predominante* ainda está presente em grande número de organizações, em especial, no cenário organizacional brasileiro, pois a falta de pesquisas mais abrangentes no campo parece favorecer uma mentalidade nesse sentido.

Ao aproximar cultura nas organizações e comunicação organizacional, Marchiori (2006) visualiza o paradigma que estabelece a dimensão da comunicação como o espaço que cria e recria a realidade organizacional. Assim,

O paradigma preocupa-se em oferecer a visão de que cultura deve ser tratada como comunicação. Este conjunto de suposições e informações sobre as relações entre cultura e comunicação considera o ambiente interno das organizações, as relações sociais, as ações e os elementos que as ordenam e definem (MARCHIORI, 2001, p.174) [...] Trata-se de questão da valorização da comunicação dentro das empresas, entendendo-se que é ela 'quem faz' a organização. Por mais que os administradores lutem contra esta afirmação, o que seriam as empresas se não fosse a comunicação produtiva? A inclusão desse aspecto é positiva por estar intimamente ligado a vida e ao próprio funcionamento das organizações. Nesse sentido pode se diminuir a intensidade com que os administradores racionalizam seus empreendimentos. O sucesso organizacional depende das habilidades de comunicação da empresa. As organizações podem e devem ser vistas como fenômenos da comunicação. (MARCHIORI, 2006, p. 81)

Dado o posto, pode-se ressaltar a importância da comunicação para a aproximação e inserção de culturas na organização, na medida em que essas aparecem como resultante da criação de valores e da atuação compartilhada, o que

posiciona a cultura como elemento dinâmico e não uma variável estática colocada como ponto principal.

Contudo, haja vista a *corrente predominante* da cultura organizacional, pode-se pressupor a existência de padrões comunicativos que se voltam muito mais à perspectiva do controle e da manipulação dos indivíduos como forma de adesão às metas organizacionais do que ao incentivo a pluralidade de visões e ações. Pensa-se, no entanto, que essas formas, sob a perspectiva da corrente cultura organizacional, se façam, na contemporaneidade, de uma maneira mais sutil.

Sabe-se que as organizações, na atualidade, convivem com desafios que lhes exigem adequação para atuarem eficazmente em ambientes complexos e diversificados, perante os quais o antigo paradigma do planejamento de longo prazo, ou ainda da estrutura tecnocrática, que caracteriza a administração tradicional, já não corresponde às demandas modernas. Assim, buscam contar com novos posicionamentos entre os quais aqueles orientados pelo paradigma da estrutura estratégica que propõe adaptação à mudança, leveza e flexibilidade para o enfrentamento desse novo ambiente que traz, muitas vezes, acontecimentos imprevisíveis.

É em tal ambiente, marcado pela estrutura estratégica, que grande parte dos aspectos que compõem o cenário do trabalho contemporâneo se desenvolvem. Ao lado da própria flexibilização das estruturas de produção surgem as técnicas pelas quais a 'leveza' da organização é assegurada tais como *downsizing*, reengenharias,

automatização de setores etc. E, para a segurança do sucesso dessas organizações, há também a busca pela adesão do trabalhador como 'estrategista'. É o que afirma Enriquez (2000, p.26):

Todos estratégicos, tal é a palavra de ordem. Isso se compreende, pois a empresa necessita de indivíduos sutis, capazes de tomar iniciativas e de reagir o mais rapidamente possível, dando prova de leveza e de flexibilidade, aos acontecimentos imprevisíveis, constantes e numerosos, com os quais são confrontados. Todo mundo se torna um *jogador* tentando ganhar e devendo ter sucesso, mesmo nas piores condições.

Como se vê, ao indivíduo cabe fazer parte da estratégia ao mesmo tempo em que parece ser ela seu maior algoz. Conforme expõe o autor, esse tipo de estrutura incentiva comportamentos paradoxais: de um lado conclama o espírito individualista e competitivo dos indivíduos que integram a organização e de outro, solicita o espírito de equipe, também incentiva a criatividade ao mesmo tempo em que sugere a submissão.

Ainda, ao comparar a estrutura tecnocrática à estratégica, Enriquez (2006) aponta, respectivamente, tipos de personalidade, instâncias de personalidade e o pólo de personalidade dos indivíduos nessas estruturas, conforme ilustração a seguir.

**Tabela D - tipos instâncias e pólo de personalidade**

<i>Estrutura tecnocrática</i>	<i>Estrutura estratégica</i>
- <i>experts, guerreiros, comandantes</i>	- <i>matadores cool, sedutores, teatrais</i>
- <i>ego forte</i>	- <i>ego “flutuante”</i>
- <i>o outro é objeto descartável</i>	- <i>o outro é seduzível</i>

Fonte: Inspirado em Enriquez (2000).

Na estrutura tecnocrática, prevalece a personalidade do guerreiro, *expert*, indispensável para o comando, enquanto na estrutura estratégica aparece o “matador” *cool* (frio), impassível e ao mesmo tempo arrojado, capaz de trair sorrindo, de seduzir e jogar com as aparências. No que se refere às instâncias de personalidade, a estrutura tecnocrática conta com indivíduos indiferentes que transformam as relações humanas em operacionais; na estrutura estratégica, os indivíduos percebem-se como sujeitos de seus destinos, porém, presos à identificação narcisista de heróis e ídolos aptos a lidar com as rupturas de forma inteligente e habilidosa. O polo da personalidade que se destaca na estrutura tecnocrática é a inexistência do outro, uma vez instrumento à mercê do interesse imediato; na estrutura estratégica, o outro é admitido, no entanto, essa admissão existe para criar a impressão de reconhecimento e valorização, haja vista a necessidade de sedução para que se converta numa peça chave do gerenciamento ‘participativo’.

Diante do exposto, pode-se associar à estrutura estratégica a questão do indivíduo modular, ou seja, aquele que encontra na possibilidade de desenvolvimento de inúmeras ‘faces’ a saída para conviver com o ambiente de trabalho paradoxal. Crê-se



que essa possibilidade revela-se como um lado perverso da estrutura estratégica, posto que alimenta identidades fragmentadas e, portanto, mais frágeis. Identidades fragmentadas, conforme se viu no capítulo I, parecem condizer melhor com o desenvolvimento estratégico do capital em seu movimento de reestruturação produtiva.

Para tal cenário, é necessária também a seguinte reflexão: Se à estrutura estratégica da organização cabe a compatibilização entre a sua capacidade interna e as oportunidades do ambiente externo com a necessária flexibilidade de decisões e ações, como assegurá-la sem que cada indivíduo que a integra possa desenvolver seu trabalho criativamente com amplas oportunidades de construção de conhecimento? Ainda, para qual indivíduo a estrutura que se quer estratégica necessita se voltar: para o indivíduo econômico, hábil estrategista ou matador *cool* que tenta se manter no jogo como 'parte' da organização ou o indivíduo integral – que alia, inclusive, as dimensões política e comunitária de sua identidade - capaz de expressão legítima e de criação no ambiente de produção, desejoso de reconhecimento genuíno como caminho para o sentido de seu trabalho?

De acordo com Marchiori (2006), que propõe que “*as organizações podem e devem ser vistas como fenômenos de comunicação*”, pensa-se que é na dimensão comunicacional que as organizações contemporâneas podem encontrar elementos para os desafios da alta modernidade. No entanto, faz-se necessário pensar que o enfrentamento de tais desafios sugere aliar produtividade e competitividade à criatividade e inovação. Nesse caso, torna-se fundamental integrar à estrutura estratégica sujeitos autônomos e não indivíduos *modulares*. Pressupõe-se que ao

desenvolverem um sentido de apropriação de seu trabalho – e não de estranhamento – os indivíduos desenvolvem um sentido compartilhado da estratégia na organização, o que leva a crer que o enfrentamento dos desafios exigido para as organizações não prescinde do humano no trabalho.

#### **2.4 - Desafios para a comunicação organizacional brasileira na alta modernidade**

A dimensão comunicacional abarca os conceitos de comunicação organizacional que têm sido difundidos nas sociedades. As terminologias associadas aos conceitos variam segundo as diferentes ópticas que expressam concepções mais amplas ou mais circunscritas, assim, tem-se além de *comunicação organizacional* o emprego das expressões *comunicação empresarial*, *comunicação corporativa*, *relações institucionais*, *relações ou assuntos corporativos*, *relações externas*, entre outros para denominar os esforços de comunicação de uma organização.

Considera-se comunicação organizacional, partindo-se de uma visão sistêmica, a teia de fenômenos comunicacionais que envolve as organizações. Vista assim, entende-se esse fenômeno como o processo construtivo da vida organizacional, como também o conjunto de formas, ações e instrumentos de expressão que a organização utiliza para comunicar sua identidade, o que lhe permite interligar-se a outros sistemas.

Viu-se que a organização, como subsistema social, comporta a possibilidade de interações dinâmicas com demais subsistemas: o meio social mais amplo, o local e os indivíduos que com ela interagem. Essa interação não só promove a possibilidade de sua existência como favorece a percepção de sua identidade, ou seja, o conjunto de atributos tangíveis e intangíveis que a caracterizam. Segundo Srour (1998, p.122):

Toda organização importa do ambiente externo objetos naturais e objetos sociais para poder realizar suas atividades – vivemos, afinal, num mundo material. E, por ser uma coletividade, qualquer organização regula interesses internos e externos, ao produzir decisões imperativas para disciplinar seus membros e para organizar suas relações com o ambiente. Por fim, qualquer organização expressa e pratica representações mentais, gera mensagens cognitivas, sem o que ela não manteria a coesão necessária para funcionar[...].

Dada a exposição do autor, entende-se que a percepção de sua identidade – por si própria e pela sociedade - se dá por meio de uma teia de relações que estabelece com o meio social, ou seja, pela vivência da organização, o que pressupõe mediação de experiências. Tais experiências, por sua vez, são estabelecidas ao nível interno – com os indivíduos que para ela trabalham – e ao nível externo – cadeia de públicos que com ela mantém relacionamentos de diversas naturezas. A especificidade de tais relacionamentos, por sua vez, criam dimensões e produtos que implicarão na percepção de sua identidade. Com funcionários, desenvolve-se experiências que passam por questões salariais, ambiente de trabalho, compartilhamento de resultados, entre outros aspectos tanto de natureza objetiva quanto subjetiva. Da mesma forma acontece com os segmentos de públicos externos – clientes, bancos, fornecedores, prestadores de serviços, autoridades governamentais, comunidade local, sociedade civil, cada qual impondo e recebendo demandas específicas.

Dada a natureza de suas atividades e perante a multiplicidade de relações que desenvolvem, importa para as organizações a percepção de sua identidade tanto ligada a atributos de eficiência e eficácia de suas operações quanto de respeito ao compromisso público que lhe é inerente. Assim, para uma organização privada, por exemplo, tão importante é a percepção que os indivíduos desenvolvem em relação à sua capacidade de auferir lucros quanto de atuar de forma socialmente responsável. O equilíbrio entre essas dimensões pode lhe render o que se denomina uma imagem favorável na medida em que, por meio da comunicação com os diversos agentes, estabelece-se a expressão dessas experiências que somam à sua identidade. Ressalta-se, no entanto, que esse conjunto de experiências implica, muitas vezes, em visões plurais, em ações e posturas muitas vezes conflitantes, enfim, em jogos de poder.

O trabalho de Yasbeck (1997) que buscou por meio de um amplo estudo semiótico entender a possibilidade de administração de identidade por parte de uma organização, indicou a complexidade desse processo que implica na consideração de que identidade organizacional não é construção unilateral, tampouco a identidade representa um todo monolítico, ou seja, implica em percepções, experiências e significados os mais diversos que ora podem se somar, ora podem se encontrar em posições incongruentes.

O pesquisador afirma que

A troca dinâmica de expressões e impressões está no cerne do processo da comunicação que busca, em última análise, o crescimento da afinidade, a redução das diferenças, a ampliação do conhecimento, o desafio às indiferenças. O aumento ou a redução da complexidade do conhecimento resultante dos atos comunicativos não inviabilizam e nem mesmo compromete a relação identitária, que aí comparece tanto sob a forma de 'entendimento', acordos, consenso negociado, como sob a forma de conflito, discordância, embate, impasses. É preciso não esquecer que, como demonstram as teorias do caos, os processos de afinidade nem sempre geram harmonia; também produzem 'desordem organizadora' em outros estágios, sem que com isso possam ser considerados menos produtivos (YASBECK 1997, p.259).

A exposição do autor permite que se considere o processo de comunicação como espaço de afinidades e diferenças que podem levar, por sua vez, à produção de conhecimento. Considerar o processo de comunicação sob essa perspectiva implica, por sua vez, na sua abertura para a dimensão genuinamente humana dos indivíduos. É nessa dimensão que as identidades, com toda a sua carga de contradições e historicidade podem se aproximar e compartilhar. Pensa-se, portanto, que um grande desafio para a comunicação organizacional na contemporaneidade é auxiliar as organizações a estabelecerem relacionamentos de maneira a favorecerem uma identidade compartilhada com os diferentes agrupamentos sociais.

### **2.4.1- Comunicação organizacional no Brasil: entre a pesquisa e a práxis**

Os caminhos da pesquisa teórica no campo da comunicação organizacional apontam, a partir de meados do século XX, para a existência de estudos mais sistematizados sobre a área. Para que pudéssemos retratar parte de tais caminhos, julgou-se conveniente observar as revisões efetuadas por Almeida (1980), Curvello (2001) e Kunsch (2003, 2006).

A pesquisa de Almeida (1980) considerou as principais vertentes teóricas advindas dos estudos norte-americanos das décadas de 1950 a 1970 por meio de trabalhos realizados por Le Osborne Thayer (1973), Lyman W. Porter e Karlene H.Roberts (1976), Gary M. Redding (1979) e Thomas F.Carney (1979). Almeida afirma que cada um desses autores buscou compreender a dinâmica da comunicação organizacional segundo práticas e levantamentos realizados nas organizações à época, o que condicionou as observações aos espaços circunscritos na realidade organizacional do momento. Realizando uma sùmula das contribuições dos diversos trabalhos, o autor indica que em todos os apontamentos destaca-se a percepção da comunicação ligada aos fluxos e meios informacionais, sendo a fonte e os seus objetivos o foco central das pesquisas. Em seguida, ele conclui que os levantamentos indicam um pensamento mais sistematizado sobre a comunicação organizacional a partir da década de 1940. Tal pensamento, influenciado pela realidade norte-americana frente ao esforço de guerra desenvolvido à época marcou os estudos e práticas no

campo da comunicação nas organizações atribuindo-lhe sentido sob uma perspectiva reducionista e instrumental.

Por meio de um recorte feito em relação à revisão desenvolvida por Curvello (2001), destacaram-se algumas vertentes teóricas observadas a partir da década de 1970. A Teoria Moderna ou Empírica, que integra essas vertentes, está voltada para a medição da realidade objetiva da organização visando ao controle e a eficácia por meio da coordenação dos fluxos de informação entre os níveis hierárquicos superiores e inferiores, o que denota a permanência de uma perspectiva mecanicista a orientar os estudos e as práticas de comunicação organizacional. Além dessa teoria, o autor cita a contribuição da Teoria Crítica (de base marxista) que entende a organização como a arena dos conflitos entre detentores do capital e os trabalhadores colocados à margem dos frutos de seu trabalho. Pelas observações do autor, nota-se que essa Teoria amplia o campo de visão sobre a comunicação organizacional na medida em que desloca o foco de atenção do emissor para o receptor – da organização para seus funcionários - ressignificando a posição destes últimos no processo de comunicação, por sua vez, orientada sob uma perspectiva ideológica.

Nas últimas décadas do século XX, o autor aponta a predominância da matriz do controle estratégico. Aspectos como feedback e o equilíbrio entre criatividade e sujeição são apontados nos trabalhos de vários estudiosos. Para o autor, tais aspectos emergem mais como a mediação intencional entre vantagens e benefícios que a organização oferece e as exigências e padrões de comportamento que a organização exige. Na visão de Curvello (idem: 85), é a organização que “nutre e devora” uma vez

que, tanto o feedback como o a criatividade dos indivíduos acabam por se constituir em elementos utilizados a serviço dos objetivos da estrutura organizacional. Finalmente, na revisão desse autor, tem-se a perspectiva da comunicação organizacional como 'espaço de diálogo' (grifo do autor) buscando a legitimação das expressões dos indivíduos em suas interações, perspectiva reforçada pelos avanços tecnológicos que permitiram a ampliação das redes computadorizadas (internet- intranet) pressupondo maior interatividade entre os interlocutores. Valendo-se da citação de O'Connell Curvello (idem, p.91), apresenta-se a considerações sobre a comunicação mediada por artefatos tecnológicos.

A oportunidade de interações face a face e as possibilidades de comunicação não verbal tendem a diminuir consideravelmente; a informação em fluxo descendente tenderá a ser mais informal devido às características físicas e comunicativas do correio eletrônico, o que implicará uma definição do que é estrutura formal e informal na comunicação organizacional; a informação transmitida por meio eletrônico provocará uma diminuição da transmissão de mensagens afetivas e axiológicas; as dimensões de confiança e credibilidade que se estabelecem entre as pessoas por meio da interação pessoal terão de ser repensadas; como os computadores impõem uma disciplina linear do pensamento e um estilo de comunicação que, para se adaptar ao novo meio, deve ser preciso e imediato podem criar um clima de redução da tolerância aos estilos individuais de comunicação e uma consequente intolerância ao pensamento complexo e não linear e, ainda, o computador acabará determinando novas formas de execução do trabalho“, com tempos cada vez mais acelerados.

Note-se que, fazendo uso dessa exposição, Curvello põe em destaque vertentes teóricas cuja visão aponta para questões ligadas à impessoalidade da comunicação quando apoiada em meios digitais.



Por meio das revisões realizadas por Almeida e Curvello verifica-se a sistematização de pesquisas no campo da comunicação organizacional de forma gradual a partir de meados do século XX. Embora demonstre a predominância de uma visão instrumental em relação ao uso da comunicação nas organizações, verifica-se que o campo teórico passa a incorporar em seu discurso a complexidade das questões trazidas para a sociedade em sua fase de transição para a alta modernidade, o que permite pensar em sua abertura, lenta, porém necessária para novos paradigmas.

Sobre essa necessidade, Kunsch (2006) sinaliza para, a partir das últimas décadas do século XX, uma diversidade de correntes de estudos no campo da comunicação organizacional. Essa diversidade não somente é integrada pelos estudos norte-americanos, que passam a contar com novas perspectivas além da tradicional, focada nos processos informativos, mas também pelas contribuições de pesquisadores da Europa, Canadá e América Latina. Entre eles, encontram-se visões mais pragmáticas sobre o conceito de comunicação organizacional a exemplo do holandês Ces B. M. van Riel, que associa tal conceito aos estudos sobre reputação e imagem corporativa. Para o pesquisador a comunicação organizacional é

Um termo generalizado que engloba as relações públicas, assuntos públicos, relações com investidores, comunicação com o mercado de trabalho, propaganda institucional, comunicação com o ambiente e comunicação interna. Denota um grande grupo de atividades heterogêneas de comunicação, que só possuem algumas características em comum. A característica mais importante que todas essas atividades tem em comum é, sem dúvida, que todas elas são primordialmente dirigidas aos chamados públicos-alvo.(apud KUNSCH, p 183)

Além dessa visão, há os estudos voltados para uma perspectiva mais abrangente que considera a importância da comunicação organizacional na dimensão social como traduz o pensamento da colombiana Mariluz Restrepo

A comunicação em e das organizações deve ser entendida de uma maneira integral, reconhecida como presente em todas as ações de uma empresa ou entidade, configurando de maneira permanente a construção de sua cultura e identidade, marcando um estilo próprio e, por fim, suas formas de projetar-se ao exterior. Cada vez está mais nítido como os processos comunicacionais contribuem para desenvolver formas de inter-relação mais participativas e, portanto, mais comprometidas a dar mais flexibilidade às organizações como base de sua permanente transformação e a facilitar sua interação social de maneira responsável para conjugar seus interesses com as condições culturais, econômicas e políticas em que se inserem e se desenvolvem, para configurar com maior sentido nossa sociedade. (apud KUNSCH, 2006, p.184)

Pela exposição apresentada, note-se que para essa pesquisadora a comunicação organizacional vai além dos objetivos imediatos das organizações buscando ressaltar seu papel na dinâmica social.

A partir da análise de vários teóricos e suas proposições Kunsch (2006), demonstra não só a variedade de correntes e vertentes que se desenvolvem no campo da comunicação organizacional na contemporaneidade, como revela a complexidade que reveste o fenômeno, haja vista, inclusive, a multiplicidade de enfoques e de terminologias utilizadas. Frente a essa diversidade, a estudiosa afirma

[A comunicação organizacional] entendida, também, como comunicação empresarial, cuja terminologia ainda é a mais utilizada pelo mercado profissional, vem sendo também, denominada por muitas outras terminologias. Há os que preferem chamá-la de comunicação corporativa, relações institucionais, assuntos corporativos, relações externas, etc. Afinal, por que as organizações adotam tantos adjetivos

para caracterizar algo tão substantivo? Por que não há uma identidade única e definida adotada pelas organizações? (Kunsch,2006, p.180)

A posição da autora denota uma preocupação que é compartilhada por vários teóricos ao buscarem compreender as especificidades da área nos vários contextos de seu desenvolvimento, bem como de encontrar teoria própria que alcance sua natureza complexa e dinâmica expressando-a com mais precisão.

Segundo a pesquisadora, os estudos desenvolvidos no Brasil, a exemplo do que vem ocorrendo em outros países, tem posicionado a comunicação organizacional de uma maneira abrangente e estratégica. Muitos são os estudiosos<sup>18</sup> que, por meio de diferentes, mas convergentes visões, têm ressaltado a importância da comunicação organizacional como dimensão que agrega valor às organizações destacando sua colaboração tanto para a consecução de objetivos institucionais quanto econômicos.

Sob essa perspectiva, a autora desenvolve um conceito amplo sobre a comunicação organizacional.

---

<sup>18</sup> Cita-se ao lado de outros estudos relevantes existentes no país as contribuições de SIMÕES, Roberto Porto (1995) no campo das Relações Públicas, como função política das organizações; TORQUATO, Gaudêncio (2002) que aborda, inclusive, a comunicação organizacional na esfera pública; BUENO, Wilson (2003) que trabalha a expressão comunicação empresarial aliando enfoques teóricos a realidade de mercado; FRANÇA, Fábio (2004) cujos trabalhos destacam vários atributos da comunicação organizacional e das Relações Públicas trazendo novas metodologias para a análise dos públicos das organizações; FREITAS, Sidinéia Gomes (2008) que, entre outros trabalhos, estuda a comunicação organizacional sob a perspectiva das relações de poder nas organizações e NASSAR, Paulo (2007) que destacou as Relações Públicas no contexto da história e da memória organizacional.

Comunicação organizacional, como objeto de pesquisa é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentre das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. 'Comunicação organizacional', 'comunicação empresarial' e 'comunicação corporativa' são terminologias usadas indistintamente no Brasil para designar todo o trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral. Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. Compreende, desta forma, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa. (KUNSC, 2006, p.185)

Essa visão coaduna-se às questões apresentadas no tópico anterior sobre os desafios colocados à comunicação organizacional na contemporaneidade. Ao imaginar-se a teia de relacionamentos que se estabelecem entre as organizações e os diferentes agrupamentos sociais por meio de espaços nos quais afinidades e diferenças se aproximam, nota-se o valor e o papel da comunicação organizacional pensada muito além de uma perspectiva instrumental. Em especial, considerando-se as reflexões tecidas sobre o cenário do trabalho contemporâneo, faz-se necessário pensar como a dimensão da comunicação interna tem sido visualizada no ambiente das organizações brasileiras. As práticas desenvolvidas nesse âmbito estão condizentes com a abertura almejada para novos paradigmas no campo da comunicação organizacional?

Kunsch (2003, p.154) auxilia a compreensão sobre a conceituação da comunicação interna ao expressá-la em um nível mais objetivo. Para a pesquisadora, a comunicação interna integra

[...]um setor planejado com objetivos bem definidos para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando

ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica[...] Portanto, a comunicação interna corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores da organização, permitindo seu pleno funcionamento. (KUNSCH, 2003, p.154)

A partir do conceito exposto, pode-se compreender a importância dessa dimensão comunicacional quando pensada tanto sob a perspectiva da comunicação formal quanto da informal que ocorre no ambiente das organizações. Ainda, ao pensar-se na dinâmica comunicacional sob o conceito da comunicação integrada, anteriormente apresentado, destaca-se a comunicação interna como a primeira a ser refletida pelas organizações.

O trabalho realizado pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE)<sup>19</sup> sob a coordenação de Nassar e Figueiredo (2007) traz um recorte significativo sobre o panorama da comunicação interna no Brasil. Por meio de um estudo comparativo dos dados colhidos nos anos de 2002, 2005 e 2007, a entidade desenvolveu uma pesquisa que abordou a realidade da comunicação organizacional interna em organizações brasileiras de diferentes setores enfocando variedade de aspectos que retratam o 'estado da arte'. Embora a pesquisa tenha se limitado as organizações privadas<sup>20</sup>, os dados obtidos permitem que se construa reflexões sobre o contexto dessa dimensão comunicacional no cenário organizacional brasileiro.

---

<sup>19</sup> Esta entidade tem desenvolvido papel relevante no contexto da comunicação organizacional brasileira. Atua desde 1960 realizando contribuições diversificadas divulgando os avanços da área em nível nacional e internacional.

<sup>20</sup> As empresas selecionadas integram a lista das 1000 Maiores Empresas do Brasil de acordo com o levantamento da Revista Exame (edição 2007).

Do estudo destacam-se alguns aspectos que amparam as reflexões em questão. Tais aspectos relacionam-se à estrutura das equipes responsáveis, veículos utilizados e investimentos realizados pelas organizações para a comunicação interna (C.I.)<sup>21</sup>.

Referente a estrutura, nota-se que a área da C.I. concentra-se entre diretorias e gerências de comunicação (53%) e recursos humanos (RH) (49%). Embora se saiba do valor das ações da área de RH para a relação organização–funcionários, acredita-se que somente a área da comunicação, por meio de sua formação especializada, contém subsídios específicos para o trato com funcionários em relação às inúmeras situações que podem se apresentar às organizações, caso, por exemplo, da administração de crises.

Em relação ao número de profissionais que integram a estrutura de C.I., nota-se, em 2007, em relação aos anos de 2002 e 2005 uma diminuição das equipes. Verifica-se que a pesquisa aponta para um número de até 03 profissionais compondo esse quadro (40,2% da amostra), o que, considerando-se o porte das organizações que integram em alguns casos mais de 5.000 funcionários, trata-se de um tamanho reduzido.

Referente aos veículos utilizados, constata-se que em 32,9% da amostra não existe veículo voltado para o nível gerencial nas organizações pesquisadas.

---

<sup>21</sup> Nesse tópico optou-se pelo uso da sigla C.I. referente à expressão *comunicação interna* evitando-se a repetição do termo.

Considerando-se o papel das lideranças no contexto da C.I., voltada aos demais níveis hierárquicos da estrutura, pensa-se ser tal dado expressivo em relação a uma possível lacuna nos fluxos de comunicação administrativa que pode, por sua vez, acarretar reflexos nas demais dimensões comunicacionais. Em relação aos veículos disponibilizados para a C.I., destacam-se o jornal impresso (26,6%), intranet (18,%) e contatos face a face (2,4%), as demais porcentagens ficaram pulverizadas entre outros veículos.

Embora se acredite que os meios impressos e digitais tenham um papel relevante no contexto da C.I., sabe-se que meios impessoais não garantem em muitos casos a simetria necessária para processos de comunicação entre organização e funcionários, o que abre espaço para diversos ruídos e bloqueios prejudiciais aos objetivos de ambos segmentos. No caso da comunicação face a face, enfatiza-se a inexpressiva porcentagem referente a tal modalidade comunicacional, quando se sabe do valor da comunicação interpessoal, amparada nos atos de ouvir, ver e falar, que ajudam a construir significados compartilhados entre os interlocutores.

Com relação aos investimentos realizados para a C.I., os dados indicaram que a maioria da amostra (35,4%) investe menos de R\$ 500 mil por ano, o que significa, pelos cálculos aproximativos apontados no respectivo documento, o valor R\$ 100,00 per capita por ano. Ao considerar-se que as empresas pesquisadas estão entre as maiores

do país<sup>22</sup>, nota-se a timidez dos investimentos em uma área vital para a consecução dos objetivos econômicos e sociais das organizações.

Observa-se que, no meio profissional da comunicação, é evidente que haja práticas comunicativas de excelência realizadas por diversas organizações nacionais. Entre essas práticas (modelos de ações aproximativas entre os diversos níveis hierárquicos, programas de comunicação sistematizados com amplos espaços para interlocução entre os indivíduos, campanhas pontuais abordando temas e questões contemporâneas, adoção de mecanismos e veículos interativos), algumas iniciativas são realizadas por muitas organizações e se tornam conhecidas pela opinião pública. No entanto, é preciso considerar que também é notório que na realidade brasileira essa práxis não é a regra.

Embora, como já apontado, os dados da pesquisa refiram-se a um recorte sobre o panorama da C.I. brasileira, eles possibilitam uma reflexão sobre o volume dos desafios colocados para as organizações brasileiras em relação à sua práxis comunicativa e no que ela implica, principalmente, para construção de sentido compartilhado entre os sujeitos nessas organizações, o que, por sua vez, reflete na consecução de objetivos econômicos e sociais.

---

<sup>22</sup> Segundo os dados da ABERJE, em 2006, o conjunto destas organizações integrou mais de um milhão de funcionários movimentando aproximadamente US\$ 360 bilhões.



A exposição de Aktouf (1996) ajuda a complementar as reflexões sobre a importância da comunicação interna apoiada numa visão que considere o valor dos indivíduos na organização.

Para chegar a uma situação de compartilhamento no plano dos valores, dos símbolos, das crenças, isto é, a uma situação onde reine uma 'cultura' de comunhão de objetivos, de convergência, de solidariedade, e de cumplicidade ativa, é preciso bem mais do que hábeis cerimônias, belos discursos e repetições rituais de credos e valores laboriosamente escolhidos pelos altos dirigentes. E, como nos ensinam as disciplinas especializadas no estudo da cultura, de início e inevitavelmente, são necessárias condições concretas de comunhão, de transparência e de solidariedade – cumplicidade na vida cotidiana do trabalho. Somente os dirigentes podem instaurar este processo, ou tomar decisões favoráveis a sua instauração. As atitudes, comportamentos, crenças, símbolos e outros elementos correspondentes da 'cultura' só virão depois brotando, se construindo e se consolidando em torno de fatos e de atos materiais 'comunitários', cotidianamente vividos. Estas condições serão também propícias para criar um contexto de troca e de diálogo, de discussão e de concertação, que não sejam puramente formais ou esterilmente teleguiados. (AKTOUF, 1996, p.135)

Essa visão é complementada pela exposição de Freitas ao tratar sobre a necessidade uma mentalidade organizacional voltada para a valorização de práticas comunicativas no âmbito interno das organizações

Requisitos como transparência, ética e responsabilidade social tem sido frequentemente lembrados como essenciais. Mas, para além do capital, sem que aqueles que tem o poder de decisão assumam a visão da empresa do século XXI, continuaremos a falar de um tipo ideal de organização que dificilmente será encontrada em nossa sociedade. Mais importante que o investimento financeiro é a necessidade urgente de mudança de visão que os detentores do poder insistem em defender acerca das organizações, negando a importância do diálogo nos programas que desenvolvem com seus empregados. (2008:140)

Ambas visões convergem ao colocarem em pauta a questão do humano como estratégia da comunicação interna, e em tal caso, fala-se do humano que possa conciliar a comunidade de trabalho, de vida e de pensamento como caminho para o sentido do trabalho nas organizações produtivas, o que leva a pensar para além do

indivíduo como 'peça' da estrutura estratégica desenvolvida em muitas organizações contemporâneas.

Os contextos e as tendências apresentados para as organizações brasileiras na alta modernidade, os aspectos relacionados às culturas nas organizações vistas como fenômenos de comunicação e a importância do processo de construção da identidade organizacional por meio de significados compartilhados indicam questões que pedem a superação de visões restritas sobre a dimensão comunicacional no universo das organizações o que, por sua vez, expressa o desafio, ainda maior, de se pensar a comunicação interna no contexto da comunicação organizacional aberta a novos paradigmas. Esse desafio pode ser pensado a partir da composição teórico-prática que integra o campo das Relações Públicas.

**– CAPÍTULO III –**

**RELAÇÕES PÚBLICAS E O DIÁLOGO NAS ORGANIZAÇÕES:  
o conjunto de princípios que compõem a área das Relações  
Públicas**

### Capítulo III - RELAÇÕES PÚBLICAS E O DIÁLOGO NAS ORGANIZAÇÕES

*Não existe estrada para a verdade. O que estamos dizendo é que, no diálogo, compartilhamos todas as estradas.*

*David Bohm*

As Relações Públicas, pela natureza de seus princípios, se integram às sociedades avançadas nas quais os conceitos de democracia e respeito aos valores humanos têm sido destacados. Sob essa perspectiva, acredita-se que sua história não se concentra apenas nos séculos atuais, embora os primeiros registros oficiais de tal atividade, com essa denominação, estejam circunscritos às ações organizacionais, realizadas a partir do século XX.

Integrando o campo das Ciências da Comunicação, as Relações Públicas (mencionadas a partir de agora no texto como RP) são praticadas no Brasil há quase um século. Seu arcabouço teórico tem sido construído com a contribuição de inúmeros pesquisadores, nacionais e internacionais, o que expressa a abertura aos conhecimentos pluridisciplinares que as têm enriquecido e destacado como atividade essencial nas organizações contemporâneas. As práticas realizadas sob a orientação dos construtos teóricos que as orientam demonstram o valor de sua contribuição para o alcance dos objetivos organizacionais que se subscrevem tanto na dimensão econômica quanto na social.

Com posição estratégica no campo da comunicação organizacional, as RP atuam na administração dos relacionamentos que se estabelecem entre as organizações e seus diversos públicos, buscando o alinhamento e o equilíbrio entre os objetivos da organização e dos agrupamentos humanos que com ela interagem. Nesse sentido, é possível contextualizar sua atuação nas organizações de diferentes naturezas, portes e áreas de atuação. Por meio dessa posição estratégica, tem-se destacado a importância da construção de relacionamentos sólidos entre a organização e seus públicos internos como essenciais para a efetividade da gestão organizacional, orientando políticas, processos e ações que se inscrevem tanto na dimensão institucional quanto na mercadológica e interna.

Frente aos desafios colocados para as organizações na contemporaneidade, faz-se necessário pensar como as RP se associam aos conhecimentos do campo da gestão estratégica organizacional e o que isto implica na condução de relacionamentos entre as organizações e os indivíduos que nelas trabalham. Assim, buscou-se com este trabalho visualizar aspectos que nortearam seus caminhos para a alta modernidade, sua posição no campo da comunicação interna estratégica e, ainda, o desafio da abertura para o paradigma da comunicação por diálogo.

### **3.1- Relações Públicas no Brasil: caminhos para a alta modernidade**

As atividades profissionais da área de RP, segundo os princípios que as fundamentam, presentes nos diversos enunciados que tratam de seus conceitos e definições, bem como, de sua regulamentação, se desenvolvem, prioritariamente, nos espaços democráticos nos quais as correntes de opinião pública se formam e circulam. Vistas dessa forma, pressupõe-se que tais atividades, embora não sejam formalizadas e sistematizadas legalmente como nos tempos atuais, acompanharam períodos históricos dos mais remotos aos mais recentes de nossa civilização.

Waldemar Luiz Kunsch (2006), em sua pesquisa sobre o desenvolvimento nacional e internacional do estado da arte e da ciência no campo das RP, cita resgates históricos que a associam a princípios presentes na aristocracia da China há mais de cinco mil anos; à Retórica de Aristóteles no século IV a.C.; às possibilidades de formação e influência da opinião pública com a invenção dos tipos móveis de imprensa no século XV d.C e, a partir do século XVIII, à efetiva necessidade dos pioneiros empresários da revolução industrial de tratarem seus públicos. É, no entanto, a partir do século XX que as elas se consolidam no cenário sócio-econômico de diversos países de credo democrático, impulsionadas pelo advento da industrialização na modernidade.

Ressalta-se que essa consolidação tem sido retratada por meio de vários trabalhos<sup>23</sup>, cuja profundidade adequada aos objetivos, tem favorecido uma ampla visão sobre o traçado histórico das RP, em especial, no Brasil. Haja vista o destaque e a contribuição desses trabalhos - que contam, inclusive, com apontamentos detalhados – para a compreensão sobre o posicionamento das Relações Públicas no contexto global e nacional, optou-se por destacar alguns aspectos que integram o sentido da trajetória dessa área no país.

No início dos anos de 1990, nos EUA, a expansão industrial, aliada a práticas econômicas pouco éticas da parte de empresários afeitos, sobretudo, à obtenção de lucros e à vitória sobre a concorrência a qualquer preço, mobilizou correntes de opinião pública bastante desfavoráveis em relação à classe empresarial americana, em especial os chamados *big business*, fato que, de certa forma, favoreceu o aparecimento de esforços de comunicação que privilegiavam as atividades de “informação pública”, ou seja, a comunicação “publicista” centrada na divulgação de fatos e feitos de maneira a influenciar favoravelmente a opinião dos públicos. Por outro lado, começam a despontar trabalhos profissionais<sup>24</sup> preocupados com o desenvolvimento de práticas comunicacionais que traduzissem a importância do relacionamento entre organizações e seus públicos, pautado numa efetiva interlocução e voltado ao reconhecimento

---

<sup>23</sup> Ver KUNSCH (1997) que trata com profundidade o desenvolvimento das Relações Públicas no Brasil. Em trabalho mais recente, Claudia Peixoto de Moura (2008) reúne o pensamento de pesquisadores que abordam, sob várias perspectivas, partes da trajetória das Relações Públicas no país. Além destes, salienta-se a existência de inúmeras publicações com artigos sobre o tema.

<sup>24</sup> Waldemar Luiz Kunsch (2006) cita, em seu estudo sobre o pioneirismo mundial das Relações Públicas, os trabalhos de Edward L. Bernays, em especial, a obra *Crystallizing public opinion* (1923) que destaca a figura do consultor de Relações Públicas associada a posturas éticas, de preocupação com a responsabilidade social e da formação da opinião pública amparada nos conhecimentos das ciências sociais.

público. Isso propiciou o desenvolvimento de técnicas de comunicação entre organização e opinião pública que transitaram entre modelos apoiados em *serviços de imprensa, propaganda* e aqueles que propunham maior aproximação entre interesse público e privado.

Esses modelos, alguns acentuados e outros mais tímidos, chegaram ao Brasil a partir do início do século XX com a influência das práticas norte-americanas. Em 1914, instalou-se no país a empresa canadense São Paulo Tramway and Power Company Limited, hoje, AES Eletropaulo, instituindo o primeiro departamento de Relações Públicas na história das organizações atuantes no território nacional, embora, segundo Chaves (1962, p.30), privilegiasse práticas restritas aos “*negócios da Companhia com as autoridades estaduais e municipais, passes escolares [...]*”, atuação que denotava o “estado da arte” desse campo profissional à época.

A partir dos anos de 1950, com o avanço do processo de industrialização ocorrido no Brasil, desenvolveram-se tanto os setores econômicos ligados à produção de bens de consumo com a participação de empresas nacionais, quanto os setores econômicos de base (energia elétrica, petróleo e siderurgia) cuja expansão contou com a entrada do capital estrangeiro no país que se viabilizou, inclusive, com a chegada de várias empresas multinacionais.

Para Kunsch (1997), a cultura comunicacional das organizações multinacionais, em especial as do ramo automobilístico, trouxe modelos e práticas no campo da propaganda, publicidade e relações públicas implementados em suas matrizes, o que



ajudou o desenvolvimento da comunicação empresarial no Brasil. Na medida em que seus departamentos de comunicação atuavam no país, essas organizações se viam impelidas a buscarem adequações ao contexto brasileiro, o que por sua vez, incentivou, inclusive, a criação de serviços especializados de relações públicas nas agências de propaganda já constituídas. Ao lado desses fatos, começam a despontar as incitativas voltadas à implementação de estruturas e atividades de Relações Públicas nas organizações nacionais, o lançamento de cursos de aperfeiçoamento na área e a criação da primeira entidade representativa da categoria. Segundo, a autora, esse movimento significou o começo da sistematização das atividades de RP no país.

Igualmente nas décadas de 1960 e 1970, diversos fatos marcaram a área das RP, favorecendo sua percepção como insumo à administração das organizações privadas. No entanto, tais décadas também viram sua forte associação ao campo da comunicação política, uma vez que o regime militar, instalado no país, buscou contar com os conhecimentos relativos ao tratamento da opinião pública como forma estratégica de convencimento popular em prol de *“uma imagem favorável para os governantes e atos da ditadura militar”*. (BRANDÃO, 2001, p. 42).

Em 1967, a Lei de nº 5377, de 11 de dezembro, foi instituída de forma a definir as atividades da área, as condições para o registro e exercício profissional e sua fiscalização. O Decreto 63.383 de 26 de setembro de 1968 regulamentou a profissão de Relações Públicas, explicitando, em seu artigo 4º, as atividades específicas da área <sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Vide anexos 2 e 3.

Salienta-se que a regulamentação das RP, determinando um espaço circunscrito para seu desenvolvimento, sofreu duras críticas da parte de inúmeros profissionais, inclusive daqueles que colaboraram com sua criação, no sentido de que esse instrumento legal, da forma como foi criado, impôs amarras tanto para a compreensão dos conceitos quanto para o exercício de práticas que verdadeiramente estariam associadas a esse campo de atividade.

Segundo Kunsch (1997), a regulamentação da atividade foi uma ação que se revelou pioneira ao destacar o Brasil como o primeiro país do mundo a legalizar a profissão e, ao mesmo tempo, mostrou-se prejudicial para o crescimento e fortalecimento da área na medida em que, por meio de vários dispositivos, dispôs restrições em relação ao seu desenvolvimento. Ainda, afirma a autora que

[...] esta [regulamentação] como logo seria dado a perceber, acabou se constituindo em sério obstáculo para o crescimento e consolidação da área. A regulamentação da profissão deu-se de forma prematura, pois esta ainda não havia se firmado nem na teoria nem na prática, ou seja, não era reconhecida no meio acadêmico e pela sociedade, apesar dos esforços feitos nesse sentido, por exemplo, pela ABRP. Suas atividades ainda eram muito confundidas com outras levadas a efeito no mercado e que possuíam uma imagem bastante negativa. (KUNSCH, 1997, p.23)

De acordo com Brandão (2001, p.42), nas décadas de 1960 e 1970, os fatos relativos ao desenvolvimento das Relações Públicas no Brasil revelam que suas atividades estiveram relacionadas tanto com “as estratégias de comunicação dos governos militares quanto com a expansão dos negócios privados e dos grandes empreendimentos no país”. Essa primeira condição condiciona a percepção da opinião pública sobre o desenvolvimento da área no país.

Na esfera pública, esse desenvolvimento esteve fortemente associado aos atos de governos autoritários que, embora objetivassem a hegemonia da ideologia vigente, inclusive, pelo controle no controle dos espaços e processos de comunicação social no país, não favoreceram aos órgãos afetos a essa área a estrutura conceitual, administrativa e operacional condizentes com o crescimento e a complexidade das demandas sociais. Principalmente em relação à estrutura conceitual, as Relações Públicas praticadas nessa esfera estiveram orientadas por modelos de comunicação apoiados nos “serviços de imprensa e divulgação” sob uma perspectiva funcionalista, uma via de mão única.

No campo da comunicação massiva, a expansão das possibilidades midiáticas com a chegada dos aparelhos de televisão nos lares brasileiros estimulou a profusão de mensagens institucionais disseminadoras dos feitos e fatos governamentais, ao lado das campanhas de tom ufanista, cujo objetivo era sensibilizar e mobilizar a opinião pública a favor do governo. A comunicação dirigida, voltada aos segmentos de públicos de interesse, destacou o simbolismo dos rituais que expressavam o poder, o status e a influência, a exemplo das recepções, cerimônias e homenagens de variadas ordens, da elite governamental.

Os reflexos de tais modelos e das práticas correlatas se fizeram sentir na esfera privada. Ao descrever a influência do regime militar na área das Relações Públicas realizadas nas organizações privadas afirma Kunsch (1997, p.27) que

[...] os militares que atuaram em relações públicas na área do governo, por terem acesso direto e privilegiado aos dirigentes de empresas, passaram a estes a ideia de que a função representaria um `poder oculto` dentro de suas organizações.

Além disso, essa ideia, associada à presença de militares em postos de liderança de várias organizações privadas, somada ao paradigma conceitual vigente – as relações públicas apoiadas nos modelos de imprensa e divulgação - também favoreceu *“a expansão deste mercado para jornalistas que passaram a ser contratados para a produção de trabalhos de nossa área [acarretando] uma crise entre os profissionais de relações públicas”* (idem, p. 27).

Observa-se que tais reflexos não só colaboraram para uma visão equivocada sobre a essência da área das RP e sua importância para a sociedade, como também, criou espaços de incongruência e cisões entre as categorias profissionais da área da comunicação que, pela natureza de suas atividades poderiam atuar em regime de parceria em detrimento das práticas excludentes.

O quadro apresentado para a área das RP, marcado pela restrição conceitual imposta tanto pela influência dos atos do regime militar quanto pelos reflexos advindos de uma legislação pouco amadurecida, coloca-a, por sua vez, como objeto de reflexão teórico-prática com a contribuição de inúmeros profissionais liberais que, reunidos nos vários encontros promovidos pelas entidades de classe e pela academia, passam a discutir e a experimentar novos posicionamentos e modelos para a área nos diversos espaços produtivos. A trajetória das RP nestas duas décadas é marcada, portanto, pelo sentido da luta em relação às amarras político-ideológicas.

A partir desses movimentos e diante do cenário sócio-econômico-cultural que se vislumbrava para a sociedade brasileira, as décadas de 1980 e 1990 despontam como períodos fecundos para as RP.

Nos anos de 1980, o início da abertura política no Brasil, impulsionada pelos ideais democráticos, impõe uma nova mentalidade para as organizações públicas e privadas do país. As correntes de opinião pública, apoiadas principalmente pela liberdade de imprensa e, inclusive, pela expansão da indústria da comunicação, refletiram as exigências da sociedade em relação a maior transparência e visibilidade nas políticas, processos e atos desenvolvidos no âmbito governamental e empresarial, o que estimulou o aparecimento de novos conceitos, modelos e canais de comunicação nas diversas organizações.

Em especial, o resgate de fundamentos do campo da cidadania e dos direitos humanos nas áreas econômica, política e cultural, inclusive com os fundamentos legais que preconizam o respeito ao consumidor, fazem emergir a figura do cidadão para o qual os esforços e mensagens de comunicação, tanto na esfera pública quanto privada, passam a ser articuladas a fim de se constituírem como referência a uma postura institucional e a políticas de gestão, preocupadas com o interesse público. Salienta-se, ainda, que a dimensão do desenvolvimento social é refletida nos trabalhos da

academia, integrando iniciativas pioneiras de posicionamento da área e das atividades profissionais de RP em prol do desenvolvimento das organizações comunitárias.<sup>26</sup>

Nesse novo contexto, a área da comunicação organizacional e, em especial, de RP captam o sentido das mudanças apontadas para a superação de práticas restritivas, apoiadas em fluxos de comunicação unidirecionais, verticais, sob a égide de uma concepção funcionalista, passando a privilegiar modelos que propunham maior abrangência e qualificação das atividades, inclusive, com a possibilidade de conjugação dos esforços afetos às áreas parceiras da comunicação, em atuação nas diversas organizações, enfatizando as possibilidades de realização de estruturas de comunicação integrada<sup>27</sup> (Relações Públicas, Jornalismo Empresarial, Propaganda e Marketing, Pesquisa, Atendimento ao Consumidor, Editoração, etc).

Destacam-se, então, no campo das RP o crescimento do setor profissional com o surgimento de várias empresas no setor de serviços; o fortalecimento das entidades da categoria e, sobretudo, a produção acadêmica de qualidade, colaborando para a revisão e atualização de pressupostos teóricos. Nesse último aspecto, o grande número de mestres e doutores formados nas escolas de comunicação possibilitou avanços no campo conceitual da área sob a perspectiva das teorias da comunicação e demais conhecimentos das ciências sociais. Isso favoreceu o pensamento ampliado sobre

---

<sup>26</sup> Destaque-se, entre outros movimentos, o trabalho de pesquisa de Cecília Maria Krohling Peruzzo que resultou na obra “Relações Públicas no modo de produção capitalista” publicada em São Paulo, pela Summus, em 1986.

<sup>27</sup> Um exemplo a ser citado é o caso da Rhodia S. A que, em 1985, cria a Gerência de Comunicação Social congregando seus esforços comunicacionais nas divisões de imprensa, relações públicas e marketing social apresentando uma estrutura pioneira que serviu de modelo para várias outras organizações.

novos paradigmas e práticas correlatas ao campo da comunicação organizacional. Essa evolução estimulou o aparecimento de novos modelos de gestão de relacionamentos entre organização e seus diversos públicos, fato que, gradativamente, destacou a importância da inserção dos conceitos e práticas da área das RP no planejamento estratégico de inúmeras organizações.

A partir dos anos de 1990, o cenário organizacional mundial passa por profundas transformações. O fenômeno da globalização, impulsionada pelos grandes avanços tecnológicos que promoveram o intercâmbio, em tempo real, de ideias, valores e processos, sobretudo na dimensão econômica, interconecta os quadrantes do mundo, expondo as organizações ao desafio de superarem-se.

Fazer frente à concorrência global e local, inovação, flexibilidade para mudanças conceituais e estruturais, atuação segmentada com a percepção e participação em novos nichos de mercado, criação de produtos e serviços diferenciados, entre outras exigências passam a fazer parte da *lista de tarefas do* universo organizacional, incluindo-se as organizações brasileiras, então sob a égide da abertura comercial implementada no início da década. Dessa forma, o sentido da trajetória das RP nesse cenário passa a integrar as concepções de mudança e desafio. Esse sentido traduziu-se na necessidade de um grande movimento de articulação entre academia e mercado com vistas a uma interlocução que possibilitasse tanto a revisão dos fundamentos teóricos da área como também posicionamento adequado nas organizações como elemento da estratégia comunicacional sob a perspectiva da inter-relação organização - públicos.

Esse movimento não só envolveu iniciativas acadêmicas, como também levou entidades de classe a desenvolverem um amplo espaço<sup>28</sup>, de âmbito nacional, para que o pensamento e as concepções dos profissionais de RP pudessem se aproximar visando à busca de um significado compartilhado para questões relativas “à *realidade e ao futuro das Relações Públicas no Brasil*” (KUNSCK, 1997). Segundo a autora esse movimento contemplou aspectos ligados à:

[...] desregulamentação da profissão, o uso e diferentes nomes para as funções e atividades de relações públicas, a criação de um conselho único de comunicação social, o papel do conselho federal e dos conselhos regionais, a convivência com outras áreas do ramo, a habilitação de professores e a ética profissional. (p.39-40)

Ainda que pese a ausência de argumentos para apontar os rumos desse movimento, uma vez que não é o objetivo desse tópico, ressalta-se que a iniciativa de articulação por si já denotou o pensamento avançado de muitos profissionais que visualizam as RP para os novos tempos.

A partir deste cenário e adentrando o século XXI, o desenvolvimento do campo das Relações Públicas é marcado não só pelo emblema do desafio, mas também pelo sentido do diálogo. No campo dos desafios, primeiramente, cita-se a necessidade de se consolidar os avanços teórico-práticos que a destacam como área estratégica para a gestão da comunicação organizacional. Em seguida, aponta-se a importância da

---

<sup>28</sup> Cita-se o Parlamento Nacional de Relações Públicas como grande trabalho de consulta, em nível nacional, à categoria profissional para decidir sobre os rumos da atividade à luz dos novos paradigmas trazidos para a área da comunicação organizacional. Tal trabalho, contando com a colaboração de grandes nomes da área, foi realizado pelo Conselho Federal dos Profissionais de Relações Públicas no período de 1994 a 1997. Vide Conclusões do Parlamento Nacional de Relações Públicas (<http://www.abrnacional.com.br>)



divulgação e posicionamento de sua identidade com claros contornos diante de um cenário no qual despontam inúmeros campos de atividades ligados à comunicação das organizações a exemplo da comunicação de marketing, relações corporativas, relações parlamentares, lobby, atendimento à comunidade, entre outros que abrigam ações com variadas denominações.

Nesse caso, é mister que a área das RP possa ser associada, dada a natureza de seus princípios e processos, a ações que ultrapassam os resultados localizados e, em alguns casos, imediatistas, uma vez que trabalha para o alcance de resultados que se mostram passíveis de manutenção a médio e longo prazo. Por fim, coloca-se, para a área, a necessidade de maior sistematização tanto na avaliação quanto na divulgação dos resultados alcançados de maneira a traduzi-los e contextualizá-los na realidade organizacional, fazendo uso de uma linguagem que, amparada em metodologias de pesquisas cientificamente fundamentadas, permita a valorização desses resultados em relação ao alcance dos objetivos organizacionais nos contextos que, desde a década passada, encontram-se em transformação, acompanhando os reflexos da denominada alta modernidade.

Salienta-se que tais contextos integram uma variedade de fenômenos, complexos em sua dinâmica e em sua marcha, em alguns casos, lenta tais como a instituição dos direitos do consumidor e a revigoração dos direitos humanos; os novos fundamentos para a comunicação pública; as mudanças verificadas nos ambientes e nas relações de trabalho com o surgimento das novas tecnologias de produção e a re-estruturação produtiva do capital e o aparecimento de mercados emergentes. Com a ampliação do

setor de serviços, a emergência das organizações e atividades do terceiro setor, bem como, a formação de mercados globalizados ou regionalizados, a exemplo do Mercosul que solicitam um olhar atento para as relações internacionais e o tratamento e respeito à diversidade, entre outros.

Esses desafios sinalizam para a importância de se demonstrar a evolução dos conceitos e práticas da área das RP sob uma visão sistêmica e que considere seu apoio efetivo para a gestão de processos comunicacionais e culturais voltados tanto para a produtividade organizacional quanto para o interesse público. Nesse sentido, destaca-se ao lado dos desafios o apontamento das possibilidades que, por sua vez, traduzem um posicionamento de vanguarda das RP, quando estas são colocadas como caminho para o efetivo diálogo em busca de significados compartilhados entre os diversos segmentos da sociedade, a exemplo do movimento que consubstanciou o Parlamento Nacional. Ressalta-se que essas possibilidades estão contempladas, inclusive, nas proposições advindas do grupo de profissionais que preparou a conclusão do Parlamento, integrando documentos que apontam para as funções e atividades específicas da área.

Diante do exposto, visualizam-se os avanços já conquistados no campo das práticas profissionais e da produção científica das RP, com a contribuição das diversas áreas das ciências sociais, fato que têm favorecido a percepção da área como dimensão e atividade estratégica que pode viabilizar tanto a efetividade organizacional quanto o seu compromisso social por meio de políticas, valores e processos comunicacionais igualmente orquestrados segundo o planejamento estratégico,

desenhado para a organização, embora essa percepção ainda não aconteça, de forma generalizada, no cenário das organizações brasileiras, sejam estas públicas, privadas ou do terceiro setor, de grande, médio e pequeno porte; haja vista que tal viabilização tem dependido de uma mentalidade empresarial avançada, nem sempre encontrada nos vários setores produtivos.

Apesar disso, no cenário nacional, a exemplo de iniciativas desenvolvidas em outros países, as organizações contemporâneas buscam criar alternativas de interlocução com seus diversos públicos face à necessidade de aperfeiçoarem os fluxos informacionais, atualmente condicionados às novas tecnologias da informação e comunicação, e à emergência de alinharem estratégias de negócios com seu compromisso público, face ao crivo imposto tanto pelo mercado competitivo, quanto pela opinião pública que, por sua vez, passa a exigir, dessas organizações, posturas socialmente responsáveis, posturas que, antes de serem reveladas para a sociedade, devem ser construídas por meio de políticas e processos desenvolvidos em seu âmbito interno.

Como dimensão estratégica, a área das RP não se encontra dissociada dessa realidade, ao contrário, tem buscado aperfeiçoar-se para fazer frente às questões trazidas para as organizações na contemporaneidade. Dessa forma, ressalta-se que as questões que hoje se apresentam para as organizações em geral e que dizem respeito ao equilíbrio entre produtividade e compromisso social são postas igualmente para esta área que ocupa posição econômica e política nas organizações, consoante ao seu traçado histórico.

Os trabalhos de pesquisadores nacionais e internacionais, norteando seu campo pragmático, têm chamado a atenção para os pressupostos teóricos e as práticas profissionais da área das RP, desenvolvidos em conformidade, também, com o campo da ética e da estética<sup>29</sup>, em respeito à condição humana e acima dos ditames da gramática perversa da racionalidade econômica.

Os caminhos trilhados pela área das RP no Brasil, desde a instalação da São Paulo Tramway and Power Company Limited em 1914, revelam quase um século de atividades profissionais que transitaram entre modelos de comunicação<sup>30</sup> e práticas correlatas, desde as mais tímidas e restritivas até as mais contextualizadas e de maior abrangência que indicam a busca de maior simetria entre os anseios e objetivos das organizações e de seus diversos públicos.

Nota-se, então, uma trajetória da área que congrega esforços, expressando desde o sentido da sistematização, à época dos primeiros trabalhos na década de 1950, até a ressignificação do diálogo na alta modernidade. A partir dessa perspectiva, pensa-se que as possibilidades emancipatórias dos indivíduos - sobretudo aquelas ligadas ao cenário atual do trabalho e, por correlação, afetas ao âmbito da comunicação interna

---

<sup>29</sup> Ver SIMÕES, 2006.

<sup>30</sup> Segundo extenso trabalho de pesquisa realizado pelos profissionais norte-americanos James E. Grunig e Todd Hunt, os modelos de comunicação praticados na área das Relações Públicas incluem o de *imprensa/propaganda* que se limita à publicação de notícias sobre a organização sob um viés propagandístico; o modelo de *informação pública* que, assim como o anterior, baseia-se, em linhas gerais, na disseminação de informações objetivas sobre a organização por meio dos veículos massivos e especializados sob a óptica jornalística; o modelo assimétrico de duas mãos que inclui o uso da pesquisa com os públicos de interesse para desenvolver mensagens de cunho mais persuasivo e, por fim, o modelo simétrico de duas mãos que busca o equilíbrio entre os interesses da organização e seus públicos por meio de ações comunicacionais de mão dupla, ou seja, com maiores oportunidades de *feedback* e intercâmbio entre as partes, considerando inclusive, a administração de conflitos e demais esforços para entendimento com os públicos estratégicos.

colocada como fonte e elemento da gestão estratégica nas organizações contemporâneas - devam ser visualizadas sob a óptica das RP, o que, o que, por sua vez, faz sobressair a necessidade de que tanto a academia quanto o mercado reflitam sobre os novos paradigmas colocados para a dimensão da comunicação que se pratica no âmbito interno das organizações.

### **3.2- Gestão e comunicação estratégica**

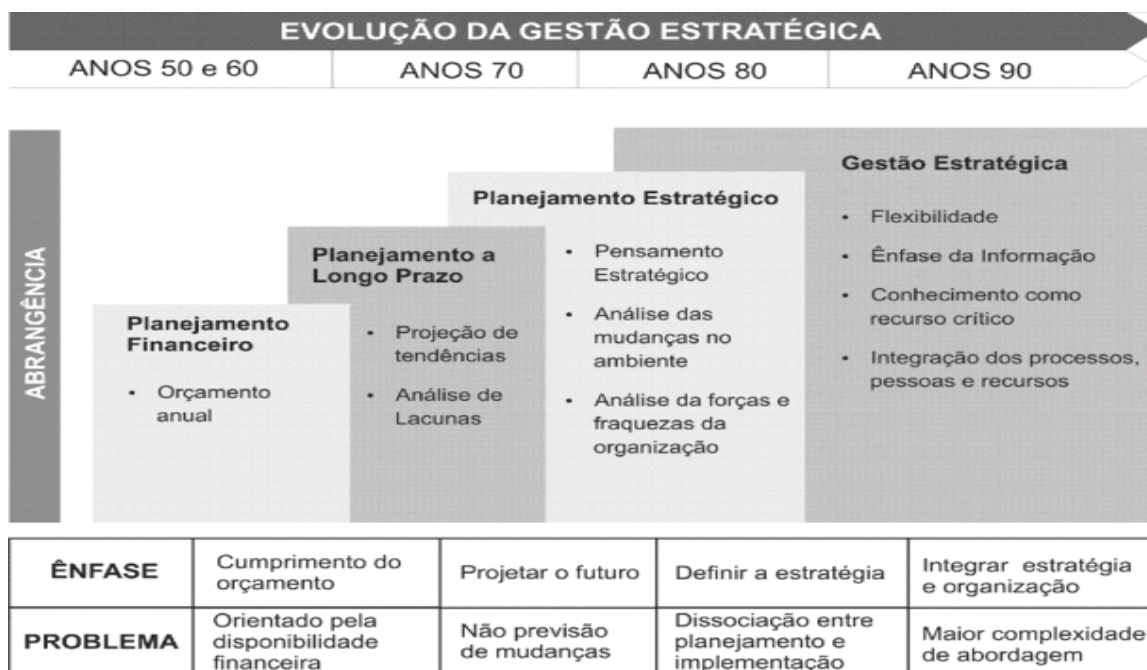
O conceito de estratégia, em sua base etimológica, está associado ao vocábulo grego *strategos* que em sua origem – há cerca de 500 anos a.C – referia-se à figura do comandante ou general possuidor de força moral e habilidades necessárias para a condução de suas tropas em situações e ambientes adversos. Esse conceito evoluiu do contexto militar, permitindo sua aplicação nas mais diferentes áreas como “*a arte de dirigir coisas complexas*” (MICHAELLIS, 1998).

A partir disso, a expressão estratégia adentra o universo do *management*, acompanhando as sucessivas fases que marcaram o desenvolvimento das teorias da administração e das organizações. A modificação da conjuntura social, política, econômica e cultural das sociedades, ocorrida ao longo das décadas do século XX, exigiu dos teóricos e empresários desses campos uma visão e atuação mais críticas em relação ao planejamento organizacional de forma a adaptá-lo aos diferentes contextos.

Conforme Tavares (2000, p. 23), os primeiros trabalhos voltados à construção de um pensamento e, mais tarde, à de uma teoria, sobre planejamento organizacional e sua relação com o ambiente de atuação da organização surgiu em 1904, nos EUA, por meio de um trabalho realizado por uma consultora de empresas para um pequeno comerciante de persianas, quando o convenceu de que atuava no mercado de “controle da luz”. Em tese, era dado o primeiro passo para o desenvolvimento de novos conceitos no campo do planejamento das organizações.

A evolução dos trabalhos de pesquisa e das práticas, na área da administração organizacional, se fez em função das progressivas mudanças ambientais que traziam cenários e necessidades cada vez mais complexas, exigindo das organizações em geral novas abordagens e métodos de planejamento. Segundo Tavares (idem p. 22) *“essas abordagens e contextos serviram de base para estudos e sistematizações que ocorreram gradualmente, até chegarem ao que hoje chamamos de planejamento estratégico e, mais recentemente, administração ou gestão estratégica”*. Tal evolução pode ser verificada ao se constatar as diversas fases do planejamento organizacional que, em sua origem, tinha como foco a efetividade orçamentária passando, paulatinamente, a alcançar outros patamares de visão e atuação, mais complexos e abrangentes. A figura abaixo colabora para um melhor entendimento sobre essas fases.

**Figura 3 – Do planejamento financeiro à gestão estratégica**



Fonte: TAVARES, Mauro Calixta. (2000)

A figura apresentada enfatiza as principais características da gestão estratégica: visão, capacidade de adaptação ao novo e conhecimento pró-ativo, elementos para o planejamento e atuação sistêmica de forma a considerar, equilibrar e integrar todos os recursos da organização para o cumprimento de suas finalidades reunindo, portanto, pensamento, planejamento e administração num processo global.

É preciso ressaltar que a gestão estratégica surgiu como resposta ao problema de implementação do planejamento estratégico, uma vez que os modelos organizacionais nem sempre correspondiam às próprias especificidades e exigências impostas a esse tipo de planejamento. Na maioria dos casos, a concepção dos planos era feita à grande distância da realidade de sua operacionalização. Planos desenvolvidos por profissionais

externos à organização, ou ainda, por membros que integravam os escalões superiores não consideravam o efetivo contexto de sua implementação, ou seja, a dos demais níveis da estrutura organizacional, responsáveis por sua execução. Essa distância pode ser considerada como principal dificuldade para a percepção e desenvolvimento de políticas, valores e atos necessários à efetivação dos planos. Nesse caso, questões como cultura organizacional, estilos de liderança e resistência internas surgiram como variáveis importantes.

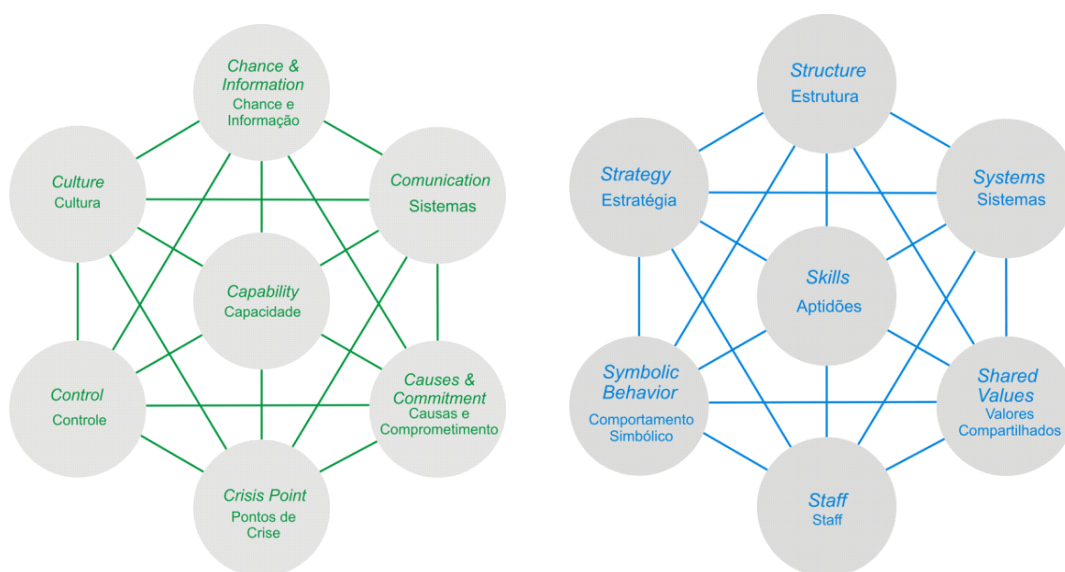
Ainda sob a concepção de Tavares (2000), a gestão estratégica que alia concepção e implementação envolve níveis de planejamento que devem percorrer, desde as concepções sobre os produtos e serviços e seus mercados de cada unidade de produção, até a visão sobre os recursos em geral e os interesses em comum para otimização compartilhada por toda a organização. O que implica “*um sistema de valores compartilhados que possa estabelecer uma ligação entre o planejamento e a ação no âmbito das pessoas, em todos os níveis [...]*” ( *ibidem.* p.34), sistema que destaca, como aspectos fundantes, o *valor do trabalho em equipe* como forma de garantir flexibilidade orientada para as tarefas; a *impulsão empresarial* que demonstra a adesão e o envolvimento formal da organização para a concretização dos planos; a *comunicação aberta* como política de transparência e compartilhamento de informações e decisões e a *confiança* de todos as pessoas envolvidas, com a idéia de que a organização sabe para onde caminha, cria seu futuro, o que, por sua vez, implica o sentido das visões e decisões comungadas.



Estudos apresentados pelo autor, com base em pesquisas realizadas desde os anos de 1980, trazem conceitos que abordam a preocupação com a composição organizacional voltada para gestão estratégica. Primeiramente, considerou os trabalhos que versaram sobre a estrutura organizacional necessária a este modelo de gestão enfocando os trabalhos de Waterman e Robert (1989)

Esses estudiosos constituíram inicialmente uma visão denominada 7S (reunião de elementos cujos nomes iniciam-se com a letra s no idioma inglês) para indicar os componentes necessários à estrutura organizacional sob a perspectiva estratégica. Essa visão foi complementada posteriormente com a proposição dos 7C, contendo componentes indicados para a função de planejamento estratégico.

**Figura 4 – Estrutura dos 7-S e 7-C**



Fonte: WATERMAN e Robert (1989)

Não se tem o objetivo de abordar detalhadamente cada um dos componentes de ambas figuras, apenas ressaltar que, na concepção dos 7S, há uma visão mais centrada nos quesitos que envolvem a definição *estrutural* da organização o que implica a consideração de sua estrutura (organograma, cargos e funções, etc), estratégia (modos alternativos de ação) e sistemas (fluxos e rotinas, sistema de contabilidade, controle de custos, etc). Admite-se, ainda, a interlocução destes com os demais componentes.

Já na concepção dos 7C, há uma visão voltada ao *processo* do planejamento estratégico, o que implica a consideração de elementos que permitem à organização contar com o pensamento estratégico para além da estrutura formal. Nesse caso, os autores (idem, p.37) chamam a atenção para os componentes ligados intimamente à visão e ao desempenho das pessoas e que são apresentados como *capacidade* que envolve a percepção das competências distintivas da organização; *cultura* no sentido de valores compartilhados; *chance e informação* como geração e utilização de informações para aproveitamento de oportunidades percebidas no ambiente interno e externo; *comunicação* como a essência do planejamento na medida em que favorece a articulação necessária para lidar com questões complexas; *causas e comprometimento* no sentido de que questões prioritárias sejam debatidas e decididas pelas pessoas, e *pontos de crise* referindo-se à percepção de oportunidades e problemas visualizados pela geração de cenários. Waterman e Robert (1989). chamaram a soma dessas visões de “*anel da renovação*”, sugerindo o maior grau de complexidade envolvendo a interligação entre os vários componentes - estrutura e planejamento - no processo de gestão estratégica.

Essas concepções foram complementadas posteriormente sob a perspectiva dos trabalhos de Hamel e Prahalad (1995) que acenaram para a importância de as organizações desenvolverem estruturas e competências com visão de futuro, ou seja, para a criação de mercados do futuro, o que não envolve apenas quesitos ligados a operações cujos resultados possam ser sentidos a curto e médio prazo. Com isso, além dos componentes ligados à estrutura e ao processo de planejamento estratégico, a visão de futuro colabora para que a organização desenvolva projeções sobre ações realizadas no presente.

Ao tratar sobre a importância dessa visão de futuro, Tavares (2000) cita aspectos importantes das pesquisas de Hamel e Prahalad, expondo como operações consideradas essenciais para a adaptação das organizações a um novo ambiente de negócios podem, em muitos casos, tornarem-se letais se não forem devidamente consideradas.

[...] *downsizing* e a reengenharia, por exemplo, são legítimos e importantes, mas referem-se mais aos negócios atuais do que à criação de setores do futuro. Nenhuma delas é orientada para criar mercados do futuro. O *downsizing* procura reduzir os níveis hierárquicos. A reengenharia está orientada para a reformulação dos processos com intuito de eliminar o trabalho desnecessário. Em alguns casos, ambas assemelham-se à anorexia. O fato de uma pessoa tornar-se mais magra e esbelta não a torna necessariamente, mais saudável. Algumas empresas possuem gorduras, são letárgicas e, principalmente, míopes. Precisam trabalhar suas visões do futuro. O redesenho dos processos e a redução dos empregados não farão com que a empresa ingresse na lista das empresas mais admiradas e sim sub ou mal gerenciadas. Ainda, uma empresa não melhora sua posição competitiva quando diminui mais rápido o seu tamanho do que melhora sua eficiência. O custo social de ambos é elevado e o resultado é o declínio do moral do funcionário. (TAVARES, 2000, p.38)

A partir dessas considerações, pode-se pensar que modelos e práticas adotadas por muitas organizações, a exemplo do *downsizing* e a reengenharia aqui citados, orientadas por uma racionalidade muito mais instrumental do que estratégica, não garantem por si o posicionamento estratégico almejado, o que condiciona tanto a estrutura quanto o processo de planejamento estratégico a uma dimensão limitada e limitante, aquém do que se poderia chamar de estratégico.

Assim, na alta modernidade, caracterizada por uma sociedade da informação, os contextos organizacionais envolvem aspectos mais complexos que exigem habilidades diversas para integrar capacidade interna e ambiente externo. A demanda por informação qualificada é intensa, bem como as possibilidades para seu alcance proporcionadas pelos avanços tecnológicos. No entanto, a informação que se revela como um dado frio não garante à organização a visão necessária para a tomada de decisão e a execução de planos de ação. É preciso usar a informação a serviço de uma inteligência estratégica que possa pensá-la e organizá-la considerando ambientes presentes, oportunidades e riscos futuros; é preciso integrar imaginação com ação. Sob essa perspectiva, inúmeros trabalhos discutem as exigências voltadas para o campo da gestão estratégica, considerando novas abordagens que pressupõem a configuração da organização voltada ao recurso informação como elemento crítico do planejamento estratégico.

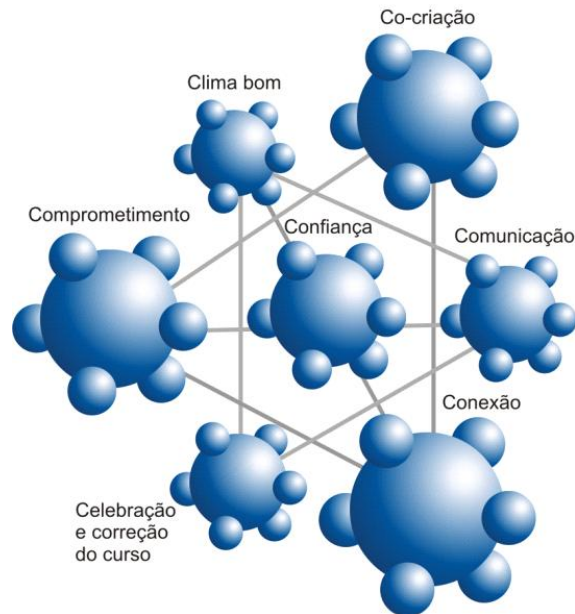
Surgem, então, as elaborações sobre a arquitetura organizacional que propõem novas formas pelas quais as organizações podem visualizar a integração de seus recursos e das pessoas, tendo em vista a otimização de sua performance nos cenários

e mercados cada vez mais complexos, competitivos e exigentes por mudanças pró-ativas.

Trabalhos como o de Nadler, Gerstein e Shaw (1994) destacam a concepção da arquitetura organizacional que prevê a conjunção de elementos considerados relevantes para o processo de gestão estratégica. Além disso, enfatizam a importância dos relacionamentos internos à organização para o alcance de seus objetivos mercadológicos e institucionais.

A figura abaixo permite considerar como as organizações flexíveis buscam estruturar seu desenho arquitetônico para se adaptarem ao novo cenário de negócios. Adaptação que conta com participação ativa das pessoas para a criação em parceria; clima interno favorável; comprometimento com estratégias; metas e resultados; comunicação entre os pares e em todos os níveis; avaliação constante para correção de rumos e celebração de resultados; conexão de idéias e processos para viabilização da estratégia, e confiança como elemento de propulsão e fortalecimento da visão organizacional e do trabalho compartilhado.

**Figura 5 - Novos desenhos de arquitetura organizacional**



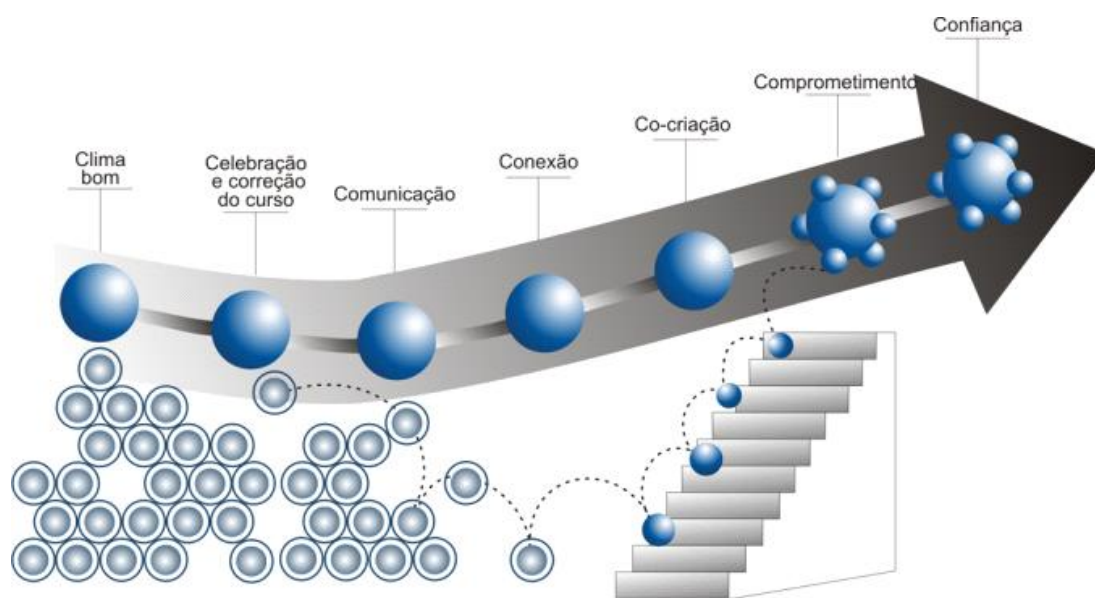
Fonte: Kunsch (2003, p.66)

Os elementos expostos na figura se inscrevem na dimensão humana e , por sua vez, tanto pode limitar quanto criar alternativas diferenciadas para a gestão estratégica.

Segundo Nadler, Gerstein e Shaw (1994):

[...] o que se tornou claro é que a arquitetura organizacional pode ser uma fonte de vantagem competitiva, na medida em que motiva, facilita ou capacita as pessoas e os grupos a interagir com mais eficiência com os clientes, o trabalho e entre si.

O Sistema de Trabalho de Alto Desempenho (STAD), conforme indicado na figura a seguir, integra as concepções sobre arquitetura organizacional voltadas à excelência de performances. A ilustração demonstra as possibilidades de atuação sinérgica de cada componente da cadeia de trabalho além de pressupor a integração dos variados recursos da organização por meio de uma visão comum que auxilia o planejamento e a execução de projetos globais e específicos.

**Figura 6 – Sistema de Trabalho de Alto Desempenho**

Fonte: Kunsch (2003 p.67)

Sem a intenção de aprofundar-se a discussão sobre os conceitos e modelos ligados ao campo da arquitetura organizacional, considera-se apenas que as concepções que norteiam o campo da gestão estratégica na atualidade têm destacado com significativa relevância a importância do conhecimento como fonte de ação das pessoas responsáveis pela criação, manutenção ou renovação e execução, com sucesso, de planos e modelos organizacionais considerados estratégicos diante dos contextos contemporâneos.

Observando-se as figuras anteriormente destacadas, nota-se crescente preocupação de estudiosos no que tange ao envolvimento das pessoas nos processo de gestão estratégica. A passagem da Sociedade Industrial – século XVIII - para a Sociedade do Conhecimento – a partir do século XX - leva as organizações mais

avançadas a perceberem que a gestão estratégica como resposta a um ambiente de profundas e constantes mudanças não é processo limitado no tempo e no espaço ou que se refere apenas à adaptação de estruturas e processos, ao contrário, é uma forma de pensar e desenvolver uma organização nova a cada exigência e em cada novo cenário. Isto só pode ser feito se as pessoas que integram a organização estiverem igualmente imbuídas pelo espírito da mudança e da criação para o futuro. Tal percepção tem colaborado para que novos conceitos e práticas sejam colocados em pauta no campo da gestão das organizações, evidenciando o papel central ocupado pelas pessoas neste âmbito.

Como um dos conceitos em evidência, a Gestão do Conhecimento diz respeito à maneira pela qual estudiosos<sup>31</sup>, empreendedores e uma parcela dos trabalhadores da sociedade contemporânea passem a visualizar e desenvolver as organizações e suas demandas em um contexto formado por ambigüidades e paradoxos; um contexto de alta complexidade que impõe uma nova maneira de *organizar*. Essa maneira leva em conta o denominado capital intelectual das organizações, ou seja, a capacidade de as pessoas da organização criarem e utilizarem o conhecimento como parte da rede de conhecimentos dessa organização para fazer frente aos grandes desafios que lhes são colocados.

---

<sup>31</sup> Desde 1995, pesquisadores como Hirotaka Takeuchi e Ikujiro Nonaka, da Universidade de Hitotsubashi, Japão, têm contribuído para o desenvolvimento de um campo de estudos avançados que consubstanciam a teoria da Gestão do Conhecimento. Sua atuação na Graduate School of International Corporate Strategy (ICS) desta Universidade tem sido referência para as pesquisas na área.



As concepções defendidas por Takeuchi e Nonaka (2008) deixam claro o papel e as finalidades da Gestão do Conhecimento

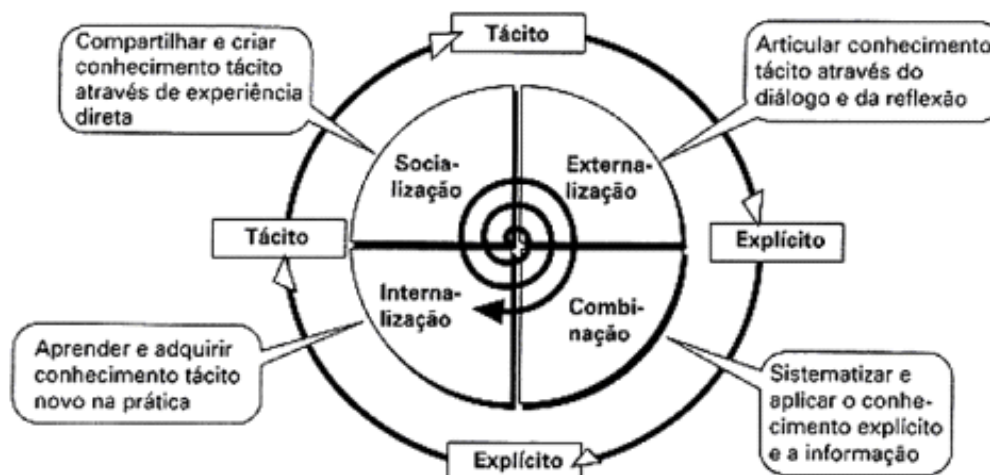
Nós afirmamos que a gestão do conhecimento está agora no centro do que a gestão tem de fazer no ambiente de mudanças rápidas atuais. As mudanças estão ocorrendo no ambiente externo e múltiplas dimensões em ritmo acelerado. Elas incluem novas formas de competição, globalização dos mercados e das cadeias de suprimentos, avanços tecnológicos, emergência de novas indústrias, tendências demográficas, modificações na força de trabalho e jogos geopolíticos de poder, para citar algumas. Essas mudanças endêmicas no ambiente externo exigem mudanças contínuas e rápidas na organização. [...] A gestão do conhecimento – definida como o processo de criar continuamente novos conhecimentos, disseminando-os amplamente através da organização e incorporando-os velozmente em novos produtos/serviços, tecnologias e sistemas – perpetua a mudança no interior da organização. ( TAKEUCHI e NONAKA, 2008, prefácio)

Complementam, ainda, que o processo de criar novos conhecimentos implica o raciocínio dialético, ou seja, o pensamento que admite o paradoxo e a interdependência entre visões e conceitos considerados diferentes entre si, mas que podem remeter a um sentido de uno, como exemplo, a ideia de masculino e feminino, vida e morte, bom e mau, etc. Sob essa concepção, apresentam a interligação entre o que chamam de conhecimento implícito e tácito, sendo o primeiro aquele que se apresenta em um nível objetivo. “O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons e compartilhado na forma de dados”, ou seja, pode ser formalmente compartilhado por meio de diferentes linguagens; o conhecimento tácito refere-se a uma dimensão mais pessoal e subjetiva “enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como, nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora” (ibidem, p.19).

A integração dessas dimensões, ou seja, sua síntese, permite à organização a criação e utilização de conhecimento. Essa síntese está no núcleo da criação do

conhecimento que pode ser articulada por meio de um ciclo que compreende socialização, externalização, combinação e internalização (SECI).

**Figura 7 - Processo SECI**



Fonte: (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p.24)

Pode-se imaginar que o processo de síntese é amplificado na medida em que o ciclo se efetive de indivíduo para indivíduo (socialização), de indivíduo para grupo (externalização), de grupo para organização (combinação) e de organização para indivíduo (internalização). Destaca-se aqui o quanto este processo implica um sistema de comunicação organizacional que, sistematicamente estruturado, possa efetivar um diálogo ampliado entre os indivíduos nos diversos níveis da organização de maneira a viabilizar o processo de síntese e renovação do conhecimento produzido.

Além da breve exposição sobre Gestão do Conhecimento, ressalta-se, entre as atuais tendências que se inserem no campo da gestão estratégica, a importância da avaliação de performances no sistema global de implementação do planejamento

estratégico, uma vez que, segundo diversos estudiosos, ainda é sensível, nas organizações, a dificuldade para o desenvolvimento da visão e, conseqüentemente, da implementação da estratégia, o que implica uma clareza de propósitos e caminhos a serem percorridos por todos os níveis e membros dessa organização.

Nessa área, desponta o conceito de Balanced Scorecard (BSC) <sup>32</sup> como um sistema que reúne diversas ferramentas para a avaliação do desempenho da organização entre a concepção e a efetivação de sua estratégia. O BSC, como um sistema de avaliação estratégica, considera, além do foco no econômico-financeiro, os componentes que estão ligados ao que se denominam *ativos intangíveis*, ou seja, o capital intelectual da organização que reúne elementos referentes a novas fontes de adição de valor à organização, a exemplo do desempenho de mercado junto a clientes, capacidade de inovação, desenvolvimento de tecnologia e desempenho ligado aos processos internos e pessoas.

---

<sup>32</sup> O conceito de Balanced Scorecard (BSC) (traduzido do inglês como Indicadores Balanceados de Desempenho) foi criado por Robert Kaplan e David Norton como componente chave do que chamam de gestão de circuito fechado. Implicam num método de controle e avaliação da implementação da estratégia de maneira a evitar os problemas, comumente encontrados pelas organizações, para sua execução.

**Figura 8 – Perspectivas do Balanced Scorecard**



Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:BSC.png>

A figura demonstra, em linhas gerais, como o BSC busca alinhar, em perspectiva, a visão e a estratégia com os ativos tangíveis, relacionados ao desempenho econômico e os ativos intangíveis, referentes às dimensões que envolvem o capital intelectual da organização. Para Rezende (2003, p. 63,64) os valores intangíveis relacionam-se ao nível:

- da estrutura externa – corresponde aos relacionamentos mantidos com os consumidores e fornecedores, marcas, identidade, reputação e imagem;
- da estrutura interna – integra a gama de conceitos, modelos, patentes, sistemas organizacionais e computacionais desenvolvidos pelos funcionários e demais colaboradores da organização com base em contrato de trabalho;
- das habilidades individuais – inclui a capacidade dos profissionais que integram a organização reunindo, portanto, educação, proficiência, experiência, sociabilidade, entre outros valores que decorrem da ação humana.

Complementa este autor (ibidem, p. 79) que o BSC estabelece um modelo de avaliação que alcança o status de modelo gerencial e de uma filosofia de gestão, comportando fundamentos que, entre outros, consideram:

- a estratégia como ponto de partida para todo o processo de gestão;
- o compartilhamento da visão que deve fundamentar a aprendizagem estratégica;
- o alinhamento das metas do topo até a base da organização;
- a educação e a comunicação amplas sobre a estratégia como base para o *empowerment* dos empregados;
- a integração das equipes na busca de solução de problemas;
- o feedback constante para teste das hipóteses nas quais a estratégia se assenta.

Ao tratar sobre a importância da adoção de modelos de mensuração estratégica que buscam integrar a concepção e sua implementação de forma a permear todos os níveis da organização, David Kaplan colabora para destacar o pensamento que ultrapassa as práticas calcadas na tradição econômico-financeira e o cartesianismo presentes na gestão do século XX para modelos que buscam conjugar as forças da organização no contexto da nova economia, o que pressupõe um equilíbrio entre os valores tangíveis – estratégia econômico-financeira- e intangíveis -capital intelectual-, permitindo a percepção da organização como entidade viva na medida em que congrega e coloca em intercambio as visões de futuro desenvolvidas por seus membros.

É preciso ser muito habilidoso na atualização do Scorecard para a nova economia porque, à medida que as coisas mudam, surge o desafio de fazer com que as 100 ou 500 pessoas em sua organização se alinhem em uma nova direção. O Scorecard talvez seja a ferramenta mais poderosa com a qual essas empresas podem contar (para transmitir) a nova visão comum. Para funcionar, contudo, não pode levar seis meses para ser atualizada. Falando francamente, porém, não acho que as organizações tenham reconhecido que para a empresa ser flexível e ágil ela precisa de um mecanismo que una todo mundo... ( KAPLAN, 2001, p. 104)

Pela exposição do autor, pode-se considerar que o pensamento e a gestão estratégica - incluídos os vários conceitos, perspectivas, modelos teóricos e as experiências desenvolvidas neste campo e o que estes implicam para a efetividade da organização -, não podem prescindir da comunicação organizacional sistematicamente estruturada, embora pareça não ser unanimidade no contexto organizacional.

Problemas decorrentes da distância entre concepção e implementação da estratégia, bem como, da ausência de políticas e ações sistematizadas que conduzam à atuação comum, ainda são alvo da atenção de estudiosos e demais profissionais quando da descrição dos diversos paradigmas apresentados.

Ainda no contexto do Balanced Scorecard, Rezende (2003, p. 86) afirma

É preciso ter em mente que o BSC conta a história da estratégia da organização, porém, a publicação pura e simples de indicadores monitorados nos diversos contextos de gestão é insuficiente para proporcionar entendimento e angariar o compromisso das partes envolvidas. Assim, o Balanced Scorecard pode ser visto como um realimentador do processo de comunicação, ao mesmo tempo que apresenta novas e específicas necessidades de interação com os diversos públicos da organização.

A apresentação até aqui realizada, embora não aprofundada, sobre diversos conceitos e modelos de gestão e planejamento estratégico organizacional, de maneira geral, colabora para pôr em destaque não só a importância do sistema de comunicação – estrutura, papel, funções e processos - desenvolvido pelas organizações, como também aponta para as novas e específicas necessidades de comunicação com os diversos públicos da organização.

Se à gestão estratégica implica um modo de pensamento, de planejamento e de administração que “corresponde ao conjunto de atividades planejadas e intencionais, estratégicas e organizacionais, que visa integrar a capacidade interna ao ambiente externo” (TAVARES, 2000, p.33), destaca-se a importância de um sistema comunicacional que promova o equilíbrio entre as forças internas – componentes tangíveis e intangíveis - e as oportunidades e riscos externos.

Os novos paradigmas, modelos e práticas correlacionados à gestão estratégica – planejamento estratégico, arquitetura organizacional, gestão do conhecimento, capital intelectual, BSC, entre outros são colocados para as organizações como caminhos para o alcance desse equilíbrio diante das grandes turbulências, geradas pelas profundas mudanças ocorridas no cenário sócio-econômico, político e cultural contemporâneo. Cada um desses paradigmas e seus campos correlatos se desdobram, por sua vez, em novas exigências para as organizações. Modelos estratégicos que priorizam, por exemplo, apenas a mensuração da performance financeira parecem apontar para severas lacunas em sua implementação, assim como, modelos que não levam em

conta o perfil da força tarefa específica para sua realização parecem destinados ao insucesso.

A partir de tais considerações, salienta-se que a gestão estratégica só pode ser desenvolvida com e por pessoas, em todos os níveis, que integram a organização. Parece, portanto, que pensar em gestão estratégica é pensar com e para as pessoas que compõem a organização e com ela interagem, considerando-se que as finalidades e atividades organizacionais não se consubstanciam no vazio social. Pensar e gerir com e para as pessoas que fazem a organização é considerar, igualmente, suas identidades em todas as dimensões que as integram – indivíduo político, econômico e comunitário. É pensar, por sua vez, como essas dimensões são articuladas em relação às possibilidades de sentido do trabalho, atualmente colocadas no contexto organizacional da alta modernidade.

Sob esta óptica, pode-se destacar a relevância da comunicação organizacional no âmbito da gestão estratégica, o que implica, por sua vez, concepções que orientam o processo de comunicação efetivamente estratégico.

Para Oliveira e Paula (2007), a comunicação estratégica nas organizações viabiliza a construção de significados por parte dos diversos atores sociais – públicos interno e externo - para as ações da organização. Assim, a comunicação organizacional deve ser orientada tanto em relação à sua posição estratégica na organização quanto às linhas que norteiam seu próprio processo de gestão.



Uma concepção estratégica da comunicação organizacional pressupõe a ampliação de seu papel e de sua função para conquistar espaço gerencial, de modo a auxiliar as organizações a promover e a revitalizar seus processos de interação e interlocução com os atores sociais, articulados com suas políticas e objetivos estratégicos.(Idem, 2007, p.40).

E ainda,

É importante compreender a referência ao termo gestão estratégica da comunicação a partir de pelo menos dois aspectos relevantes. O primeiro, situado na perspectiva da organização, refere-se ao alinhamento da comunicação com os objetivos e estratégias de negócio e de gestão, destacando sua contribuição para o alcance de resultados organizacionais. O segundo aspecto diz respeito à consideração da perspectiva dos atores sociais nas decisões organizacionais. Neste ponto é que a comunicação pode atuar como processo balizador e mediador do ambiente interno e externo. (idem, p.42)

Pensando-se nisso, acrescenta-se às concepções de Oliveira e Paula a visão de Kunsch (2003) que destaca a importância do planejamento estratégico para a efetivação de um pensamento avançado da organização em relação à dimensão comunicacional.

Segundo Kunsch (2003), a gestão estratégica da comunicação não pode prescindir de um planejamento estratégico que seja construído como processo global a relacionar-se com todas as esferas de atuação da organização. Para tanto, esse planejamento deve ser valorizado e apoiado, a partir da alta administração da organização, como processo contínuo, abrangente e sistematizado, integrante da cultura organizacional, o que o diferencia de um conjunto de planos isolados de comunicação. Deve, ainda, estar posicionado como processo ligado às decisões da cúpula diretiva da organização, o que colabora para que a comunicação organizacional

seja pensada em consonância à visão e missão da organização, não restrita somente à esfera operacional na busca de soluções imediatistas.

Além disso, deve ser articulado, desde sua concepção até sua avaliação, por meio da atuação profissional que, contendo sólida formação teórico-prática, geral e específica, na área das ciências da comunicação, viabilize tanto os objetivos mercadológicos quanto institucionais da organização. Por fim, o planejamento estratégico de comunicação deve ser construído de forma a espelhar uma cultura organizacional que admita e valorize a contribuição das várias instâncias da organização, o que implica a consideração das visões e experiências das pessoas que integram a organização. Assim, as perspectivas colocadas para a gestão estratégica da comunicação organizacional podem ser compreendidas por meio dos fundamentos inscritos na área das Relações Públicas.

### **3.3- Relações Públicas e a comunicação estratégica**

Na área das RP, o sentido da comunicação estratégica – incluindo-se a dimensão da comunicação interna – tem sido alvo de diversos estudos, internacionais e nacionais, que buscam correlacioná-lo aos desafios vivenciados pelas organizações no cenário complexo da contemporaneidade.

Pensando nisso, Faz-se um recorte dos trabalhos de maior expressão e divulgação nos EUA e no Brasil – sem, contudo, desconsiderar a contribuição de outros países e seus pesquisadores, em especial, a de outros trabalhos brasileiros. Destacam-se, no cenário norte-americano, os empreendimentos de William P. Ehling, John White (1992), Larissa Grunig (1992), Carl H. Botan, Vincent Hazleton Jr (1989), Todd Hunt e James Grunig (1984) que impulsionam as pesquisas no campo da comunicação organizacional, voltadas ao âmbito das RP, consideradas excelentes .

No Brasil, destacam-se os trabalhos de Margarida Maria Krohling Kunsch (1997), (2003), (2008) que posicionam o paradigma da comunicação integrada nas organizações como fator estratégico, na medida em que situa as dimensões da comunicação da organização – a comunicação administrativa, institucional, mercadológica e interna - de forma alinhada e interdependente.

Além de Kunsch, consideram-se os trabalhos de Fábio França (2004) e de Roberto Porto Simões (1995), (2001) e (2006) que, ao lado de outros aspectos significativos da área tratam, respectivamente, da importância do conhecimento aprofundado dos públicos na sua relação com o contexto organizacional e das RP na gestão da função política das organizações.

Sob a luz dos paradigmas teóricos apresentados por esses autores, busca-se compreender os fundamentos para a comunicação organizacional estratégica sob a óptica das RP e, com isso, verificar como tais fundamentos consolidam uma perspectiva

para a comunicação interna, igualmente estratégica, para as organizações contemporâneas.

### **3.3.1- A excelência das Relações Públicas**

Os trabalhos de James Grunig e equipe, apoiados pela Internacional Association of Business Communication Research Fundation (IABC), têm-se debruçado, desde 1985, sobre o cenário da comunicação organizacional, observando a realidade de empresas norte-americanas e européias. Esse grupo desenvolveu um conjunto de pesquisas para buscar compreender os fatores que creditam um nível de excelência à área das RP praticadas por inúmeras organizações.

Essas pesquisas tiveram, como impulso inicial, questões relativas ao desenvolvimento das políticas e processos de comunicação nas organizações, bem como, aquelas ligadas às práticas de RP que se mostraram adequadas à efetividade organizacional, tanto em relação à consecução de seus objetivos econômicos quanto de seu compromisso social.

Para Grunig (2003, p.71), as organizações que se servem das contribuições da área das RP visualizam-na como importante função da gestão organizacional na medida em que se configuram como “mecanismo de equilíbrio entre os interesses da

organização e as pessoas que são afetadas pela organização”, ou seja, seus diversos públicos.

As pesquisas realizadas em mais de trezentas organizações nos EUA, Canadá e Reino Unido têm destacado as características de áreas e departamentos de RP com comprovada contribuição para a eficácia organizacional. Os resultados apontam para um conjunto de princípios que, segundo o autor, podem ser aplicados em organizações do 1º, 2º e 3º setores nos mais diferentes campos de atuação, uma vez que integram uma estrutura conceitual que pode ser adaptada a diferentes culturas organizacionais, fornecendo o suporte para as RP consideradas excelentes.

Esses princípios estão reunidos neste tópico em quatro temas centrais, envolvendo os vários pressupostos que se interconectam na dimensão da excelência das Relações Públicas. Destacam-se:

#### *a) Relações Públicas Estratégicas*

Esse princípio diz respeito, primeiramente, ao posicionamento político e operacional da área das RP no composto da gestão estratégica das organizações. Envolve, portanto, a localização e a ligação do departamento, setor ou profissional responsável pelas atividades de RP à área central da organização com poder de concepção e decisão sobre seu posicionamento estratégico. Dessa forma, as RP colaboram para a construção e a viabilização de sua visão, missão, políticas e processos correlatos e, conseqüentemente, para o desenvolvimento de seus valores e objetivos.

É preciso lembrar que a gestão estratégica não pode desconsiderar o meio de atuação da organização na sociedade contemporânea que, por sua vez, aponta fatores indicativos de incongruências em relação ao almejado equilíbrio entre resultados econômicos e desenvolvimento social. Há de salientar, nesse caso, que o desenvolvimento da gestão estratégica deve estabelecer claramente as políticas e os processos ligados tanto à área mercadológica quanto à institucional – e que esta implica um compromisso social da organização - o que pressupõe a distinção entre as políticas de marketing e aquelas ligadas à área das RP. Sobre a necessidade dessa distinção afirma Grunig:

Marketing participa no *intercâmbio* de produtos e serviços com os *mercados* de consumidores. Público não é a mesma coisa que mercado. O mercado inclui os indivíduos que adquirem produtos e serviços. Os públicos são formados por *grupos sociais* que respondem às conseqüências que as organizações lhes propiciam e que tratam de participar das decisões gerenciais com o objetivo de servir a seus próprios interesses. É devido à diferença entre Relações Públicas e marketing que o estudo do IABC revela que, nos departamentos de relações públicas excelentes, essas funções são separadas. Os profissionais de relações públicas são especialistas na utilização da comunicação para formar relacionamentos com consumidores, ou seja, mercados. Se, porém, estes profissionais atuarem nos departamentos de marketing irão se comunicar com os mercados e não com os públicos. O resultado prático desta situação é que a organização perde sua habilidade para estabelecer relacionamentos com meios sociais e econômicos. (GRUNIG ,2003, p. 77 – *grifos do autor*)

Pela exposição do autor, nota-se a abrangência de atuação da área das RP considerando-se, inclusive, que os indivíduos que consomem produtos e serviços integram os diversos grupos sociais relacionados à organização. Emerge, portanto, a importância da gestão estratégica que considera o universo de públicos e o

posicionamento da organização frente a cada um deles, principalmente, diante das complexas questões com as quais indivíduos e organizações lidam na contemporaneidade. Soma-se, então, à participação das RP na esfera decisória da organização a capacidade de identificar e promover relacionamentos com públicos estratégicos.

Sendo assim, a participação da área das RP junto ao grupo com poder de decisão sobre as políticas e ações da organização favorece a busca e a implementação de novos conhecimentos na medida em que traz, para a realidade da organização, o ponto de vista de seus diversos públicos sobre as questões mais diversas e que afetam seu desenvolvimento. Complementa Grunig

O profissional graduado de relações públicas traz os problemas e os pontos de vista dos públicos, externo e do pessoal interno, ao foco de discussão dos outros gerentes quando decisões críticas são tomadas. [...] identificam as conseqüências das decisões e a presença dos públicos mediante a utilização da administração de assuntos emergentes (issue management) e através do monitoramento do meio de atuação. O monitoramento do meio refere-se ao fato de que os profissionais de relações públicas realizam pesquisas e conversam com líderes da comunidade, líderes de grupos ativistas ou membros do governo para descobrir quem são os públicos e quais assuntos críticos esses públicos podem fomentar. (GRUNIG ,2003, p. 79)

Uma vez identificados os públicos, considerados estratégicos, tornam-se mais claras as questões que permeiam o ambiente de atuação dos atores – organização e públicos -, fato que, além de orientar a tomada de decisões da organização, auxilia na definição e implementação de programas específicos, ações e ferramentas comunicacionais adaptadas a cada contexto. Esse último aspecto, sem desconsiderar outros fatores importantes, pode significar, por exemplo, a escolha entre o uso de meios

de comunicação massivos – rádio, tv, jornal, etc - para atingir grande número de pessoas simultaneamente, ou meios de comunicação dirigida – eventos diversos, *e-mail*, face a face, etc - que possibilitam uma interlocução mais direta com os membros que integram segmentos de públicos estratégicos, ou seja, a partir de tal identificação, a comunicação como função -meio pode ser planejada sob a perspectiva de uma gama de critérios e de atividades concretas que ficam a cargo do profissional da área das RP.

Dessas considerações, destacam-se a importância do trabalho voltado para o tratamento de questões emergentes e o gerenciamento de crises que interferem no desenvolvimento das organizações.

*b) Relações Públicas no gerenciamento de questões emergentes e na comunicação de crises*

Compreende-se esse princípio a partir do pressuposto de que o conhecimento aprofundado sobre determinado segmento de público faz emergir questões que necessitam de um tratamento pró-ativo por parte da organização, antes que estas se convertam em áreas de conflito.

Cada segmento de público que se relaciona direta ou indiretamente com a organização, diante de sua própria natureza, das especificidades de seu perfil, necessidades e expectativas, apresenta demandas diferenciadas de acordo com o contexto em que os relacionamentos se desenvolvem.



Por exemplo, as questões trazidas pelo grupo de acionistas de uma organização podem não coincidir com aquelas trazidas pelos funcionários num dado contexto, ou ainda, problemas apresentados pela equipe de produção de determinado produto ou serviço podem não conter a mesma visão dos profissionais encarregados pela viabilização das políticas de qualidade a ser implementada e comunicada aos consumidores finais. A identificação, leitura, tradução e o tratamento dado a essas questões, no âmbito da gestão organizacional, podem significar a visão antecipada de uma crise eminente que, se verificada em tempo hábil, pode ser administrada sem maiores prejuízos à identidade e reputação da organização.

No caso de crises estabelecidas, a comunicação estratégica é fator diferencial para a manutenção de relacionamentos promissores entre a organização e os públicos, considerando-se que estes se desenvolvem a partir de uma base de credibilidade e confiança.

Assim sendo, a comunicação estratégica deve primar pelo princípio da *responsabilidade* que se relaciona ao posicionamento da organização como agente direto nos encaminhamentos e na tomada de decisões e ações que visem à minimização dos efeitos acarretados pelo problema; da *transparência* que se refere à produção de comunicados e realizações de ações baseadas em fatos verídicos e resultados comprováveis e ao princípio da *comunicação simétrica* que, baseada na comunicação de mão dupla, estimula e desenvolve um fluxo de informações adequadamente tratadas, criando a possibilidade de uma interlocução efetiva por meio de uma zona de aproximação de interesses e anseios dos segmentos em atuação.

c) *Relações Públicas e a comunicação simétrica*

As pesquisas realizadas por James Grunig (2003) e equipe permitem, além dos aspectos anteriormente mencionados, uma verificação mais abrangente sobre o uso da comunicação como função-meio, apontando as formas mais usuais de sua sistematização. Essa verificação favoreceu a percepção dos denominados modelos de comunicação, praticados no campo da comunicação organizacional e das RP desde o século passado. .

É interessante, nesse ponto, ressaltar que as reflexões sobre tais modelos apontam para a importância do modelo de comunicação simétrica que se relaciona à criação de plataformas de comunicação pelas quais possam circular as diferentes manifestações dos segmentos de público em ação – organização e públicos estratégicos -, estabelecendo possibilidades de comunicação de mão dupla, bem como, de estabelecimento de zonas de interlocução mais aprofundadas que importem em negociação e favorecimento de consenso entre os interlocutores, na medida em que permite a aproximação de diferentes pontos de vista sobre questões a serem tratadas. Ressalta-se, dessa forma, que as RP, sob a perspectiva da comunicação simétrica, consideram, inclusive, a dimensão ética no processo e interlocução. Sobre esse aspecto afirma Grunig

Como processo, as relações públicas simétricas propiciam um foro para o diálogo e a discussão de questões que levarão a resultados divergentes em razão de participarem pessoas com diferentes valores e

pontos de vista. Os resultados devem ser éticos, mesmo não se ajustando ao sistema de valores de forças rivais, quando o diálogo está estruturado na base de regras éticas. O gerente de relações públicas que participa do processo estratégico de administração facilita a participação dos públicos nas negociações e discussões [...] que os afetam. O princípio da simetria significa que os valores e problemas das organizações e dos públicos são ambos relevantes. O diálogo de duas mãos faz com que as relações públicas sejam inerentemente éticas e faz com que a organização seja mais responsável com a sociedade. (GRUNIG ,2003, p. 88)

Convém destacar que a possibilidade de criação de zonas de aproximação de interesses não se restringe a um modelo objetivado de comunicação que se refira simplesmente ao mecanismo de aproximação dos discursos dos interlocutores com vistas a um desfecho ou um acordo específico, mas sim de um processo de relações públicas que se inscreve numa dimensão social mais abrangente e qualificada, uma vez pautado pelo sentido da visibilidade concedida às diferentes manifestações, pela admissão da pluralidade e, conseqüentemente, pelo sentido ético presente.

*d) Relações Públicas globais e diversidade*

As questões referentes à globalização da economia, à internacionalização da produção e à atuação das organizações multinacionais entre outros aspectos referentes ao cenário produtivo mundial têm possibilitado as reflexões sobre as contribuições da área das RP para o desenvolvimento de relacionamentos que, em muitos casos, ultrapassam o âmbito local.

Nesse caso, destacam-se os fundamentos centrais das RP que, visualizados como um corpo de princípios genéricos, podem ser aplicados nos vários contextos organizacionais, mesmo considerando as diferentes culturas predominantes.

Isso leva a entender que as RP excelentes e estratégicas que atuam no levantamento de questões emergentes, comunicação de crises e na comunicação simétrica são postulados que se aplicam não só a intervenções em nível local, como também, favorecem o posicionamento e a atuação da organização diante de questões de maior abrangência e complexidade.

As RP excelentes têm, portanto, uma aplicação tanto global quanto local, o que lhes confere o sentido da atuação multicultural que pode ser desenvolvida pela adequação de seus princípios gerais, considerando-se as diversas realidades organizacionais em função de sistemas políticos, econômicos e culturais, bem como, da estrutura midiática local.

Ao lado desses aspectos sobressai a questão da diversidade presente nos grupos profissionais da área da comunicação como demanda e resultante de contextos multiculturais. As pesquisas já mencionadas constataram a tendência da gestão e da execução das atividades de RP a cargo de indivíduos do sexo feminino<sup>33</sup>. No entanto, essa tendência pode ser colocada em observação na medida em que as organizações

---

<sup>33</sup> Em seus estudos, Grunig e equipe constataram que, nos EUA, ao final do século XX, 75% dos estudantes de Relações Públicas e 60% dos profissionais atuantes eram mulheres. Ainda, abre à reflexão a questão da ascensão dos indivíduos do sexo feminino a postos executivos e no que isto implica ao posicionamento estratégico da área das Relações Públicas na esfera organizacional com poder de decisão.

ampliam seus quadros profissionais em virtude de sua atuação multirregional. Nesse caso, pressupõe-se a possibilidade de maior diversificação de perfis, tanto quanto à demografia quanto à etnia e cultura. Ressalta-se que essa diversificação favorece a atuação da área das RP sob uma perspectiva inclusiva, fato que colabora para que as organizações ampliem sua visão para o agir na diversidade.

O conjunto dos resultados das pesquisas sobre a excelência da área das RP no cenário da comunicação organizacional, embora partindo da realidade de empresas norte-americanas e européias de diversos setores, tem consubstanciado um forte eixo teórico refletido em trabalhos acadêmicos e de natureza mais pragmática.

No Brasil, em especial, essas contribuições têm sido incorporadas por diversos trabalhos acadêmicos, proporcionando inúmeros desdobramentos que favorecem reflexões sobre a práxis das organizações brasileiras no campo da comunicação organizacional e das RP.

As RP excelentes e seus fundamentos apresentam um corpo de princípios que orientam o desenvolvimento da função comunicacional no composto da gestão estratégica das organizações, favorecendo, portanto, reflexões sobre como tais fundamentos podem ser aplicados no âmbito da comunicação interna estratégica.

### 3.3.2 – Relações Públicas e comunicação integrada

Entre outras contribuições relevantes, os trabalhos de Kunsch (1997) (2003) têm destacado a importância das RP no composto da comunicação integrada. Para essa estudiosa do universo da comunicação organizacional, a integração dos esforços comunicacionais de uma organização favorece a realização de sua missão e objetivos que devem integrar tanto a performance econômica quanto a contribuição para o desenvolvimento social frente às exigências colocadas para as organizações no cenário da alta modernidade. Assim, afirma que:

Nosso intuito sempre tem sido demonstrar que a comunicação integrada precisa ser entendida como uma filosofia capaz de nortear e orientar toda a comunicação que é gerada na organização, como um fator estratégico para o desenvolvimento organizacional na sociedade globalizada. Outra proposta é que as relações públicas têm de atuar no contexto dessa comunicação integrada. Dentro desta perspectiva de comunicação integrada, a comunicação organizacional compreenderia o conjunto das diferentes modalidades comunicacionais que ocorrem dentro das organizações, a saber a comunicação institucional, a comunicação mercadológica ou de marketing, a comunicação interna e a comunicação administrativa [...] a filosofia deverá nortear os melhores caminhos para o cumprimento da missão e da visão, o cultivo de valores e a consecução dos objetivos globais da organização. (KUNSCH,2003:179)

Tal posicionamento deve considerar as dimensões pelas quais transitam e se viabilizam os valores, políticas e processos organizacionais que norteiam sua missão e objetivos, a saber: as dimensões econômica, política e simbólica.

A dimensão econômica diz respeito à natureza e à efetividade das trocas que realiza com o mercado, bem como, a infra-estrutura de produção, os bens e serviços

que possui e produz. A dimensão política refere-se ao sistema de poder implícito em seu fazer econômico e social, articulando interesses e decisões variadas. A dimensão simbólica integra as diferentes manifestações e linguagens que denotam os padrões culturais criados e articulados pelos diversos agentes que integram o mundo organizacional.

De acordo com o posicionamento de Srour (1998), essas dimensões implicam o ser e o fazer das organizações.

As três dimensões analíticas – a econômica, a política e a simbólica – servem para diferenciar as organizações em função da dominância de uma delas, mas servem também para demarcar espaços internos. Assim sendo, toda organização se conforma, a um só tempo, como unidade produtiva, entidade política e agência ideológica. Dito de outra maneira, toda organização comporta espaços variados. Em termos econômicos, as relações de haver (ou de produção) articulam uma espécie de *praça* em que se produzem e intercambiam bens e serviços. Em termos políticos, as relações de poder articulam uma espécie de *arena* em que se defrontam diferentes forças sociais. E, em termos simbólicos, as relações de saber articulam uma espécie de *palco* em que se elaboram e difundem representações imaginárias (discursos ou mensagens). (1998, p.122, grifo do autor)

Considera-se, com isso, que o composto da comunicação organizacional, estrategicamente concebido, é articulado de maneira a traduzir a identidade da organização alicerçada num saber e fazer que perpassa todas essas dimensões. Atuando em especial a partir da dimensão simbólica, a comunicação organizacional, fundamentada na relação organização-públicos, coloca em pauta as questões referentes às relações econômicas e políticas desenvolvidas por tais atores.

Para a compreensão dessa perspectiva, considera-se que os trabalhos voltados aos princípios e práticas da gestão estratégica, já mencionados anteriormente, apontam para a importância da associação dos elementos tangíveis e intangíveis da organização no desenvolvimento de seu posicionamento estratégico. Essa associação pressupõe um sistema comunicacional que auxilie na percepção e identificação da inter-relação entre esses elementos.

A inter-relação movimenta uma cadeia comunicacional que envolve processos e atividades específicas, bem como, fluxos de comunicação e de informação inscritos no:

- *âmbito administrativo* – diz respeito aos fluxos e redes formais e informais de comunicação inter-departamentos, setores e profissionais relativos às diversas demandas administrativas;
- *âmbito mercadológico* – relacionada aos objetivos mercadológicos da organização com ligação ao composto da comunicação de marketing para promover transações e a divulgação de operações, produtos e serviços;
- *âmbito institucional* – referente à tradução e à difusão da filosofia, valores e práticas que consubstanciam e apresentam a personalidade da organização à opinião pública e,
- *âmbito interno* – relacionada à promoção da interação entre organização e funcionários de todos os níveis da organização para promover a compatibilização de interesses e ações.



**Figura 9- : Comunicação Organizacional Integrada**



Fonte: Margarida M. Krohling Kunsch. Planejamento estratégico da comunicação. In KUNSCH, M.M.K. Gestão estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas, 2008, p114.

Sob a visão de Kunsch (2003,p.180), a comunicação integrada como uma política estratégica da organização permite o alinhamento das orientações e dos diferentes esforços comunicacionais que visam tanto aos objetivos de negócio quanto ao compromisso social da organização

A importância da comunicação organizacional integrada reside principalmente no fato de ela permitir que se estabeleça uma política global, em função, de uma coerência maior entre os diversos programas comunicacionais, de uma linguagem comum de todos os setores e de um comportamento organizacional homogêneo, além de se evitarem sobreposições de tarefas. Com um sistema integrado, os vários setores comunicacionais de uma organização trabalham de forma conjunta, tendo ante os olhos os objetivos gerais e ao mesmo tempo respeitando os objetivos específicos de cada setor. A comunicação organizacional integrada deve expressar uma visão de mundo e transmitir valores intrínsecos, não se limitando a divulgação dos produtos e serviços da organização. Deve contribuir, por meio de uma sinergia da comunicação

institucional, mercadológica, interna e administrativa, para a construção de uma identidade corporativa forte e sintonizada com as novas exigências da sociedade contemporânea.(2003, p. 180)

De acordo com essa visão, pode-se pensar em como a comunicação interna, sob a perspectiva da comunicação integrada, articula-se ao pensamento e à gestão estratégica das organizações.

### **3.3.3 – Mapeamento lógico de públicos**

O estudo de França (2004) voltado à identificação e à caracterização dos públicos de uma organização não só evidencia o tratamento, dado a essas importantes atividades, estreitamente relacionadas à área das RP, como também colabora para uma atuação mais pragmática na medida em que aponta caminhos para o estudo mais aprofundado de cada agrupamento humano que se relaciona com a organização, o que permite lançar um olhar mais objetivo sobre o fenômeno da inter-relação organização – públicos.

Para esse autor, os conceitos tradicionais de público, aplicados ao contexto das organizações e, em muitos casos, ao de sua atuação comunicacional, apesar de tratados sob a perspectiva das diversas áreas do conhecimento – Filosofia, Sociologia e Psicossociologia – se mostram insuficientes para elucidar a complexidade que reveste tal fenômeno nos tempos atuais.

Nos novos contextos sócio-econômicos, políticos e culturais que caracterizam a alta modernidade, as organizações desenvolvem relacionamentos igualmente submetidos às novas configurações de seu negócio, estruturas, políticas e processos. Fato que tem implicado a necessidade de novos paradigmas que apoiem uma precisa identificação e compreensão do universo e das características desses relacionamentos.

Assim,

Tornou-se, portanto, mais complexo identificar os públicos e estabelecer os tipos de relacionamentos em determinados casos. Como classificar, por exemplo, nos dias de hoje, os públicos terceirizados que trabalham para a empresa, dentro ou fora de suas instalações – interno! externo? misto? E os parceiros nos negócios: são internos ou externos? Os empregados temporários, estagiários, *trainees* fazem parte de que público: da agência que os contratou ou da empresa onde trabalham? E as pessoas que trabalham em escritórios próprios, em casa, por tarefas, em tempo parcial, que tipo de público são? ( FRANÇA, 2004, p.78)

Na linguagem organizacional e, especialmente, na área das RP, diversas expressões são utilizadas para a identificação dos públicos, tomando-se como base as mais diferentes situações de intercâmbio entre estes e as organizações.

O discurso mais usual, empregado para a menção a esses agrupamentos, tem se servido das expressões “públicos internos, externos e mistos” com base em critérios demográficos e geográficos (contigüidade, proximidade física, vínculo econômico-jurídico). Outra perspectiva analisa os segmentos de público em relação às situações de poder que são colocadas em jogo; tem-se para esse caso os grupos de decisão, de consulta, comportamento e opinião sobre o critério das relações de poder que se estabelecem entre organizações e determinados agrupamentos.

Sob uma visão situacional, há, ainda, os grupos identificados pela natureza das ligações que estabelecem com a organização: ligações de poder; funcionais, normativas e gerais ou difusas. E, mais recentemente, tem-se assistido ao uso dos termos *stakeholders* e *shareholders* que passam a ser utilizados como sinônimos de públicos, tanto sob a perspectiva dos objetivos de negócios quanto institucionais. Além dessas expressões, encontram-se aquelas mais generalistas como *grupos de interesse*, *grupos de pressão*, *grupos estratégicos*, entre outras.

Tal pluralidade de visões e definições traduz uma multiplicidade de enfoques que, em muitos casos, não geram e aprofundam conhecimentos necessários para uma análise e tomada de decisão acertada. Por outro lado, evidencia a necessidade de se poder contar com um método que aponte um caminho lógico para a obtenção de dados mais precisos e que auxiliem a identificação dos segmentos de público que se relacionam com a organização, considerando-se que esses relacionamentos interferem e determinam, conseqüentemente, a concepção e a realização de seu posicionamento estratégico. Segundo França (idem, p.80)

[...] os públicos são grupos organizados de setores públicos, econômicos ou sociais que podem, em determinadas condições, prestar efetiva colaboração às organizações, autorizando a sua constituição ou lhes oferecendo o suporte de que necessitam para o desenvolvimento de seus negócios.

Esse conceito denota a importância de as organizações promoverem estudos para identificarem com precisão quais são os grupos organizados de cada setor e em que condições esses grupos podem desenvolver a colaboração mencionada.

Assim, França (2004) propõe o que denomina “*mapeamento lógico de públicos*”, apresentando-o como um guia para identificar e descrever os públicos e sua relação com a empresa. Esse trabalho permite um levantamento completo sobre os tipos de públicos com os quais a organização se relaciona e, além disso, favorece o traçado sobre a natureza dos relacionamentos, os objetivos e as expectativas em pauta, indicando os agrupamentos considerados essenciais, num dado contexto, para a organização.

Esse levantamento permite a criação de um conjunto de dados que auxiliam o desenvolvimento das políticas organizacionais de forma estratégica, uma vez que estas se tornam passíveis de contextualização nos cenários nos quais os relacionamentos se encontram em desenvolvimento.

Sob a perspectiva da importância que reveste o mapeamento lógico de públicos da organização, pode-se refletir sobre os postulados da área das RP que preconizam a clara definição dos segmentos de funcionários que, em todos os níveis, viabilizam a organização como uma ação integrante da comunicação interna estratégica.

### **3.3.4- Relações Públicas como função política**

Nos trabalhos de pesquisa que trouxeram novos pressupostos teóricos para a área das RP, Simões (1995, 2001) visualiza a inter-relação organização - públicos sob

a perspectiva das relações de poder que entram em cena nas diversas mediações. Ele entende que, para atuar em razão de sua natureza, ambiente e objetivos, a organização desenvolve vários subsistemas ou funções que compreendem a produção, finanças, marketing, recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento e administração geral. Esses subsistemas ou funções pressupõem uma inter-relação entre si e com o sistema social por meio do que denomina *função política* da organização, entendida como “a filosofia, as políticas, e as ações inter-relacionadas que, sob o enfoque de relação de poder/comunicação, visam à consecução da missão organizacional” (2001, p.51).

Por um lado, atua a organização na sociedade em busca da viabilização de sua missão, por outro, atuam os seus diversos públicos para a realização de suas necessidades e expectativas, muitas vezes, impactadas pela missão da organização. Ambos agentes colocam em pauta suas demandas que podem ser convergentes ou divergentes, implicando relações de cooperação ou conflito. Assim, afirma que

Considerando o processo de trocas existentes entre a organização e a sociedade, os vários tipos de relação inerentes ao processo e a possibilidade constante de conflito entre a organização e o seu público, tem-se que a organização, para sobreviver no e com o sistema maior deve possuir mecanismos que lhe providenciem esta garantia, quer dizer, que regule os conflitos ou então que provoquem a integração.(SIMÕES,1995, p. 101)

Para esse autor, a possibilidade de mediação entre instâncias de cooperação ou conflito encontra-se no exercício da comunicação que, valendo-se do recurso informação, estabelece-se como o processo-meio de articulação de poder dos agentes. Sob esse pressuposto a função política da organização se viabiliza por meio do processo comunicacional.

Nesse contexto, propõe o autor que “*a atividade (profissional) de RP é a Gestão da Função Organizacional Política*” (2001: 51- grifo do autor). Dessa forma, Simões (2001) posiciona as RP, inclusive, no campo da Micropolítica, ou seja, no campo dos fenômenos que dizem respeito “à influência, controle, e poder entre indivíduos, grupos e organizações”(ibidem:72). Destaca, ainda, nesse processo, a essência das RP ligadas ao “significado de negociação, de intercâmbio de propostas na busca de um resultado em que ambas as partes se beneficiam, designado por negociação ganha-ganha” (SIMÕES,1995, p.59 ).

À medida que desenvolve atividades voltadas às pesquisas, para o diagnóstico e o prognóstico do sistema organização-públicos, à assessoria das lideranças, para definição de políticas organizacionais e ao planejamento e implementação de programas de comunicação, entre outras ações, a área das RP se destaca como subsistema que viabiliza a função política da organização, colocando em interlocução o sistema de valores, os objetivos e esforços tanto da parte da organização quanto dos diversos agrupamentos de indivíduos que com ela interagem.

Ressalta-se, ainda, que as RP, como função política das organizações, colocam em pauta o sentido da ética e da estética que consubstanciam a atividade. O sentido da ética é evidenciado na medida em que a aproximação de interesses e expectativas entre organização e públicos se realiza com transparência de propósitos visando à ampliação da área de intersecção onde os poderes se confrontam, mas dialogam. Já o sentido da estética refere-se às possibilidades de criação, manutenção e superação de

padrões de eficiência que pressupõem um fazer inovador, aberto à pluralidade de visões e valores.

### **3.4- Princípios e perspectivas para a comunicação interna estratégica**

A reunião das visões, conceitos e pressupostos teóricos trabalhados por Grunig, Kunsch, França e Simões, acima apresentados em seus aspectos centrais, integram um conjunto de princípios que traduzem uma concepção abrangente sobre comunicação organizacional estratégica.

A área das RP, como disciplina acadêmica, filosofia organizacional e atividade profissional compõe um corpo de conhecimentos cuja natureza e fundamentação, advinda das diversas áreas das Ciências Humanas, pode consubstanciar o pensamento, o planejamento e as práticas do composto da comunicação, considerada estratégica. A partir desse ponto, consideram-se os princípios que esse corpo de conhecimentos apresenta à dimensão da comunicação interna nas organizações. Para tanto, algumas reflexões se fazem necessárias.

Quando se fala em comunicação interna, é preciso ultrapassar a visão de que esta se confina ao espaço físico, limitado pelos “muros” da organização. Na sociedade contemporânea, tais “muros” possuem outra configuração, haja vista a rede de relacionamentos que a organização estabelece, em nível local e global, com e a partir



da atuação de seus funcionários. Nesse caso, coloca-se em destaque que cada indivíduo que compõe o chamado público interno estabelece uma ampliada rede de locais onde atuam com organização, bem como, de relacionamentos que desenvolvem para além dela – família, escola, organizações de diversas naturezas, comunidades locais e globais, etc – locais e relacionamentos que são, inclusive, potencializados pelas novas tecnologias de informação e comunicação que permitem maior alcance e dinamicidade nas relações.

Esse fato leva a pensar não só no local da comunicação interna, como também na existência de vários públicos internos, vários agrupamentos situacionais, cada qual com características e dinâmica específica. Sob essa óptica, cada indivíduo que integra o corpo da organização, segundo determinado contexto, pode ser visualizado como um público com o qual a organização necessita interagir. Isso ressalta tanto a importância da seleção de canais e veículos, massivos e dirigidos, quanto as especificidades das mensagens a serem emitidas, considerando-se a complexidade que atualmente reveste a efetiva comunicação entre organização e os indivíduos que para ela trabalham. Ainda, torna-se importante refletir sobre a relação mensagens segmentadas x identidade uniforme da organização.

Destaca-se, então, a importância do mapeamento lógico proposto por Fábio França (2004) para identificação efetiva do(s) público(s) interno(s) da organização, considerado(s) essenciais, bem como, da(s) especificidade(s) do(s) relacionamento(s) em questão. Ressalta-se, portanto, que a identificação, no caso, não se restringe à localização de indivíduos ou de agrupamentos que atuam na e para a organização, mas

sim, de um estudo que permita verificar tais especificidades de forma contextualizada. Tomam-se alguns questionamentos para possíveis reflexões: quais as especificidades do relacionamento entre a organização e o diretor de importação que lidera uma equipe de mais de cem funcionários atuantes em vários países? Quais os objetivos e expectativas de ambos agentes? Quais as forças e fraquezas desse relacionamento? E no que se refere às atendentes brasileiras do Contact Center que opera na Índia para atendimento direto a um grupo de clientes especiais da organização? E ainda, quais as questões presentes no relacionamento entre a organização que atua na área química e membros do comitê de qualidade integrado por funcionários do “chão de fábrica”, supervisores de departamentos, incluindo jovens funcionários - futuros engenheiros de qualidade recém chegados dos EUA -, além de membros ligados à presidência? Qual a identidade desse comitê? Quais as demandas e expectativas desses indivíduos em relação à organização, bem como, à sociedade? E da organização para com este grupo e cada indivíduo integrante? São muitas as questões a serem analisadas em relação aos perfis, aos papéis e aos objetivos de cada agente, individualmente e em grupo.

Essa contextualização, por sua vez, favorece a percepção de zonas de cooperação e conflito que precisam ser observadas e trabalhadas pela organização. A relação capital – trabalho na alta modernidade, incluindo a possibilidade de modulação que os indivíduos exercem para fazerem frente à desconstrução de suas identidades, tratada no capítulo I e os temas abordados no capítulo II sobre a cultura organizacional e o indivíduo na gestão estratégica, bem como, sobre as questões trazidas para a comunicação organizacional contemporânea compõem um quadro de possibilidades e

desafios que necessita ser refletido pelas lideranças da organização. Inclusive, o próprio sentido de liderança precisa ser alvo de reflexão por parte da organização.

Há de se pensar, primeiramente, no significado da liderança pela legitimidade de valores e ações que os indivíduos, qualquer que seja o posto de trabalho ocupado na organização, desenvolvem em contraponto à liderança orgânica indicada pelo status do cargo ou posição hierárquica. Nesse contexto, as pesquisas e auditorias de opinião, de imagem e comunicação podem indicar áreas de fragilidades e oportunidades a serem trabalhadas na gestão estratégica da comunicação que se desenvolve no âmbito interno da organização.

Posto isso, tem-se que, na busca de novos sentidos para a confiança em relação ao mundo do trabalho, e por extensão, às organizações que o consubstanciam, os indivíduos desenvolvem inúmeros jogos de poder. A organização passa a ser percebida ora como a arena onde os indivíduos, no desenvolvimento dos vários papéis requisitados, atuam em defesa de seus interesses, ora é percebida como protagonista do jogo atraindo posições convergentes ou divergentes em relação ao desenvolvimento de sua missão e objetivos.

De um lado, têm-se as questões ligadas ao comprometimento dos funcionários com a missão e objetivos da organização, de outro, o compromisso social da organização que passa, necessariamente, pela consideração e o tratamento concedido aos indivíduos em relação aos seus direitos como empregados, diretos ou indiretos, e os cidadãos. Em todos esses casos, a gestão da função política da organização, assim

como discutida por Roberto Porto Simões (1995), se faz presente com as possibilidades colocadas pela área das RP.

As RP excelentes, discutidas por James Grunig e demais estudiosos, e estratégicas, voltadas à identificação de questões emergentes, atuantes na comunicação de crises e desenvolvidas pela comunicação simétrica de duas mãos, se coadunam à gestão da função política das organizações no que se refere à comunicação interna estratégica. Possibilitam, também, a tomada de decisões levando-se em consideração a detecção de segmentos estratégicos dos públicos internos; a identificação de oportunidades e problemas localizados, bem como, o tratamento objetivo das situações de conflito, colocando em pauta a mediação e negociação entre as partes envolvidas. Implicam a ativação inteligente e a consideração do trabalho, desenvolvido pelas redes formais e informais de comunicação existentes na organização.

Além disso, ressaltam o sentido da ética e da estética, já mencionados, possibilitado pela comunicação simétrica de duas mãos. Na medida em que programas, processos e ações de comunicação são desenvolvidos, sob a perspectiva de uma interlocução genuína entre a organização e seus funcionários, abre-se o espaço para a discussão de valores e práticas que influirão nos rumos da consecução de sua missão, como também, nos níveis de confiança que os indivíduos estabelecem em relação à identidade da organização, o que favorece a construção de uma imagem positiva perante a opinião pública.

Ressalta-se aqui a diferença entre identidade e imagem. Por identidade entende-se a essência, o conjunto de atributos que caracterizam uma organização revelando sua personalidade, o que a faz singular entre as demais. Por imagem compreende-se a forma pela qual uma organização é percebida, podendo corresponder a sua identidade ou não. Um claro alinhamento entre identidade e imagem depende inicialmente dos valores exercidos pela organização. Num segundo plano, de como esses valores são expressos em seus relacionamentos. A comunicação simétrica favorece essa expressão, permitindo aos indivíduos a construção de uma imagem congruente à personalidade da organização.

Por fim, e não menos importante, há de se considerar, para a comunicação interna estratégica, a visão defendida por Margarida Maria Krohling Kunsch em relação à filosofia da comunicação integrada. Nesse caso, destaca-se a importância da comunicação interna para a viabilidade do composto da comunicação organizacional. Ao considerar-se que a comunicação integrada consolida os diversos esforços comunicacionais da organização de forma abrangente e coordenada – a comunicação mercadológica, administrativa, interna e institucional –, pode-se pensar no papel que a comunicação interna desempenha nesse composto. Inicialmente, considera-se o papel da organização no contexto da sociedade contemporânea.

Num ambiente marcado pela reestruturação produtiva do capital, alta competitividade entre os agentes econômicos e novas demandas sociais, a gestão organizacional aparece marcada pelo selo da eficácia (CHANLAT, 1999) que, na maioria das vezes, é mensurada por meio de indicadores quantitativos ligados ao lucro,

participação no mercado, produtividade, etc. Por outro lado, faz-se necessário provar seu desempenho, perante a opinião pública, não só em termos de equilíbrio entre investimento e rendimento, como também em relação ao cumprimento de suas funções sociais – geração de emprego, satisfação do trabalhador, fomento à saúde e à educação, etc.

A expressão da identidade da organização passa, necessariamente, pelos valores que assume e pela sua atuação nessas duas frentes. Logo a comunicação organizacional não pode prescindir de uma articulação que promova um equilíbrio entre os esforços comunicacionais tanto na área mercadológica quanto na área institucional. A primeira denota a postura da organização em relação às práticas econômicas e os objetivos de negócios da organização, a segunda expressa seus ativos intangíveis – marca, investimentos em capital intelectual, qualidade dos relacionamentos com públicos estratégicos e compromisso social.

Nota-se a estreita correlação entre ambas as dimensões na expressão da identidade da organização. Sua expressão mercadológica soma-se e imbrica-se à institucional. A aceitação e o reconhecimento de seus produtos e serviços associam-se à imagem institucional que detém. A imagem institucional, por sua vez, é construída, inclusive, por sua atuação na produção de bens e serviços de qualidade, respeito ao consumidor e à sustentabilidade, atendimento às demandas sociais, etc. Tal correlação implica, portanto, o papel que a comunicação interna pode desempenhar nesse contexto. Nesse sentido,

A importância da comunicação interna pode ser analisada do lado dos empregados e do lado das organizações. Como vimos o indivíduo antes de ser um empregado é um ser humano, um cidadão que merece ser respeitado e considerado. A comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem [...] Do ponto de vista da organização, os investimentos a serem feitos são vantajosos e relevantes. O público interno é um público multiplicador. Na sua família e no seu convívio profissional e social, o empregado será um porta-voz da organização de forma positiva ou negativa. Tudo dependerá do seu engajamento na empresa, da credibilidade que esta desperta nele e da confiança que ele tem em seus produtos e serviços. (KUNSCH, 2003:159)

As percepções e ações de cada público interno podem integrar a identidade da organização, consubstanciando sua personalidade, bem como, sua imagem institucional. Cada indivíduo ou grupo de indivíduos que atuam na e para a organização pode ser visto como uma unidade de sua identidade. Assim, a comunicação interna pode ser compreendida sob a perspectiva sistêmica - a relação todo-parte -, configurando-se num subsistema do sistema comunicacional que, por sua vez, atua como subsistema da organização. Sob essa óptica a comunicação mercadológica articula-se à institucional que se correlaciona com a interna e a administrativa, integrando um fenômeno único e, ao mesmo tempo, distinto em cada uma de suas partes. A correlação entre tais subsistemas é um processo complexo que demanda uma gestão estratégica.

Os pressupostos da área das RP anteriormente discutidos – mapeamento lógico de públicos, gestão da função política, os atributos das relações públicas excelentes e a perspectiva da comunicação integrada - trazem possibilidades inúmeras para a comunicação interna, considerada estratégica. Permitem o planejamento estratégico comunicacional, global e segmentado, incluindo o desenvolvimento de ações mais

pontuais voltadas aos diferentes públicos internos. Contudo, reflexões um tanto mais aprofundadas indicam que tais possibilidades não esgotam o quadro de expectativas, necessidades e angústias vivenciadas pelos indivíduos que integram as organizações na alta modernidade.

Conforme o exposto no capítulo I, as questões trazidas para os indivíduos na alta modernidade pressupõem a ascensão do indivíduo econômico na medida em que a racionalidade instrumental, como esteira da reestruturação produtiva do capital, se insurge como paradigma dominante. O indivíduo econômico é o mesmo estimulado a criar, atuar e manter ativa a lógica prevalecente no mundo do trabalho contemporâneo de acordo com as mediações de segunda ordem, ou seja, é o indivíduo conclamado à eficiência e à eficácia, para fazer frente à competitividade presente entre as diversas organizações contemporâneas assegurando, quer como produtor, quer como consumidor o sistema que se apóia no valor de troca de todo e qualquer bem resultado dessa produção. Indivíduo e bem estão, assim, sujeitos ao mesmo processo de *mercadorização*.

As organizações contemporâneas, nesse contexto, marcam sua presença como o lugar do trabalho onde a reestruturação produtiva do capital opera quanto a sua potência. É nesse lugar, e sob o paradigma da racionalidade instrumental, que a maioria dos pressupostos sobre gestão organizacional ainda se desenvolvem.

A reestruturação produtiva do capital, em seu desenvolvimento estratégico, incide-se sobre os modelos de gestão organizacional. Embora se assista à práticas de gestão,



consideradas estratégicas quer pela orientação de buscar o equilíbrio entre capacidade interna e ambiente externo, quer pela gestão que considera o capital intelectual como ativo intangível, ainda, convive-se com modelos pautados na perspectiva tradicional de gestão que integra modelos mecanicistas, voltados ao controle para a máxima produtividade dos chamados “recursos humanos” da organização. Os argumentos de Aktouf apontam para essa problemática quando afirma:

As visões “mecanicista” (ver todas as coisas segundo os princípios newtonianos da mecânica, da máquina, inclusive a organização e o ser humano) e “economicista” (considerar quase tudo como sendo regido pela lei da maximização dos ganhos ou por uma “natureza humana” racional, que calcula perdas e ganhos em todos os seus atos) prejudicaram consideravelmente, e continuam a prejudicar, nossas formas de gerir e a *performance* de nossas empresas. (AKTOUF, 1996:150)

A posição do autor colabora para o pensamento de que as visões mencionadas orientam modelos de gestão que ainda se fazem presentes em um grande número de organizações<sup>34</sup>. Organizações que adotam, por exemplo, a denominada *liofilização organizativa* com redução de postos de trabalho, entre outras ações, como parte de sua estratégia. Permite-se considerar, inclusive, os modelos de gestão pelo “afetivo”, conforme apontado no capítulo 2, ou seja, os modelos que incentivam o indivíduo econômico a “vestir a camisa” da organização para que continue a produzir segundo os objetivos e metas colocadas para a performance excelente da organização.

---

<sup>34</sup> Um olhar sobre as colunas de economia e negócios de diversos periódicos nacionais e internacionais revela, ainda que de forma empírica, a predominância de um modelo de gestão orientada pela racionalidade econômica. Um caso emblemático é o da Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A. (*Embraer*) que, diante da decisão de dispensa de mais de 4.000 empregados, justificou-se: “A Embraer reitera seu profundo respeito aos funcionários que tiveram seus contratos de trabalho rescindidos, mas novamente enfatiza a necessidade de se ajustar à drástica redução de demanda por aeronaves em todo o mundo”. Ressalta-se que, segundo dados da Folha Online, a “ empresa calcula entregar 242 aeronaves no período (ante 270 na previsão anterior), com uma receita prevista de US\$ 5,5 bilhões (ante US\$ 6,3 bilhões). Por conta da redução da estimativa de receita, a empresa refez sua previsão de investimentos para US\$ 350 milhões neste ano (ante US\$ 450 milhões).” Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u510519.shtml>. Acesso em 05/03/2008

Como afirma Enriquez (2000), é o indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. Essas mesmas visões, por sua vez, influenciam a gestão da comunicação interna nas organizações. Os resultados comentados da pesquisa realizada pela ABERJE já permitiram algumas hipóteses a este respeito.

Apesar desse quadro, podem-se pressupor novas perspectivas para a comunicação interna considerada estratégica. Os estudos da área das RP, incluindo concepções de natureza mais filosófica ou aquelas de ordem mais pragmática, apontam aspectos que podem consubstanciar alternativas para a comunicação interna que se quer estratégica. Os espaços para um efetivo diálogo entre organização e os indivíduos que nela trabalham se ampliam, quando se pensa em possibilidades de criação e desenvolvimento de políticas de comunicação que congreguem, inclusive, a cúpula diretiva da organização e demais segmentos, considerando-a uma filosofia a nortear condutas – inclusive em seu aspecto político -; que estejam posicionadas de forma alinhada às demais dimensões da comunicação organizacional; que privilegiem o estudo dos públicos internos de forma acurada, favorecendo a realização de programas e projetos constantemente avaliados e contextualizados tanto na realidade da organização quanto dos indivíduos que a integram e, principalmente, que se apoiem na perspectiva da simetria dos fluxos comunicacionais entre os interlocutores.

Mas, para qual espécie de diálogo a comunicação organizacional pode se voltar para consolidar uma posição estratégica? Sob qual perspectiva o diálogo pode ser visualizado para a comunicação interna em especial? Crê-se que é por meio do diálogo que se ultrapassa uma visão mecanicista do fazer comunicacional, que se pode pensar

em uma estratégia adequada aos novos tempos e espaços nos quais se desenvolve a relação organização e públicos internos.

### **3.5- O diálogo na organização: um novo olhar sobre a estratégia**

Muito se tem falado da importância do diálogo como ponte entre os homens. Na sociedade contemporânea, em especial, o sentido do diálogo tem comportado visões e valores bastante significativos e até mesmo paradoxais ao se imaginar, por um lado, o individualismo exacerbado que se tem sobressaído na moderna trajetória humana, por outro, as possibilidades de aproximação entre os indivíduos, qualquer que seja a distância física que os separa, por meio dos avanços tecnológicos que ampliaram sobremaneira as oportunidades de interlocução.

A expressão diálogo tem servido de referência para a condição de aproximação dos indivíduos em situação de cooperação ou mecanismo para resolução de conflito, de meio para a tomada de decisão, para estabelecimento de novos acordos, enfim, para indicar caminhos em busca de novos conhecimentos.

Contudo, na contemporaneidade, o sentido prevalecente do diálogo é desenvolvido sob uma perspectiva funcional. Imaginam-se pessoas, ou grupos de pessoas, em situação de troca de informações. Visto assim, diálogo está associado ao mecanismo de interlocução entre pessoas. O fato é que nem sempre a situação de

interlocução significa o diálogo. É preciso ultrapassar uma visão mecanicista e reducionista que supõe o diálogo apenas como instrumento de troca de informações. Falar de diálogo como sinônimo do ato de comunicação, pressupondo o intercâmbio de dados entre pessoas, não garante a apreensão de seu sentido mais profundo. Assim, torna-se importante ressaltar que, desde o final do século passado, diversos estudiosos<sup>35</sup> têm buscado posicionar o diálogo como fenômeno complexo que pode incorporar perspectivas e práticas mais abrangentes a serem desenvolvidas por pessoas interessadas em novas alternativas e mecanismos de socialização.

Integrando esse conjunto, sobressaem os trabalhos de David Bohm,(1996) cujas concepções têm servido de orientação para várias pesquisas<sup>36</sup>, aplicadas em diversos contextos em que o diálogo tem sido observado de forma específica. Ressalta-se, no entanto, que os trabalhos desse pesquisador têm sido estudados de forma associada a práticas organizacionais, inclusive, do campo da aprendizagem organizacional. A partir da colaboração de Bohm, têm-se as proposições de Linda Ellinor e Glenna Gerard (1998) que discute a comunicação por diálogo como elemento para criar e manter colaboração no ambiente do trabalho.

Salienta-se que David Bohm (1996) desenvolveu suas posições acerca da importância do diálogo por meio dos trabalhos no campo da mecânica quântica. Tais estudos consolidaram sua visão sobre as formas como o pensamento fragmentado

---

<sup>35</sup> Para maiores informações ver DE MARE, Patrick, PIPER, Robin, THOMPSON, Sheila (1991); DIXON, Nancy (1996) e HOWE, Reuel L. (1963)

<sup>36</sup> Como exemplo, o Projeto Diálogo do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT) desenvolvido por William Isaacs.

impõe igualmente uma visão de mundo e uma atuação limitada. Pressupõe o diálogo como possibilidade de abertura para novas visões a partir da criação de significados compartilhados entre os indivíduos. Parte dessas posições pode ser compreendida pelo conjunto de algumas de suas afirmações, a saber:

Diálogo não tem sido uma coisa comum na sociedade humana, embora, ele seja uma coisa necessária se a sociedade quiser atuar coerentemente. (BOHM, 1989, s.p)

Destaca-se ainda:

O objeto do diálogo não é o de analisar as coisas, não é o de vencer por meio de argumentos, ou ainda, o de trocar de opiniões. Pelo contrário, o que se pede é que você deixe as suas opiniões em *suspense* e observe todas as opiniões – ouvir as opiniões de todos, deixá-las em *suspense* e ver o que cada uma delas significa. Se todos nós conseguirmos ver o que todas as opiniões significam, então, estaremos, todos nós, *compartilhando* um conteúdo comum, mesmo quando não concordamos com algumas opiniões. A seu tempo, todos verificarão que opiniões não são coisas realmente muito importantes – elas são, todas elas, provenientes de pressuposições. Se nós conseguirmos vê-las todas, então, conseguiremos, mais criativamente, nos mover em uma direção diferente e comum. Ante as opiniões, nós podemos, simplesmente compartilhar nossa apreciação de seus significados; e de tudo isso, a verdade emerge sem se anunciar – sem que nós a tenhamos escolhido. ( *ibidem*, s.p)

E por fim:

O poder de um grupo aumenta de maneira muito mais rápida do que o número de pessoas no grupo. Já dissemos em alguma outra ocasião, que um grupo dialogando, pode ser comparado a um raio laser. A luz ordinária é chamada “incoerente”, isto quer dizer que ela vai para tudo quanto é direção; quer dizer também que as ondas de luz ordinária não estão em fase umas com as outras. Assim sendo, nesta forma de luz, as ondas não estão “construindo” juntas. Mas, um laser produz um feixe de luz extremamente intenso resultante do fato de que, nele, a luz é coerente. As ondas de luz no laser, crescem enormemente em intensidade, porque ali toda ela está indo na mesma direção e toda ela está “em fase”. O raio de luz laser, pode fazer todo um conjunto de coisas que a luz ordinária não consegue fazer. Pode-se dizer que o pensamento comum que ocorre em uma sociedade, é “incoerente” - ele vai para tudo quanto é direção, com uns pensamentos entrando em conflito e cancelando-se uns aos outros. Mas, se as pessoas estivessem pensando juntas de uma maneira “coerente”, o resultado seria um poder tremendo. Esta é a nossa sugestão. Se nós tivéssemos uma situação de diálogo – o que ocorre em um grupo que tenha mantido diálogo por um bom tempo, de forma que as pessoas tenham se feito conhecer umas às outras - iremos ter um movimento coerente de pensamento, um

movimento coerente de comunicação. Seria um movimento que estaria coerente não apenas no nível que percebemos, mas no nível tácito, um nível sobre o qual temos apenas um vago sentimento. (ibidem, s.p)

Partindo de concepções inscritas no campo das novas ciências<sup>37</sup>, no caso física e mecânica quântica, observa-se que Bohm (1996) visualiza o diálogo como meio de interação genuína entre os indivíduos, fato que lhes confere um poder de atuação conjugada não só em nível local, como também com reflexos em nível da sociedade.

Suas idéias a respeito do conceito de diálogo são colocadas por meio da contraposição ao conceito de discussão. Para ele, a etimologia da palavra diálogo tem sua origem na expressão grega *diálogos* em *dia* significa “através de” e *logos* significa “a palavra” ou “significado da palavra”. Para o autor, a expressão diálogo remete à idéia de corrente de significados. Já a palavra discussão – *discus* - remete à idéia de “partir as idéias” para sua análise. Com isso,

Na discussão, para apoiar as suas próprias idéias, você possivelmente apanhará, também, idéias dos outros – das quais você pode concordar com umas e discordar de outras – mas seu propósito é o de ganhar o jogo. Isto é o que freqüentemente acontece numa discussão. Em um diálogo, no entanto, ninguém está tentando ganhar. Há uma espécie de jogo diferente quando se dialoga. Trata-se de um jogo onde não há tentativas de ganhar pontos ou de fazer prevalecer um lado. Ao invés disso, sempre que um erro é descoberto por parte de alguém, todo mundo sente ter ganho. ( ibidem, s.p)

Para o autor, em especial na sociedade contemporânea, muitos dos encontros que têm sido chamados de diálogos são na verdade práticas de discussão. Ou seja, muitos desses encontros - importantes para os rumos das sociedades como os

---

<sup>37</sup> Considerou-se neste estudo a visão de CASANOVA (2006) para quem as novas ciências surgiram desde a Segunda Guerra por meio dos esforços de cientistas no sentido de trabalharem numa perspectiva interdisciplinar rompendo com os paradigmas newtoniano, cartesiano e baconiano.

encontros entre líderes de nações – são realizados sob a perspectiva da pauta dos vários pontos de vista, o que pode ser o começo de um esforço dialógico. Entretanto, o que ocorre é apenas a aproximação das *pressuposições de raiz*, ou seja, dos fundamentos verdadeiros que se encontram por detrás dos pontos de vista explicitamente formulados. A mera aproximação dessas pressuposições, segundo Bohm (1996), não é diálogo verdadeiro, as “*ondas não estão construindo juntas*”.

Das contribuições de Bohm, destaca-se a visão sistêmica sobre o diálogo. Ela foi apreendida por Ellinor e Gerard ao comentarem sobre a importância do diálogo vista sob a perspectiva das novas ciências. Para essas autoras, a visão sistêmica sobre o diálogo permite sua aplicação no contexto organizacional, mais precisamente no campo da comunicação organizacional.

### **3.5.1- Sobre a comunicação por diálogo**

No ambiente organizacional, problemas de várias ordens são associados a ineficiências inscritas no campo da comunicação. Fala-se da comunicação com ruídos, da comunicação vertical, descendente e de mão única, da comunicação imperativa e impessoal, entre outros aspectos que são apontados como causas centrais de inúmeros fracassos, ou seja, dos objetivos não atingidos no ambiente organizacional. Fala-se, então, da ausência de diálogo e, para alcançá-lo, realizam-se investimentos para implementação de processos e ferramentas que se presumem necessários para

ampliação dos espaços favoráveis à troca de informações entre os indivíduos e a organização.

Tempo e grandes investimentos em dinheiro são empregados para, por exemplo, ampliar os espaços de interlocução entre lideranças e funcionários com reuniões presenciais e a distância, para garantir veiculação impressa, eletrônica e digital de mensagens segmentadas para os vários públicos, para a implementação de programas e projetos diversos que presumem maior integração entre as pessoas, incluindo-se campanhas de motivação, workshops, convenções, etc. Apesar disso, os problemas persistem. A veiculação de informações ou o intercambio de informações entre as pessoas nem sempre garante o objetivo almejado. O fato é que as chamadas ineficiências do campo da comunicação não são, de fato, as causas dos problemas, mas sim, sintomas de um modo de pensar a comunicação na organização.

Segundo Ellinor e Gerard (1998) que têm se debruçado sobre novos sentidos para o diálogo no ambiente do trabalho, vive-se, hoje, uma verdadeira crise de significado em relação aos relacionamentos. Pode-se pressupor que tal crise tem sua origem na racionalidade instrumental por meio da qual o valor dos relacionamentos está sujeito ao mesmo sentido da eficiência e eficácia, impedindo que visões mais profundas sobre a comunicação humana e sua importância para relacionamentos colaborativos se estabeleçam no âmbito das organizações.

Como já mencionado, as organizações produtivas vivem atualmente grandes desafios ao buscarem alinhar sua visão e missão frente a um cenário onde mudança e



transformação são palavras de ordem. A gestão estratégica organizacional tem sido conclamada a buscar resultados em termos de eficiência e eficácia constantes, fato que tem apontado para modelos e práticas as mais diversas nesse campo. Esclareceu-se em seção anterior que esses modelos e práticas, por sua vez, não prescindem das pessoas que integram a organização. Parecem, portanto, que os relacionamentos desenvolvidos no âmbito da organização e, conseqüentemente, os modelos de comunicação interpessoal implicados são um fator crítico para uma cultura de colaboração e parceria necessária, para fazer frente aos desafios de várias ordens, colocados para as organizações e, conseqüentemente, para os indivíduos em sua relação com o trabalho. Isso encontra eco nos trabalhos que tratam da importância do diálogo nas organizações.

Para Ellinor e Gerard (1998, p.61-63)

Uma questão maior pode ser a de como o desenvolvimento de habilidades em comunicação, liderança e culturas de colaboração e parceria são interligadas e não podem ser eficazmente realizadas, sem que sejam tratadas como um todo abrangente. Ao não vermos como se ligam e sobrepõem, nós as abordamos individualmente e ignoramos maneiras poderosas pelas quais reforçam e causam impacto uma às outras. Por exemplo, considerem que a maneira pela qual nos comunicamos esteja enraizada nas normas que obedecemos em relação à competição e ao papel do indivíduo na obtenção dos resultados que desejamos. Se partirmos do pressuposto de que, na maioria das organizações, a competição e o individualismo ainda reinam supremos, não é de admirar que a maioria de nossas reuniões e conversações esteja abarrotada de insinuações e formas de falar que enfatizam quem está certo, quem está errado, jogadas de poder e práticas de pressão psicológica. Como poderia ser diferente? Estamos de tal forma acostumados a essas maneiras de interagir que simplesmente supomos que sejam a ordem natural das coisas. Não estamos conscientes dos padrões mentais que servem de base para essas formas de inter-relacionamento. [...]. Através da prática contínua do diálogo podemos dar vida nova aos nossos relacionamentos. O diálogo nos ajuda a dar atenção contínua aos meios pelos quais trabalhamos com outros. Protege a cola que nos mantém unidos na realização de nosso trabalho. Ele faz isso ao construir níveis mais e

mais profundos de confiança, de compreensão de quem cada um de nós é e de como melhor mesclar e sincronizar nosso trabalho em conjunto. Também nos auxilia a transcender as limitações de papéis e status formais de nossos cargos. Vendo quem cada um de nós é como pessoa e tudo aquilo que trazemos à mesa, somos capazes de aproveitar plenamente todos os relacionamentos que nos ajudam a realizar nosso trabalho.

Tal concepção parece trazer uma nova perspectiva para a comunicação interna na medida em que coloca a dimensão humana como questão central a ser pensada na gestão estratégica da comunicação nas organizações. Esse posicionamento, por sua vez, pressupõe um direcionamento para a comunicação de cunho interpessoal, amparada em habilidades de conversação que possam estimular a construção de relacionamentos orientados pela confiança genuína, respeito e inclusão de visões e valores individuais. A comunicação interpessoal, vista sob essa óptica, pressupõe ultrapassar as formas de comunicação interna desenvolvidas sob o paradigma da racionalidade instrumental ainda prevalente no ambiente do trabalho contemporâneo. Pressupõe, assim, uma visão mais abrangente sobre a importância da congruência entre lideranças e a cultura da colaboração e parceria na medida em que o diálogo é colocado como eixo norteador das práticas de comunicação na organização. Vista dessa forma, parece ser a comunicação por diálogo uma nova perspectiva para a comunicação interna estratégica.

### **3.5.2- Comunicação por diálogo: significados compartilhados e aprendizagem**

A visão sistêmica sobre diálogo implica a consideração de sua formulação, segundo perspectivas mais abrangentes. A proposição da comunicação por diálogo desenvolvida por Ellinor e Gerard (1998), a partir das visões de Bohm (1996), traz a possibilidade de um olhar referenciado pelas contribuições das novas ciências que, por sua vez, pressupõem as organizações sob o paradigma da complexidade.

Para as referidas autoras, compreender as organizações sob esse paradigma é essencial para que se ultrapassem as práticas calcadas numa visão mecanicista.

As idéias que sustentam e dão forma à prática do diálogo são similares às que crescem a partir de uma visão emergente do mundo, que advém das novas ciências. Você pode ter ouvido falar alguma coisa a respeito da natureza revolucionária desta visão emergente do mundo e, entretanto, não ter consciência do seu efeito sobre nossa maneira de pensar em relação as organizações e ao gerenciamento de sistemas humanos. Embora as novas ciências estejam presente a algum tempo (a mecânica quântica desde a virada do século e os sistemas auto-organizadores há algumas décadas), apenas agora estamos descobrindo o que isso tudo significa para nós em termos práticos do dia-a-dia. Basicamente, a revolução que parte das novas ciências, em termos de sua aplicação no trabalho, diz respeito a ir além daquilo que denominamos o modelo mecânico das organizações. Esse modelo é baseado nas seguinte suposições: organizações funcionam como grandes máquinas, com peças removíveis e uma estrutura hierárquica; funcionários são meros dentes na engrenagem, removíveis, substituíveis e descartáveis; líderes são capitães no leme de navios ... ( ELLINOR e GERARD,1998, p.92-93)

Embora se saiba que contribuições de vários pesquisadores inscritos no campo das novas ciências já adentraram o mundo do *management*<sup>38</sup>, pode-se afirmar que, em muitos casos, as organizações ainda são vistas sob o paradigma newtoniano que admite a orientação mecanicista – funcional.

A proposição da comunicação por diálogo nas organizações, como defendido pelas autoras, implica uma visão que considera a interrelação todo–parte. Como propõe Morin (1998), é a organização como sistema auto (geno-feno) eco-reorganização que, numa visão simplificada, implica a consideração de cada elemento como fenômeno que afeta o todo e vice-versa.

Os principais dilemas que afetam as organizações, para as autoras, ainda estão concentrados na maneira de enxergar as partes ao invés da relação todo-partes, o que implica questões para as quais, em muitas organizações, ainda não foram desenvolvidas respostas e atuação satisfatórias, acarretando temas e indagações que compreendem:

**A alienação da força de trabalho.** A falta de significado e motivação, e índices crescentes de apatia que acompanham *downsizings*, demissões, reestruturação, fusões, etc.

**A integração da diversidade.** Nossa luta para encontrar meios de alavancar a plena extensão de nossa força de trabalho diversificada, ao mesmo tempo, em que abordamos o crescente conflito que freqüentemente surge quando diferenças culturais, raciais, religiosas e do sexo se encontram.

**O constante corre-corre que enfrentamos, saindo de um incêndio para o próximo.** Como deter a maré de gerenciamento de crises

---

<sup>38</sup> Cite-se, por exemplo, a visão de Ludwig von Bertalanfy sobre a teoria geral dos sistemas e as de Humberto Maturana e Francisco J. Varela sobre os sistemas autopoieticos.

quando as organizações enfrentam downsizing e contenção de custos, simultaneamente?

**Tornar compreensíveis os crescentes níveis de complexidade e tamanho.** Como fazer com que as informações fluam para cima, para baixo, e através de organizações grandes e complexas? Como fazer com que cheguem de forma propícia àqueles que mais necessitam delas? Como fornecê-las de forma que ajudem a dar sentido àquilo que está acontecendo na organização como um todo?

**Criar alinhamento em torno da visão.** À medida que organizações se descentralizam e crescem em tamanho, como se manterão coesas através da visão compartilhada?

**Considerar mais que uma única resposta certa.** À medida que o mundo acelera e a natureza paradoxal da realidade se torne cada vez mais óbvia, como mantermos os muitos e diferentes pontos de vista e ainda assim avançarmos com ações alinhadas?" (ibidem, p. 96- 97 – **grifo das autoras**)

O conjunto dessas questões não só retratam os desafios vividos pelas organizações como coloca em destaque a importância da comunicação interna desenvolvida de maneira estratégica, o que implica considerar cada questão em sua relação com o todo e a importância do desenvolvimento de um sistema comunicacional integrado, conforme tratado em tópicos anteriores.

Sob o paradigma da complexidade, Ellinor e Gerard (1998) veem o diálogo como possibilidade de *ordenamento do caos* na medida em que pressupõem a comunicação por diálogo como possibilidade de ultrapassagem da visão mecanicista que ainda se faz presente nas práticas de comunicação de muitas organizações.

Figura 10 - Visão do mundo em expansão



Fonte: ELLINOR e GERARD (1998)

Segundo as pesquisadoras, o círculo interno representa situações predominantes numa organização, orientada pela perspectiva mecanicista, cujas respostas indicam predomínio de rigidez e atuação fragmentada. O círculo externo representa as possibilidades de uma atuação organizacional mais flexível, voltada aos desafios das constantes mudanças que integram o cenário da alta modernidade.

Assim, para alcançar uma atuação ao nível complexo, a organização não pode prescindir da criação de significados compartilhados entre os indivíduos que a integram, ou seja, deve trabalhar a comunicação por diálogo de forma a alcançar novos patamares de visão e atuação sinérgica. A comunicação por diálogo pressupõe uma

linha de conversação entre os indivíduos de forma a potencializar a congruência entre lideranças e a cultura da colaboração e parceria.

Para tanto, a linha da conversação deve se apoiar nos pressupostos do diálogo – assim como anunciados por Bohm (1996) – podendo ser visualizada em contraponto à discussão.

**Tabela E- Linha da conversação**

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

Fonte: ELLINOR e GERARD, 1998, p.71.

Segundo as autoras, a linha da conversação, sob a perspectiva da comunicação por diálogo, apresenta claras distinções entre uma posição e outra:

Como óleo e água [diálogo e discussão], fomentam dinâmicas diferentes e levam a resultados finais diferentes [...]No diálogo, utilizamos o questionamento com a finalidade de irmos mais a fundo naquilo sobre o que estamos falando. Servimo-nos dele para indagar a respeito das pressuposições e dos pensamentos subjacentes uns dos outros; para esclarecer e expandir aquilo que sabemos a respeito de algo. Nossa intenção geral com o questionamento é aprender mais. Na discussão, o questionamento é tipicamente utilizado para aprendermos o suficiente sobre o que os demais estão pensando e, assim, podemos melhor convencê-los ou defender nossa posição. Nesse caso, nossa utilização da inquirição é destinada a coletar munição suficiente para abater a opinião do outro ao mesmo tempo em que elevamos a nossa.”(ibidem, p.72-76)

Complementando tais concepções, as autoras ressaltam que a comunicação por diálogo se estabelece a partir de uma posição genuinamente colaborativa, manifestada por meio do propósito e intenção do diálogo: a criação de significados compartilhados. Para tanto, apresentam um conjunto de elementos ao qual denominam “a tecnologia viva do diálogo” posto que não se limitam a apresentar técnicas a serem desenvolvidas como uma receita, mas sim, referem-se a princípios e/ou comportamentos que, gradativamente, podem ser aprimorados pelo processo contínuo de comunicação por diálogo.

Esses princípios se desenvolvem por meio de quatro eixos principais, cada qual se desmembrando em outros fundamentos. Dada a extensão que o tratamento aprofundado de cada item acarretaria, optou-se pela sua apresentação de forma resumida.

*a) O ato de ouvir*

Considera-se que “ouvir é a porta por meio da qual permitimos que o mundo entre” (ELLINOR e GERARD, 1998:148). Essa concepção permite a reflexão sobre a importância desse ato no processo de comunicação por diálogo, para a criação e desenvolvimento de significados compartilhados. Sem uma escuta qualificada não há possibilidade de percepção dos fluxos de significado que emanam das interlocuções. Uma escuta qualificada, como propõem as autoras, envolve: ouvir os outros para compreender a natureza e o valor de suas perspectivas; ouvir a si mesmo, o que implica silêncio interno para a percepção de atitudes que levam a uma escuta



defensiva ao invés de imparcial e, por fim, ouvir coletivamente o que implica “ouvir” a visão coletiva. “Ouvir buscando um significado compartilhado coletivo nos informa sobre quem somos em conjunto” (ibidem:158)

### *b) Suspensão de julgamento*

O ato de julgamento que os indivíduos desenvolvem acerca de situações ou pessoas, geralmente, é feito sob uma perspectiva maniqueísta – bom-mau, útil-inútil, dispendioso-lucrativo, etc – o que limita a capacidade de enxergar o todo e, conseqüentemente, de expandir a criatividade. A suspensão de julgamento implica o foco em significados compartilhados que permita a consideração de perspectivas diversas. Também se refere à liberação de resultados específicos, ou seja, deixar fluir o pensamento em busca de novas possibilidades de ação e, conseqüentemente, de novos aprendizados. Implica, igualmente, o respeito às diferenças como caminho para a inclusão de pontos de vista alternativos e expansão da visão.

### *c) Identificação e suspensão de suposições*

Esse processo pressupõe uma “arqueologia” nos padrões subjacentes às suposições que os indivíduos desenvolvem em seus julgamentos e comportamentos. As suposições estão arraigadas às histórias de vida, ao sistema de crenças e valores individuais, que, por sua vez, se ligam a culturas mais amplas. Trazer as suposições para um nível objetivo favorece o equilíbrio entre questionamento e defesa; facilita a expressão diante de outros por permitir uma visão mais clara sobre os padrões mentais

que têm servido de suporte para muitas manifestações. Além disso, a suspensão de suposições alivia a influência de papéis e status, admitindo contribuições legitimadas pela experiência e não apenas pelo poder hierárquico.

#### *d) Questionamento e reflexão*

Nesse princípio, destaca-se a inquirição como meio de trazer à tona as questões que determinada situação apresenta, favorecendo a percepção e consideração de ângulos de visão antes não percebidos. Permite, também, a reflexão sobre formas de se estabelecer conexões entre as questões apresentadas, possibilitando a abertura para a inovação, além de fomento à inteligência e à aprendizagem coletiva.

É importante ressaltar que os princípios e comportamentos descritos para a comunicação por diálogo não impedem, segundo as autoras, sua aplicação a contextos informatizados. Sabe-se que, na atualidade, muitos relacionamentos se amparam em interlocuções on-line. Grandes negócios, acordos, processos e ações de diversas naturezas são realizados, muitas vezes, por meio de aparatos tecnológicos que ultrapassam a distância física entre os interlocutores. Uma grande teia de relacionamentos se estabelece por meio de conversações on-line. Para as pesquisadoras, a comunicação por diálogo pode se estabelecer nesse contexto à medida que determinados princípios do conjunto apresentado integrem o campo da pré-disposição organizacional e individual. Uma cultura de colaboração, parceria e liderança compartilhada pode, segundo elas, também “navegar pela rede”.

As implicações para organizações desejosas de encorajar o desenvolvimento de conversações mais significativas, mesmo ao ponto de utilizá-las para deslocar a natureza de sua cultura em direção a colaboração ou parceria aumentada são enormes. O potencial é vasto, como também a disciplina e o raciocínio necessários à comunicação de valor. O diálogo on-line requer níveis ainda mais elevados de intenção, especialmente nas áreas de atenção e reflexão, do que a conversação cara a cara. Se estivermos dispostos a desenvolver essas capacidades, a tecnologia on-line representa potencial ilimitado para sustentar o desenvolvimento de negócios e comunidades que, literalmente, serão capazes de pensar globalmente e agir localmente.(ibidem, p. 337)

A partir do exposto, pensa-se que a comunicação por diálogo apresenta-se como alternativa à comunicação interna estratégica para as organizações que se predisponham a ultrapassar o paradigma mecanicista buscando novos caminhos de aprendizado.

Viu-se em tópico anterior que a aprendizagem organizacional tem sido alvo das concepções acerca da gestão estratégica que busca orientação nas correntes que tratam da Gestão do Conhecimento. Ressalta-se, sob a visão de Nonaka e Takeuchi (2008, p.25), que *“o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos. Em outras palavras, uma organização não pode criar conhecimento por si mesmo, sem os indivíduos”*. Essa concepção não só corrobora as idéias já apresentadas sobre o valor das pessoas para a gestão estratégica nas organizações, como destaca a importância da comunicação interna como fator estratégico na medida em que visualiza a comunicação por diálogo como elemento para a criação de conhecimento organizacional. As proposições desses autores podem ajudar a compreensão sobre a importância da comunicação por diálogo como vetor do aprendizado organizacional.

Assim, viu-se que a concepção de estratégia tem adentrado o mundo organizacional à medida que as organizações – qualquer que seja sua natureza – necessitam promover respostas ágeis e eficazes em meio aos cenários mutantes e incertos que consubstanciam a era contemporânea. Tais respostas têm apontado para a capacidade de combinar potencialidades internas e ajuste ambiental.

Para Takeuchi e Nonaka (2008), apoiados na teoria da estruturação de Guiddens(1984)<sup>39</sup>, o conhecimento é criado por meio da troca recíproca que os indivíduos desenvolvem com o ambiente que os circunda. Essas trocas se apóiam nos mecanismos de interação social.

O conhecimento é criado através dessas interações entre os seres humanos e seu ambiente. Guiddens alega que o ambiente influencia os pontos de vista e as ações das pessoas. Inversamente, os pontos de vista e as ações das pessoas dão forma ao ambiente. Em outras palavras somos parte do ambiente e o ambiente faz parte de nós. Os recursos e as oportunidades circundantes formam nossas ações diárias e nossas ações criam uma nova realidade social.(TAKEUCHI e NONAKA, 2008, p.96)

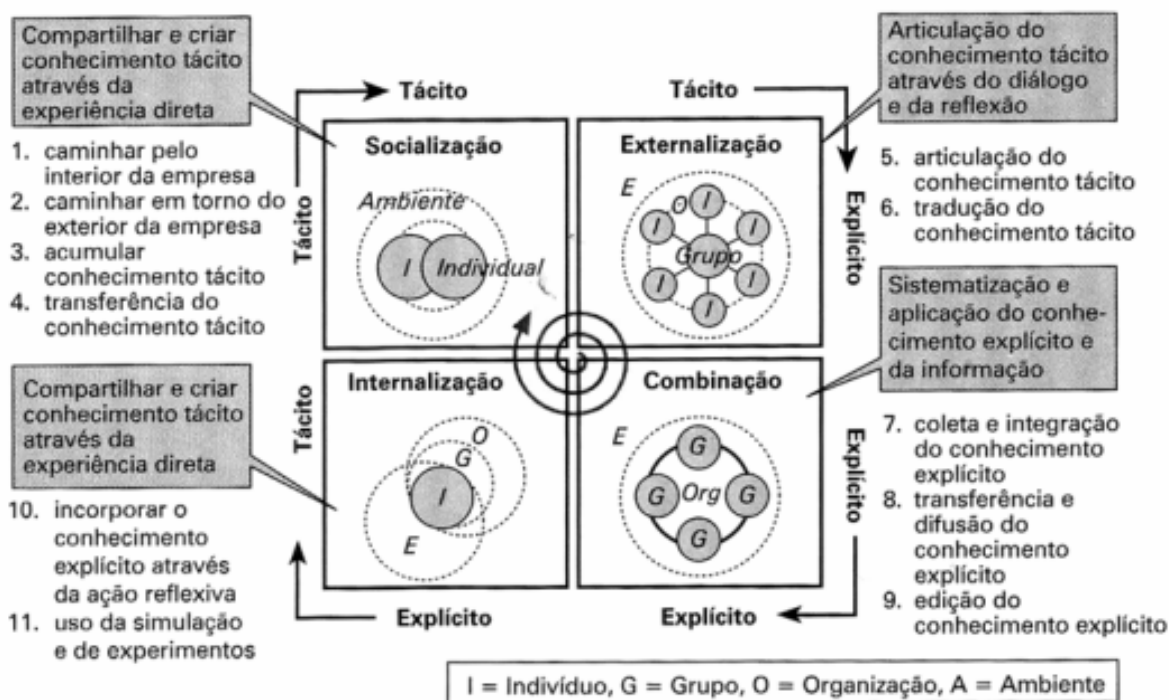
A interação social, como apontada, estabelece a plataforma para a criação de conhecimento à medida que os indivíduos, pela interação social, intercambiam o conhecimento tácito e explícito. Conforme apresentam os autores, é a interlocução entre o conhecimento tácito e explícito, em processo de realimentação, que cria e amplia o conhecimento. A figura abaixo amplia a visão apresentada anteriormente, destacando a importância do diálogo para o processo de criação do conhecimento. Embora todos os níveis apresentados na figura sejam importantes, destaca-se, para

---

<sup>39</sup> Para Guiddens a estruturação diz respeito às formas pelas quais os sistemas sociais são criados e recriados por meio da interação social. Implica, portanto, na consideração de que os seres humanos recriam constantemente seu ambiente por meio da interação social.

efeito da perspectiva que se quer abordar, os níveis referentes ao processo de externalização, representados no lado direito superior.

Figura 11 - Modelo SECI de criação do conhecimento



Fonte: (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p.94)

Para esses pesquisadores, é por meio do processo de *externalização* que os conhecimentos se aproximam. Processo que, por sua vez, se ampara num sistema de comunicação de forma a permitir o intercâmbio entre os níveis tácito e explícito.

O conhecimento tácito é articulado em conhecimento explícito pelo processo de *externalização*. O conhecimento tácito é tornado explícito para que possa ser compartilhado com outros e se torne a base de um novo conhecimento, com os conceitos, imagens e documentos escritos. Durante o estágio da externalização, os indivíduos usam sua “consciência discursiva” e tentam racionalizar e articular o mundo que os cerca. Aqui, o diálogo é um método eficaz de articular o conhecimento tácito e compartilhar o conhecimento articulado com outros. Através dos diálogos, as contradições entre o conhecimento tácito de alguém e a

estrutura, ou as contradições entre os próprios conhecimentos tácitos, tornam-se explícitas e sintetizadas. (ibidem, p.97)

O processo de diálogo permite a entrada de perspectivas diferentes apresentadas pelos indivíduos - ao que os autores chamam de multivocalidade – e que são indispensáveis ao processo de criação de conhecimento.

Ellinor e Gerard (1998), ao apresentarem as concepções sobre o ato de ouvir; suspensão do julgamento; identificação e suspensão de suposições, e questionamento e reflexão, indicaram a abertura criativa possibilitada pelo processo e comunicação por diálogo.

Para Takeuchi e Nonaka “*A pessoa engajada no diálogo pode transcender ao seu mundo de pensamento*” (p.220). Ao criar e dar forma a novos conceitos por meio do aprendizado, acredita-se que o indivíduo possa atuar no melhor encaminhamento da estratégia organizacional. Como defendem os autores “*o ponto alto do processo de elaboração da estratégia é o potencial para provocar descobertas inesperadas. O diálogo entre as múltiplas vozes contribuirá para o encontro de novos significados e estratégias inovadoras*”. (2008, p. 221)

Posto isso, tem-se a necessidade de resgatar a reflexão sobre certas realidades presentes nas organizações contemporâneas. Essa reflexão, por sua vez, ampara-se nas indagações: a partir de quais vozes, as organizações constroem suas estratégias? Das provenientes dos indivíduos econômicos, aos quais alimentam e dos quais precisam para manutenção de seu *savoir faire* voltado à sobrevivência ante o medo do

novo e do desconhecido? Ou, daquelas emanadas de indivíduos criativos, autônomos e, portanto, capazes de desenvolver um novo sentido para o trabalho na medida em que veem reconhecidas suas próprias vozes nessa construção? Pensa-se que os pressupostos aqui colocados sobre a comunicação por diálogo possam trazer respostas a estas indagações.

Complementa-se a exposição desse tópico com a visão de Senge *et all* que auxilia a reflexão sobre a relação todo-parte em sua correlação à gestão estratégica comunicacional, à gestão do conhecimento e à aprendizagem organizacional.

Quando agimos sob o influxo do medo ou da ansiedade, nossos atos tendem a retomar um padrão habitual: os comportamentos mais instintivos predominam, reduzindo-nos por fim à programação do “lutar ou fugir” que caracteriza o cérebro dos répteis. As ações coletivas não são diferentes. Mesmo com as condições do mundo mudando drasticamente, muitas empresas, governos, escolas e outras organizações de porte continuam a empreender e a repetir as mesmas ações institucionais. Isto não quer dizer que não haja aprendizado. É, porém, um aprendizado que se limita a buscar a melhor maneira de reagir a circunstâncias que consideramos não terem sido criadas por nós[...] Todo aprendizado integra o pensar e o fazer. Todo aprendizado diz respeito ao modo como interagimos no mundo e as capacidades que desenvolvemos a partir de nossas interações. O que difere é a profundidade da percepção e, como consequência, a fonte a partir da qual atuamos. Se a percepção nunca for além dos acontecimentos corriqueiros e das circunstâncias atuais, as ações serão meras reações. Se, por outro lado, penetramos em uma profundidade que nos permita ver os todos maiores que geram “o que é” e nossa própria ligação com essas totalidades, a fonte e a eficácia de nossos atos podem se alterar dramaticamente. ( SENGE *et all* ,2007,p.21-23)

Pela exposição desses autores, pode-se deduzir o desafio colocado para as organizações no sentido de buscarem novos olhares para as formas de aprendizado que realizam ou consideram importante implementar frente a um cenário repleto de incertezas e mudanças constantes. Isso, certamente, implica uma avaliação mais

aprofundada e crítica em relação ao sistema de comunicação que desenvolvem. Implica, em especial, considerar o que de fato tem desenvolvido em relação à denominada comunicação interna.

### **3.5.3- Relações Públicas e o diálogo nas organizações**

As questões tratadas no capítulo II trouxeram algumas reflexões sobre a realidade das organizações no que tange ao relacionamento com seu(s) público(s) interno(s). Como apontado, é sensível a necessidade de as organizações equacionarem a razão econômica e compromisso social; compromisso que inclui, necessariamente, a valorização destinada a cada indivíduo que a integra.

Assim sendo, pode-se afirmar que o compromisso social ao qual a opinião pública se volta, para avaliar uma organização, compreende, ao lado de outros fatores, as medidas tomadas por esta em relação à criação de sentido no trabalho. Considera-se, inicialmente, que uma organização que inclui em sua visão e missão a perspectiva de seus funcionários tem muito mais força para atuar estrategicamente, integrando, portanto, capacidade interna e as oportunidades verificadas no ambiente externo.

Por outro lado, a criação de sentido no trabalho passa pelas condições que a organização cria e mantém com e para seus funcionários, no sentido de participação



conjunta, tanto no que diz respeito ao desenvolvimento de seu posicionamento estratégico quanto no compartilhamento dos resultados que conquista.

Este apontamento é corroborado por AKTOUF (1996) quando, ao analisar o modelo de gestão, considerado exemplar, da companhia canadense Cascades Inc. verificou que uma, senão a mais importante das razões de seu sucesso à época, era a forma como se relacionava com seu público interno. Nesse sentido afirmou

O que retém a atenção no final das contas, no estilo de gestão [...] é, sobretudo, o fato de que **o poder é amplamente democratizado e reconhecido, aceito, legitimado e incontestável**. Como chegar a tal grau de adesão e de cumplicidade? Uma primeira hipótese é a de que isto só é possível quando **a organização é propícia à expressão e à existência de todos, enquanto pessoa**. É um todo, um **feixe de atos e de fatos convergentes**: bons salários, transparência, partilhas, auto-organização, descentralização, proximidade, generosidade, humildade, escuta, solução em comum dos problemas, etc. ( AKTOUF, 1996,P.224, **grifo do autor**)

Crê-se, por tal exposição, que uma das faces do compromisso social da organização é desenvolvida na medida em que constrói significado compartilhado com seus funcionários. Para tanto, seu sistema de comunicação interna não pode prescindir desses valores.

Apresentaram-se, em tópicos anteriores, o papel e as possibilidades que as RP podem desenvolver no campo da gestão estratégica da comunicação nas organizações. Em especial, tratou-se dos pressupostos da área no que se refere à comunicação interna considerada estratégica. Em complementação a essa apresentação, discutiu-se como a comunicação por diálogo pode ser visualizada para

este último campo. Assim, indaga-se em que medida as RP articulam-se à comunicação por diálogo?

Crê-se que os pressupostos teóricos que consubstanciam a área das RP trazem, em sua essência, os princípios que se coadunam à comunicação por diálogo. À medida que sua concepção estratégica é destacada – os fatores que lhe creditam excelência; as possibilidades de identificação de públicos; levantamento de questões importantes; atuação nas situações de crise e na esfera política, e a integração com as demais dimensões da comunicação organizacional -, faz sobressair o princípio que norteia a área e que orienta seu principal foco de atuação: “*estabelecer relacionamentos com pessoas*” (FRANÇA, 2004).

No entanto, o estabelecimento de relacionamentos não pressupõe por si só a qualidade no processo. Os relacionamentos só podem ser considerados eficazes quando necessidades e expectativas de ambos interlocutores – organização e públicos – são aproximadas por meio da construção de espaços de convergência; quando possibilitam, portanto, a criação e manutenção de significados compartilhados, destacando-se as RP que se apóiam na comunicação simétrica.

Considera-se, inicialmente, que a comunicação simétrica prima pelas oportunidades de desenvolvimento de planos e programas de ações que visem à aproximação entre organização e público(s) interno(s) por meio do planejamento e desenvolvimento de espaços de interlocução que favorecem o diálogo. Tais espaços

podem assumir diferentes formas de acordo com os objetivos e as ações programadas.

Como exemplo, algumas ações indicadas por Kunsch

[...]programas especiais para preparar gerentes/supervisores responsáveis como agentes multiplicadores pela retransmissão de informações aos seus subordinados e programas de comunicações ascendentes e circulares que propiciem a participação, o envolvimento e a motivação dos empregados com as metas globais da organização – como linhas telefônicas diretas, reuniões de grupo, sistema de sugestões, pesquisa de atitudes, programas de comunicação face a face. (KUNSCH, 2003, p. 341)

Acrescentam-se às ações o planejamento e avaliação constante dos veículos e dos conteúdos a serem trabalhados.

Estas e muitas outras ações podem ser implementadas para a consolidação de espaços de interlocução. No entanto, é a percepção e a atuação de cada agente envolvido que vai determinar a qualidade do relacionamento a ser desenvolvido. E, para esse caso, as RP, na gestão da comunicação organizacional, podem atuar a fim de construir, com a organização, a visão e a missão para a sua dimensão comunicacional.

Como filosofia da organização, as RP implicam criação e orientação de valores, políticas e atitudes compartilhadas que dizem respeito ao sentido e ao valor que a comunicação interna possui na organização. Valores que podem ser construídos com os indivíduos que a integram, qualquer que seja o nível ocupado na estrutura organizacional. Assim, além dos demais pressupostos apresentados neste capítulo, pensa-se que as RP podem integrar a comunicação por diálogo, promovendo a aproximação e a consideração dos diferentes sentidos e significados que cada interlocutor traz consigo por meio, inclusive, da comunicação simétrica.

É no sentido de atuar na construção da comunicação interna que espelha o feixe de significados, construídos coletivamente por meio da comunicação por diálogo; que as RP consolidam a dimensão comunicacional estrategicamente. A soma das visões e experiências de cada indivíduo que integra a organização pode representar a ascensão a um patamar de conhecimento que tanto posicione a comunicação interna como elemento estratégico na mediação com o ambiente externo quanto favorece a consecução dos objetivos de negócios e compromisso social da organização.

Pelo exposto, observa-se que os pressupostos teóricos que fundamentam as RP são complementados pelas contribuições trazidas pelo campo das novas ciências que fundamentam a comunicação por diálogo. Tal visão destaca a importância de se estudar como esses pressupostos se relacionam com a realidade dos sistemas de comunicação, desenvolvidos pelas organizações contemporâneas; mais precisamente, como as organizações realizam a interlocução com seus públicos internos de forma a criarem espaços comuns favoráveis à contextualização e à criação de sentido que integram as manifestações dos indivíduos.

Assim, os esforços da pesquisa acadêmica, realizada em especial no campo das RP, trazem a possibilidade de novos olhares sobre os aspectos que norteiam a comunicação interna estratégica, praticada pelas organizações, principalmente, no que diz respeito ao diálogo desenvolvido entre estas e seus colaboradores, pressupondo-se a relação desse processo com a criação de sentido pelo homem no ambiente do trabalho contemporâneo, uma vez influenciado por novos paradigmas e tendências de relacionamento.

No cenário nacional, a exemplo de iniciativas desenvolvidas em outros países, as organizações buscam criar alternativas de interlocução com seus funcionários frente à emergência de alinharem estratégias de negócios com seu compromisso público diante dos desafios impostos tanto pelo mercado competitivo quanto pela opinião pública que, por sua vez, passa a exigir, dessas organizações, posturas socialmente responsáveis.

Nesse contexto, diversas organizações do país adotam as ouvidorias internas, expressando-as como canais de comunicação especializados para o atendimento qualificado do funcionário em relação as suas mais diversas manifestações.

Tais alternativas destacam a possibilidade de estudar os paradigmas trazidos pela pesquisa do campo da comunicação organizacional no ambiente das organizações brasileiras, em especial, de buscar compreender a interface das RP com a dimensão da comunicação interna estratégica sob a perspectiva da comunicação por diálogo. Para tanto, no projeto de pesquisa aqui apresentado, pelos caminhos da ciência aplicada, buscou-se correlacionar os pressupostos teóricos da área das RP com as características que integram o perfil e a atuação das ouvidorias internas de organizações nacionais, buscando observá-las em relação aos princípios da comunicação por diálogo.

**– CAPÍTULO IV –**

**A OUVIDORIA INTERNA SOB A ÓPTICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS**

## Capítulo IV – A OUVIDORIA INTERNA SOB A ÓPTICA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

**Se o diálogo é ao mesmo tempo constitutivo do ser, descoberta de si mesmo, lugar de confronto de ideias e modo de influenciar convém não esquecermos que ele pode desempenhar um papel ímpar na elaboração dos conhecimentos pessoais e no estabelecimento da verdade.**

**Alain Chanlat e Renée Bédard**

O desenvolvimento das ouvidorias, segundo levantamentos diversos, está associado a instituição da figura do *ombudsman* no século XVIII. Como representante do povo perante o governo, ao *ombudsman* coube, à época, a fiscalização do cumprimento das leis e da atuação dos agentes públicos favorecendo a qualidade e a justiça inerente aos direitos dos cidadãos.

Nos períodos seguintes, a significação de sua figura e seu papel assumem caráter mais abrangente, haja vista a dinâmica social nos países democráticos em direção à valorização dos direitos humanos e cidadania. Tal significação ganha força à medida em que mecanismos legais associados a diversas práticas de cunho democrático e de respeito aos interesses sócio-econômicos ganham espaço em diversas organizações presentes nesses países.

Na sociedade brasileira, com a renovação dos ares democráticos da década de 1980, assiste-se à atuação do primeiro *ombudsman* na esfera privada a partir da iniciativa pioneira da Rhodia que inovou suas práticas comunicativas ao abrir um espaço de diálogo mais aproximado com seus consumidores. Além dessa, outras iniciativas passam a, gradativamente, apoiar o desenvolvimento das atividades ligadas à área em outras organizações, tanto privadas quanto públicas. No entanto, o modelo praticado no Brasil não segue a linha tradicional que orientou a criação desse instituto considerando-se que em muitos países da Europa mantém-se a figura do *ombudsman clássico* com atividade parlamentar. Seguindo uma orientação mais adaptada à realidade nacional, o instituto ganha maior expressividade pela terminologia ouvidoria. A partir do século XX, expandem-se as iniciativas de criação de ouvidorias nas organizações brasileiras de vários segmentos.

Com os resultados positivos pelas ouvidorias, especialmente, no tocante a ampliação da interlocução com públicos externos, diversas organizações passam a implementar o serviço voltado também aos públicos internos. Embora se registrem números crescentes de ouvidorias pelo Brasil, inclusive, na área pública por meio da instituição de dispositivos legais, verifica-se um número mais tímido em relação às ouvidorias internas, o que, por sua vez, acaba gerando escassez e falta de sistematização de dados relativos a atividade.

Pela natureza de suas funções e do papel exercido, as ouvidorias internas constituem-se em espaços cuja especificidade associa-se ao campo da comunicação



interna. Suas atividades podem ser observadas pela perspectiva dos inúmeros conceitos ligados ao campo da comunicação organizacional, em especial, da comunicação interna estratégica sob a óptica das Relações Públicas. As reflexões trazidas nos capítulos anteriores, tais como os indivíduos na alta modernidade e sua implicação no sentido do trabalho, a emergência do humano nas organizações e a comunicação interna sob a perspectiva da comunicação por diálogo que favorece a construção de significados compartilhados, indicam as possibilidades de estudos que visam a correlacionar os pressupostos teóricos da área das Relações Públicas com o contexto das ouvidorias internas desenvolvidas por organizações no Brasil.

A proposta deste capítulo será apresentar um breve panorama histórico das ouvidorias, de seu surgimento até a adoção no Brasil, expressando sua natureza e papel no contexto das organizações. Partindo-se de tal panorama, apresenta-se a ouvidoria interna com suas especificidades em relação à comunicação com os públicos internos destacando-a como espaço apropriado para a valorização do indivíduo na organização e no que isso implica para a ressignificação do sentido do trabalho.

Com a indicação de se observar as ouvidorias internas sob a óptica das Relações Públicas, apresenta-se o caminho da pesquisa em questão que tem por objetivo refletir sobre as ouvidorias internas como espaço de diálogo entre as organizações e as pessoas que nela trabalham. Essa reflexão é orientada pelos pressupostos teóricos da área das Relações Públicas considerando-se a comunicação por diálogo inscrita na dimensão da comunicação interna estratégica.

#### 4.1 – A ouvidoria no Brasil

A busca de referencial teórico para as reflexões sobre a natureza e o sentido da ouvidoria apontam para os fundamentos que integram as dimensões dos direitos humanos, cidadania e democracia. Como dimensões interdependentes, elas vinculam-se a história das sociedades estão, portanto, sujeitas ao seu desenvolvimento político socioeconômico e cultural. Para se chegar ao histórico das ouvidorias no Brasil, considerou-se pertinente iniciar, ainda que resumidamente, com a apresentação de alguns dados inscritos em um histórico mais amplo do qual partem os princípios que orientam seu desenvolvimento.

Os registros históricos sobre os princípios que integram essas dimensões apontam para a Grécia, na Antiguidade Clássica, como berço dos conceitos de cidadão (indivíduo que habitava a cidade - do latim *civitas*) com poder de participação em seu comércio e política. Destaca-se a participação política dos cidadão aos debates sobre as questões relativas ao desenvolvimento da cidade que originam o conceito de democracia (*demo*-povo, *kracia*-governo ).

Na civilização grega surgem também os princípios dos Direitos Naturais orientados sob a crença na existência de um *direito natural permanente e eternamente válido, independente de legislação, convenção ou qualquer outro expediente inaugurado pelo homem* (BODENHEIMER,1942, p.127). Segundo Magalhães (1992), os Direitos Naturais são os precursores dos Direitos Humanos que apontam para os

princípios universais válidos para todos os povos e que incluem as diversas formas de expressão e as manifestações humanas em direção à liberdade, igualdade, justiça, equidade, respeito à pluralidade e a livre manifestação entre outras condições necessárias para uma vida digna. A partir das revoluções Americana e Francesa, com a instituição do Constitucionalismo e o Estado de Direito, assiste-se ao início da formalização dos Direitos Fundamentais (século XVIII), dos Direitos Políticos (século XIX) e dos Direitos Sociais e Econômicos (século XX) cujos exercícios e legitimações atendem ao grau de desenvolvimento de cada nação.

Nos países de democracia mais avançada, fortaleceram-se os movimentos sociais ligados às exigências de efetivo cumprimento das leis e à maior transparência nos atos públicos. Assim, em 1713, é instituído, na Suécia, o Supremo Representante do Povo cuja função ligava-se à supervisão do cumprimento das leis e das atividades realizadas pelo funcionalismo público. Tal instituição, com o fortalecimento do parlamento do país, levou à criação, em 1776, da figura do Chanceler de Justiça como representante da sociedade perante os atos do governo. A Constituição sueca, de 1809, legalizou os mecanismos de controle e fiscalização dos atos públicos instituindo a figura do *Ombudsman*. A partir desse movimento a instituição passa a ser reconhecida e implantada em vários países, adequando-se ao contexto socioeconômico, político e cultural local<sup>40</sup>. Embora circunscrita à dimensão da fiscalização e controle dos atos do governo nota-se a correlação entre a figura do *Ombudsman* e as concepções inscritas nas dimensões da democracia, cidadania e valores humanos na medida em que o papel da instituição pode ser associado aos princípios de fortalecimento do

---

<sup>40</sup> Vide anexo 4.

protagonismo social e, por extensão, aos atos de justiça, transparência e respeito às aspirações e necessidades dos cidadãos.

Essas referências constituem-se a base de desenvolvimento das diversas reflexões acerca da natureza e do sentido da ouvidoria na atualidade. Ressalta-se, no entanto, a tímida produção teórica sobre essa atividade no Brasil. As poucas publicações, que dizem respeito às ouvidorias em desenvolvimento no país, têm sido construídas, em sua maioria, a partir de vivências práticas de profissionais, o que tem permitido reflexões associadas à realidade dos segmentos em que atuam. A Associação Brasileira de Ouvidores (ABO)<sup>41</sup>, criada em 1995 com o objetivo de difundir os fundamentos da ouvidoria e fortalecer sua atuação no país, tem divulgado alguns trabalhos realizados na área instigando à construção de um pensamento reflexivo voltado ao aprimoramento da instituição no país, especialmente, sobre as práticas comunicativas desenvolvidas nas organizações brasileiras por meio da atividade.

#### **4.1.1 – Sobre os conceitos de *Ombudsman* e Ouvidoria**

A expressão *ombudsman*, de origem nórdica, integra o prefixo *om-* que significa movimento ao redor, em torno de um ponto; a raiz *bud* que expressa o sentido de

---

<sup>41</sup> Vide [www.abonacional.org.br](http://www.abonacional.org.br). Destaque-se a parceria da entidade com a Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) para a promoção de ações de aperfeiçoamento da atividade incluindo Curso de Extensão voltado à formação profissional nas Ouvidorias Públicas e Privadas.

embaixador, delegado e o sufixo *-man*, relativo a homem, profissional ou agente. Na tradução literal, corresponde ao *homem que dá trâmite*, seu sentido vincula-se à atividade do procurador, representante, defensor de pessoa ou grupo de pessoas em relação a uma determinada causa.

No Brasil, a expressão *ombudsman* é absorvida sob a prevalência da especificidade da função - no que se refere ao ato de receber e ouvir as manifestações dos cidadãos - favorecendo a denominação ouvidoria e, para seu respectivo representante, ouvidor. Segundo a Conceituação Técnica da Ouvidoria do Ministério da Fazenda (2002, s/p).

Ouvidoria é a corruptela brasileira do termo *ombudsman*. No resto do mundo, o local onde o ouvidor exerce as suas funções de ouvidoria é chamado de *Ombudsman Office*. Todavia, pensar a palavra ouvidoria como simples tradução desse termo não é suficiente para compreender o que significa de fato a palavra ouvidoria. No Brasil, a ouvidoria é mais que um simples escritório do ouvidor é também a instituição, órgão, unidade administrativa ou serviço que recebe, registra, conduz internamente e responde os pedidos de informação, solicitações, reclamações, sugestões, elogios e denúncias, no âmbito das organizações, com intuito de aprimorar ou corrigir os serviços prestados. A ouvidoria visa estabelecer um relacionamento direto, a-burocrático, entre o cidadão e o ente público, propiciando a identificação de necessidades, distorções, erros e ilegalidades na administração. Atua no pós-atendimento e em âmbito administrativo.

A partir desse conceito, destacando o papel da ouvidoria no serviço público, é que se desenvolvem no país as práticas e as reflexões sobre o sentido da ouvidoria como instância democrática. Pode-se pensar que tal sentido alcança organizações públicas e privadas quando efetiva a possibilidade de ampliação dos fluxos de informação que ocorrem pelas diversas áreas da organização, pela possibilidade da aproximação entre opiniões congruentes ou incongruentes, pelo compartilhamento de informações por

meio da interlocução mediada entre pares, pela consideração do efetivo protagonismo, dando-se voz ao cidadão que recorre aos serviços da ouvidoria. Assim, não basta o encaminhamento e o tratamento da manifestação a serviço dos interesses da organização. Sobretudo, esse atendimento deve conter a resposta e o resultado do encaminhamento que implique na geração e percepção de valor por parte do usuário, ainda que tal resposta reafirme uma negativa, quando essa se constituir justa e necessária.

#### **4.1.2 – Desenvolvimento da Ouvidoria no contexto brasileiro**

No Brasil, após 21 anos de ditadura, assiste-se aos movimentos de redemocratização do país ensejando a revigoração dos conceitos e do sentido da cidadania e dos direitos humanos. Esses conceitos refletem-se, igualmente, no campo dos direitos econômicos influenciando iniciativas que culminaram na criação e implementação do Código de Defesa do Consumidor (CDC), instaurado em 1990.

Convém notar que antes da legalização desse mecanismo registraram-se iniciativas pioneiras de organizações privadas interessadas na promoção de uma interlocução mais aproximada com seus consumidores<sup>42</sup>. Para a área pública, a

---

<sup>42</sup> Em 1984 a Rhodia criou a campanha “Você fala, a Rhodia escuta” abrindo um canal direto de atendimento a clientes e fornecedores. Em 1985 passa a atuar nesta organização a primeira ombudsman empresarial. Em 1989, A Folha de São Paulo divulga a importância do papel e das funções de *Ombudsman* instituindo o primeiro serviço nesta área na imprensa brasileira.

proposta de instituição de *ombudsman* foi discutida durante os trabalhos da Assembleia Constituinte, no entanto, a sugestão não foi contemplada na Constituição de 1988.

Vismona (2005, p.16) aponta que

Em 1988 durante a constituinte, a proposta de se instituir o *ombudsman* foi debatida, mas não resistiu à força das corporações e ao desconhecimento sobre o verdadeiro alcance das suas exatas atribuições. Confundindo as funções do ouvidor com atribuições do Ministério Público, a sua inclusão na nossa Constituição Federal foi rechaçada, Porém a ideia permaneceu.

A partir de experiências pioneiras, desenvolvem-se, gradativamente, as ouvidorias em organizações nos setores público<sup>43</sup> e privado do país. Para o setor público, a Emenda Constitucional de nº 19, de 04 de junho de 1998, ampara a criação de ouvidorias nas diversas instâncias e órgãos governamentais uma vez que a Constituição Federal não integrou os dispositivos legais para sua institucionalização no poder público. Na área privada, com o advento da globalização dos mercados, impulsionam-se as demandas inscritas no campo das relações de consumo favorecendo as iniciativas de muitas organizações no sentido de aperfeiçoarem seus canais de relacionamento com consumidores, embora tal aperfeiçoamento não tenha sido unanimidade à época. Segundo Costa e Filho (2006, p.04),

Mesmo com a iniciativa de empresas como a Nestlé, Johnson & Johnson, Sadia e a Rhodia, os demais empresários não perceberam a importância em criar relacionamento com os seus consumidores, e o SAC só ganhou impulso após ser publicado o Código de Defesa do Consumidor, Lei 8.078 de 11/09/1990. As empresas sentiram a necessidade da implantação de um canal de comunicação eficiente dos consumidores com as empresas, para que os consumidores, diante de uma reclamação, recorressem direto à empresa, evitando a Justiça ou reverberação da mídia.

---

<sup>43</sup> Vide anexos 5,6,7.

Essa necessidade amplia-se no campo da comunicação de marketing praticada por diversas organizações que visualizam nos canais de atendimento ao consumidor (*Call Center*, Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), Central de Atendimento ao Consumidor (CAC), Fale Conosco) os espaços privilegiados para o relacionamento com clientes.

No entanto, ressaltam-se as distinções entre serviços dessa natureza e o papel das ouvidorias. Os primeiros concentram funções de atendimento, na grande maioria das vezes, realizadas por meio de contatos à distância (telefone e e-mail) amparados por *scripts* previamente elaborados para apoiarem interlocuções que ocorrem muitas vezes na fase de pré-atendimento. Voltam-se, portanto a questões de menor complexidade a fim de minimizarem possíveis conflitos entre organizações e consumidores. Já as segundas atuam mais intensamente no pós-atendimento promovendo uma interlocução aproximada, pessoal e personalizada, compondo um conjunto de conhecimentos e de práticas que possibilitam o compartilhamento de informações e a mediação de conflito entre as partes. Segundo a Conceituação Técnica da Ouvidoria do Ministério da Fazenda (2002: s/p)

A ouvidoria atua no pós-atendimento, na mediação de conflitos entre o cidadão, usuário, cliente ou fornecedor e a instituição. Procura personalizar o atendimento ao usuário e individualizar o tratamento da mensagem. O registro dos contatos quer gerar dados estatísticos que promovam alterações nos processos internos de trabalho e no comportamento dos profissionais responsáveis. A ouvidoria trata de assuntos que possuem a característica de causar transtorno ou dano, inconveniência, desvantagem ou impasse ao órgão ou aos seus dirigentes e servidores e normas. Integra os sistemas de controle interno e externo da instituição, as gerências de planejamento e os programas de qualidade e de desburocratização, vinculando-se a esfera superior.



Pela distinção e os serviços especializados que tanto os canais de pré-atendimento quanto as ouvidorias desenvolvem, diversas organizações no país vêm ampliando o espaço de interlocução com seus diversos públicos integrando em suas estruturas ambos serviços.

Frente aos mercados cada vez mais complexos e competitivos e a opinião pública mais informada e exigente, as organizações percebem-se diante do desafio de alinharem objetivos voltados à produtividade e lucratividade com as metas para a qualidade de seus serviços e produtos, além da participação nas questões sociais de forma mais efetiva. A expressão da identidade organizacional, com contornos claros que traduza a eficácia nos negócios e o compromisso público, é questão relevante colocada para o contexto organizacional. Nesse sentido, pressupõem-se as ouvidorias como espaços que se inserem no âmbito da comunicação organizacional. De acordo com YASBECK,

O ouvidor ou o ombudsman são responsáveis nominais por fazer girar processos comunicativos entre empresa-clientes e entre clientes-**empresas**. Tais processos constituem trocas informacionais nas quais interesses conflitantes, aproximados ou congruentes são interpretados, conciliados, negociados e ou carreados com vistas a algum tipo de acordo que satisfaça as partes. (2006:02 – **grifo do autor**)

Essa visão coloca em pauta a importância dos serviços prestados pela ouvidoria para a organização e sociedade. Diante de tal verificação sobressai o papel da ouvidoria interna como espaço de interlocução entre a organização e as pessoas que nela trabalham.

## 4.2 - . A ouvidoria interna

O levantamento de dados para a caracterização da ouvidoria interna no Brasil apontou para a ausência de informações sistematizadas que pudessem oferecer um panorama mais completo sobre essa atividade nas organizações. Aponta-se o registro dessa atividade a partir da década de 1990.<sup>44</sup>

Segundo a necessidade das organizações atuarem em ambientes mais complexos e diante da necessidade de efetivarem interlocução com seus diversos públicos internos, verifica-se que uma parcela das organizações no país tem desenvolvido em sua estrutura administrativa os serviços da ouvidoria interna. Essas se revestem de características similares às demais ouvidorias - as chamadas ouvidorias externas que atendem aos segmentos clientes, fornecedores, comunidade etc. As ouvidorias internas tem, portanto, o objetivo de atenderem, especialmente, os diversos segmentos do(s) público(s) interno(s). Elas atuam igualmente na recepção, tratamento e/ou encaminhamento de manifestações que comportam reclamações, elogios, solicitações de informações ou serviços, sugestões, bem como operam frente a questões ligadas a denúncias de assédio moral, sexual e corrupção, além de mediação nas situações de

---

<sup>44</sup> Segundo os registros levantados, a atuação do primeiro ombudsman interno ocorreu em 1994 no Grupo Pão de Açúcar. A função foi desenvolvida por Vera Giangrande que exercia o cargo de ombudsman no Grupo. Destaque-se a figura importante de Vera Giangrande como profissional renomada na área da comunicação – Relações Públicas – com trabalhos de grande relevância neste campo. Entre outros trabalhos não menos significativos, esta profissional gravou sua marca no desenvolvimento das funções de ombudsman voltado ao relacionamento entre organização e seus públicos externos. No tocante ao papel de ombudsman interno, esta profissional deixou sua contribuição ao realizar ações voltadas aos funcionários da empresa segundo sua posição de trabalhar a comunicação sob princípios éticos voltados ao compromisso social da organização. Sua trajetória como ombudsman externo é destacada na obra de VOLPI, Alexandre. Na trilha de excelência: a vida de Vera Giangrande. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

conflito. Para os registros das manifestações, as organizações disponibilizam espaços e veículos diversos que envolvem o ambiente físico da ouvidoria, como sala especial para atendimento pessoal, *links* para acesso a formulários eletrônicos, central telefônica e recepção de cartas.

Ressalta-se que, no levantamento realizado para a pesquisa em questão, verificou-se a existência de situações distintas. Em uma primeira situação, encontram-se estruturas nas quais a ouvidoria interna figura como área independente, criada para o atendimento das demandas do(s) público(s) interno(s). Em um segundo caso, a ouvidoria interna aparece como setor de uma ouvidoria geral, que passa a receber as demandas específicas comportando para tanto, em algumas situações, profissional ou equipe de profissionais voltados a tais demandas. Em uma terceira circunstância, há a ouvidoria que atende demandas do(s) público(s) interno(s) sem, contudo, destinar tratamento específico aos casos voltados ao contexto organizacional interno, esses processo são encaminhados para setores correspondentes ou para a área de RH.

Diante da exposição sobre os conceitos de ouvidoria e a ligação desse instituto a princípios inscritos no campo da cidadania e dos valores humanos, destaca-se a ouvidoria interna como espaço relevante para o exercício da comunicação no âmbito interno das organizações. Para GIANGRANDE ( 2001, P.:38)

A distância que normalmente separa os dirigentes dos níveis operacionais de uma empresa que faz com que a comunicação sofra incontáveis interrupções até chegar ao destino. Mesmo a interpretação de uma comunicação escrita conforme o ambiente em que for recebida, poderá ter várias versões que, inclusive, alteram completamente seu conteúdo. [...] Com o atendimento caso a caso, o funcionário passa a se sentir mais valorizado e encorajado a externar suas emoções e

esclarecer as dúvidas relacionadas ao seu ambiente de trabalho. Restitui-se ao funcionário a espontaneidade de comunicação: ' Dizer o que pensa sem o receio de ser punido'. Evitam-se bloqueios de comunicação e mal entendidos que são desastrosos ao clima organizacional. O funcionário passa a se sentir informado e esclarecido do que estiver ocorrendo na empresa ou, ainda, de uma dúvida que, porventura, possa ter com relação a determinada política ou norma de procedimento.

A oportunidade do funcionário expressar sua manifestação sem o receio de represália de colegas ou superiores permite-lhe construir um campo de confiança que, por sua vez, alimenta o conjunto de referências que desenvolve em relação ao ambiente do trabalho. Por meio da livre expressão e da oportunidade de compartilhamento de significados, o funcionário expande o campo de percepção no qual reúne seus próprios objetivos e os da organização, o que favorece um agir contextualizado que implica no sentido do trabalho.

#### **4.2.1 - Ouvidoria interna e o diálogo nas organizações: o humano no trabalho**

Por que considerar as ouvidorias internas como espaços de diálogo nas organizações? Essa indagação encontra-se contextualizada a partir das considerações sobre a natureza e o papel da ouvidoria interna no cenário da comunicação organizacional da alta modernidade.

Viu-se em capítulos anteriores que a gestão estratégica das organizações, e no que isto implica em conhecimento para a inovação, flexibilidade e adaptação às mudanças, não prescinde das visões e da experiência dos indivíduos que as integram. O movimento em direção à soma dessas visões passa, necessariamente pela adesão e comprometimento dos indivíduos que, por sua vez, necessitam encontrar, na organização, o espaço para sua livre expressão e oportunidade de compartilhamento de ideias em direção à criação de conhecimento.

O comprometimento dos indivíduos não ocorre de maneira fortuita, para que ele aconteça são necessários investimentos a médio e longo prazo no sentido de conquistar a confiança necessária. Uma base de confiança pode ser construída quando os indivíduos encontram-se em situação diálogo, o que lhes possibilita compartilhar ideias e significados sobre as questões que os afetam e que influem na construção do sentido de trabalho. No entanto, pressupõe-se que, apesar dessas evidências prevalecerem nas organizações contemporâneas, a racionalidade instrumental a orientar a inter-relação organização e indivíduos são marcadas por práticas comunicativas ainda orientadas no sentido do controle e da coordenação, ao invés da aproximação genuína.

A visão de Aktouf (1996, p.138) destaca a importância da comunicação vista de uma forma efetivamente estratégica:

O gestor do futuro deverá fazer uma escolha límpida e clara: Quer 'possuir', 'controlar', 'manipular' seus empregados ou fazer deles agentes ativos, engajados e cúmplices? Os dois caminhos são antinômicos, é preciso ter consciência disso. E hoje sabemos perfeitamente, qual deles conduz à *performance* e à eficiência, e, ao mesmo tempo, à satisfação dos membros da organização e do cliente. Uma palavra-chave pode conduzir a uma tal situação [...] Esta palavra é *apropriação*. A *apropriação* significa simplesmente o fato de sentir-se um pouco 'proprietário' da empresa e do que nela se passa. E este sentimento não se decreta nem se inculca artificialmente, ele parte de experiências vividas!

O sentido dessa apropriação é expresso quando práticas de comunicação unilaterais são substituídas pela escuta autêntica, pela oportunidade de espaço para a voz dos indivíduos levada a cabo pelo protagonismo, que diz respeito a participação ativa nas decisões e rumos da organização. A escuta autêntica requer níveis de aproximação contextualizados; pede relações interpessoais que permitam tempo, atenção, abertura ao outro para senti-lo. Deve romper, portanto, com práticas de comunicação impessoais e unilaterais orientadas pela perspectiva da racionalidade econômico-instrumental que admite a pressa, a vontade de controle, enfim a discussão ao invés do diálogo.

A performance e a eficiência não se concretizam sem essa abertura o que leva a pensar que a gestão em sua visão estratégica não se efetiva sem a dimensão humana na organização. Uma das faces dessa dimensão implica no ato de ouvir e de dizer. É pela oportunidade de expressão que o indivíduo leva à organização sua dimensão humana, com suas vivências, temores, anseios e certezas. É o que Benveniste (apud CHANLAT e BEDARD, 1996, p.127) aponta ao afirmar *é um homem falante que encontramos no mundo, um homem que fala a outro homem, e a linguagem faz saber a definição mesma do homem*. É na oportunidade concedida a palavra do indivíduo e no

respeito a essa palavra que os significados são aproximados e as experiências são colocadas em comum. Segundo Chanlat e Bedard (1996, p.132),

[...] quando cada um dos interlocutores consegue sentir-se a vontade, a dificuldade a superar para a ser o estabelecimento de um diálogo verdadeiro, no qual a arte, tanto para um quanto para outro consiste menos em afirmar suas preocupações e suas posições; consiste mais em elaborar sobre aquilo que acabou de ser dito. Paradoxalmente, para a expressão e comunicação de nós mesmos, é à medida que ficamos atentos ao outro e demonstramos interesse por ele, que ele se interessa por nós.

A atenção ao outro e o respeito a sua palavra adentra a dimensão ética quando pressupõe a abertura para o confronto de ideias por meio do qual exercita-se o jogo das verdades e a construção de caminhos para confiança. Pressupõe-se que as qualidades inerentes para a construção desses caminhos passam pela comunicação feita por meio do diálogo.

Sob tal perspectiva, as ouvidoria internas podem contribuir com as organizações ao favorecerem a adesão e o comprometimento dos indivíduos a medida em que signifiquem o espaço que acolhe sua voz e destinado-lhe uma escuta sensível e autêntica o que implica em seu efetivo protagonismo na vida organizacional. Tais concepções instigam o olhar sobre o diálogo praticado nas organizações brasileiras por meio de suas ouvidorias internas. O caminho que orienta esse olhar é construído sob a perspectiva dos pressupostos teóricos da área das Relações Públicas em sua interface com a comunicação por diálogo.

### **4.3- A Ouvidoria Interna sob a óptica das Relações Públicas: diálogos em construção**

O trabalho de pesquisa **O DIÁLOGO NAS ORGANIZAÇÕES: a ouvidoria interna sob a óptica das Relações Públicas** foi conduzido a partir de uma problemática que observou a comunicação interna como dimensão estratégica nas organizações contemporâneas. Essa dimensão é destacada quando se verifica o desafio colocado para as organizações no sentido de conquistarem altos índices de produtividade e competitividade e, ao mesmo tempo, efetivarem seu compromisso público, perante uma sociedade mais exigente e observadora em relação ao papel social organizacional.

Frente a isso, as organizações não podem prescindir da efetiva participação de seu(s) público(s) interno(s) em suas decisões e ações. Essa participação é estimulada quando os indivíduos encontram nas organizações as condições necessárias para a ressignificação do sentido do trabalho, o que implica no posicionamento da comunicação interna de maneira que sua estratégia volte-se para um efetivo diálogo entre organização e os indivíduos que nela trabalham.

Os dados coletados para as reflexões sobre a problemática em análise apontaram para a existência de expressiva parcela de organizações brasileiras nas quais a comunicação interna, como dimensão estratégica, é subutilizada. Por outro lado, registra-se nesse cenário a tendência emergente, por parte de várias organizações, de



buscarem orquestrar o diálogo com seu(s) público(s) interno(s) por meio da implementação das ouvidorias internas.

Os pressupostos teóricos que integram o campo da comunicação organizacional, em especial, a área das Relações Públicas, têm apontado para os princípios que agregam valor à comunicação interna posicionando-a estrategicamente em benefício das organizações e seu(s) público(s) interno(s). Esses princípios associam-se às Relações Públicas Estratégicas que integram a visão da comunicação por meio do diálogo.

Ao tomar esses princípios como referencial teórico, procurou-se observar a comunicação interna desenvolvida por organizações brasileiras em direção ao diálogo que efetivam com seu(s) público(s) interno(s), considerando-se, assim, como objeto empírico as ouvidorias internas.

A assunto da pesquisa desse trabalho leva ao seguinte questionamento: As ouvidorias internas estão construídas como espaços de diálogo entre a organização e seu(s) público(s) interno(s)?

Para responder essa pergunta e dar continuidade à pesquisa, traçou-se os seguinte objetivos:

- realização de pesquisa qualitativa aplicada a estudo de caso integrando cinco organizações brasileiras que contém ouvidorias internas em sua estrutura;

- observação do perfil das ouvidorias internas em relação ao seu histórico, sua estrutura, demanda atendida e perfil profissional;

- correlação entre as práticas desenvolvidas pelas ouvidorias internas pesquisadas e os pressupostos teóricos colocados para as Relações Públicas na dimensão da comunicação interna estratégica.

A metodologia integrou os seguintes procedimentos:

- pesquisa exploratória para o levantamento de dados sobre o perfil das ouvidorias internas no tocante ao início de atividades, estrutura de atendimento, demanda atendida e perfil profissional, por meio de entrevistas

- estudo de caso de cinco organizações brasileiras, a saber:

- a) *Grupo Tejofran*

- b) *Petróleo Brasileiro S. A (Petrobrás)*

- c) *Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE)*

- d) *Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO)*

- e) *Universidade Estadual de Campinas (Unicamp)*

- análise qualitativa dos dados coletados, por meio de entrevistas semi-estruturadas, realizadas com lideranças, ouvidores e usuários/funcionários que recorreram a ouvidoria interna.

A opção por essa metodologia está amparada pelas observações de teóricos que indicam a pertinência do método quando se busca observar fenômenos sem o objetivo

de quantificá-los. Assim, os casos são analisados a partir de atributos qualitativos cujo desenvolvimento é flexível, respeitando critérios mínimos de execução.

*“O estudo de caso tem por objetivo não só descrever, mas também entender as nuances de um trabalho e os seus ‘porquês’ que, usualmente, não são perceptíveis nas pesquisas quantitativas tradicionais”. Silvio Luiz de Oliveira (1997, p. 23) assinala que é um estudo intensivo de um número relativamente pequeno de casos para, neste relato de pesquisa, melhor descrever, qualificar e contextualizar a comunicação organizacional das empresas a serem analisadas. Essa concepção coaduna-se à visão de Mucchielli (1996, p. 77) que observa o estudo de caso como “[...] uma técnica particular de coleta, de organização e de tratamento da informação que procura relatar o caráter evolutivo e complexo dos fenômenos relativos a um sistema social comportando suas próprias dinâmicas”.*

*Para a análise dos dados, buscou-se correlacionar as práticas desenvolvidas no contexto das ouvidorias internas sob a perspectiva teórica das Relações Públicas estratégicas. Para tanto, orientou-se pelo quadro teórico abaixo descrito:*

**Tabela F – referência para análise dos dados**

<b>Nível</b>	<b>Pressupostos teóricos</b>	<b>Áreas de abordagem</b>
Lideranças	Comunicação Interna estratégica	-Relevância da ouvidoria interna para a gestão estratégica; -Integração da ouvidoria interna à estrutura formal de comunicação da organização; -Integração da visão dos usuários/funcionários.
Ouvidores	Comunicação simétrica e por diálogo	-Comunicação ética, de mão dupla; -Escuta qualificada; -Levantamento de questões emergentes.
Usuários - funcionários	Comunicação por diálogo	-Significados compartilhados.

Fonte: Quadro elaborado pela pesquisadora

A construção do quadro teórico teve por objetivo a busca por certo equilíbrio na análise dos dados coletados. De um lado, pretendeu-se observar a dinâmica dos fenômenos em análise por meio de entrevistas semi-estruturadas direcionadas a cada segmento. Por outro, buscou-se observar a realidade captada sem incorrer-se no subjetivismo improdutivo. Segundo DEMO (2001, p.105)

*Embora tenhamos maior dificuldade em dar conta da dinâmica, é sempre oportuno lembrar que o método de captação não pode ser mais importante do que a realidade a ser captada. Mas seria responder a um erro com o erro oposto permanecer apenas em interpretações sem referências estruturais, porque indicariam subjetivismo excessivo, correndo o risco desnecessário da 'palavra de um contra a palavra de outro'. Por isso, a atitude mais sábia é mesclar estrutura e dinâmica [...]*

A partir dessa posição, a análise amparou-se em leituras do material coletado, a fim de se perceber as recorrências, similaridades e diferenças entre as situações observadas. A partir das várias leituras críticas, pode-se perceber uma certa estrutura nas realidades, o que permitiu a composição do quadro de análise.

Referente ao quadro teórico, a coluna da esquerda indica os segmentos entrevistados, ou seja, lideranças, ouvidores e usuários/funcionários das organizações. A coluna do meio aponta para os pressupostos teóricos que orientaram a análise. Assim, tem-se para as lideranças a concepção da comunicação interna estratégica no que diz respeito ao posicionamento da organização em relação à relevância da ouvidoria para sua gestão. Essa relevância é destacada quando a ela se associa a questão da integração da visão dos funcionários à gestão organizacional.

Para o segmento ouvidores, o pressuposto teórico integra a comunicação por diálogo no tocante às práticas expressas pelos ouvidores no momento do atendimento aos usuários, além do levantamento e encaminhamento de questões emergentes. Quanto ao segmento usuário/funcionário, buscou-se a percepção do sentido predominante em relação à ouvidoria interna a partir do uso de expressões que indicassem sua avaliação. Nesse caso, a comunicação por diálogo foi considerada como pressuposto teórico, tomando-se como referência as expressões utilizadas pelos usuários no que diz respeito à construção de significados compartilhados.

#### **4.4 – Dados coletados**

A pesquisa exploratória e as entrevistas semi-estruturadas desenvolvidas com vários profissionais das organizações em estudo favoreceram a coleta de dados sobre vários temas que integram o universo das ouvidorias internas.

##### **4.4.1 – Perfil das Ouvidorias Internas – cinco casos brasileiros**

Para a contextualização dos dados levantados, apresenta-se o quadro abaixo contendo informações gerais sobre as organizações nas quais figuram as ouvidorias internas em estudo. Convém ressaltar que, no momento do levantamento de dados para composição da amostra a ser observada, verificou-se a inexistência de registros sistematizados sobre as organizações que integram ouvidorias internas no Brasil.

Segundo a Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman (ABO), tem-se, em média, para cento e cinquenta associados o indicativo de 20% de organizações com ouvidorias internas. No entanto, o cadastro da entidade encontra-se em fase de atualização, motivo pelo qual buscou-se, além dos registros da ABO, as informações de domínio público.

Essas informações apontaram para a existência de ouvidoria interna em organizações de grande porte cujas estruturas administrativas são complexas. Para se obter um panorama mais abrangente no estudo de caso, selecionou-se organizações tanto públicas quanto privadas da indústria e serviços – tecnologia e desenvolvimento, terceirização, educação, formação, consultoria e aperfeiçoamento. Destaque-se o porte e a relevância das organizações em estudo com atuação sensível no desenvolvimento socioeconômico do país. Buscando-se retratar o perfil dessa amostra, optou-se pela apresentação de um breve panorama de cada organização e o perfil de sua Ouvidoria, com informações mais pontuais sobre a ouvidoria interna.

*a) Grupo Tejofran*

Fundado em 1957, o Grupo privado Tejofran é especializado na prestação de serviços terceirizados comportando um portfólio de negócios que detém nove áreas distintas de atuação: Multisserviços, Saneamento, Meio Ambiente, Energia, Telecomunicações, Transporte, Construção Civil e Novos Negócios.

O Grupo possui uma gama de serviços que vai desde a consultoria, projeto e implementação de sistemas, até a gestão de programas específicos. Atualmente, o Tejofran gera oportunidades de trabalho para mais de 14.000 colaboradores em mais de 189 cidades nos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Paraná.

O Grupo Tejofran conta com uma estrutura organizacional composta pelas áreas: Desenvolvimento Organizacional, Departamento Jurídico, CCO – Centro de Controle Operacional, Marketing Comercial, Operacional, Projetos e Tecnologias, Logística, Compras, Recursos Humanos, Segurança do Trabalho e Medicina Ocupacional, Qualidade e Ouvidoria.

**O perfil da ouvidoria** – Funciona como Ouvidoria Geral. Atua desde 2001, a ouvidoria interna foi a primeira a ser implantada, mas evoluiu para atendimento externo. Sua estrutura é integrada por 01 ouvidor e 02 auxiliares. Absorve um volume de aproximadamente 1.490 manifestações/ano sendo 90% dirigidas a ouvidoria interna. Dessas 55% são reclamações, 26% são informações, 11% são solicitações, 2% são críticas, outros 2% tratam-se de elogios e 0,5% configuram-se como sugestões. O acesso é disponibilizado também por meios eletrônicos. No entanto, dada a estrutura de serviços que comporta, com funcionários atuando em vários postos de trabalho fora do ambiente da empresa, coloca como meio preferencial de acesso um telefone Toll Free (0800).

Ouvidora: Rosa Almeida

Formação: Psicologia

*b) Petróleo Brasileiro S. A (Petrobrás)*

A Petrobras é uma empresa estatal de capital misto. Foi fundada em 1953, durante o governo do Presidente Getúlio Vargas, por intermédio da Lei 2004, que



estabeleceu o monopólio da União Federal sobre as atividades pertinentes à indústria do petróleo - área de exploração, produção, refino, comercialização e transporte de petróleo e seus derivados. Está presente em 27 países, no segmento de energia e possui sua sede na cidade do Rio de Janeiro. Ela conta com mais de 70.000 funcionários, 54.000 só no Brasil.

Graças à alta tecnologia desenvolvida por meio de seu projeto de internacionalização iniciado em 1972 por ocasião da criação da BRASPETRO, subsidiária encarregada de buscar as melhores oportunidades e estabelecer parcerias vantajosas em todo mundo, é reconhecida internacionalmente como uma das principais empresas de energia do mundo. A exploração e produção de petróleo, gás natural e derivados foram monopolizadas pela Petrobras durante 40 anos. Em 1997, durante o governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, a promulgação da Lei 9478 flexibilizou o monopólio do petróleo no Brasil, o que permitiu a contratação de empresas privadas pela União. Foi criada então a ANP – Agência Nacional do Petróleo para regular as atividades que integram a indústria do petróleo, do gás natural e a dos biocombustíveis no Brasil.

Outros fatores colocam a Petrobras em destaque: a produção diária de 1.918 mil barris de petróleo e 382 mil barris de óleo equivalente de gás natural por dia, o que rendeu à Petrobrás, em 2007, uma receita líquida de R\$ 170.578 milhões e lucro líquido de R\$ 21.512 milhões; em 2008, ela foi considerada referência mundial em ética e sustentabilidade, segundo os critérios de avaliação da pesquisa realizada pela M&E - Management & Excellence.

**O perfil da ouvidoria** - Atua como Ouvidoria Geral. Criada em 2002 com atendimento externo e interno. Sua estrutura integra 01 gerente, 03 coordenadores e 12 assessores. Recebe um volume de mais de 20 mil ocorrências/ano sendo 18% para a ouvidoria interna (3.559 casos). Essas ocorrências integram 47% de reclamações, 12,2% de pedidos diversos, 8,6% de denúncias, 4,5% de sugestões, 1,4% de solicitações de informações, 1,1% são outros comunicados e 0,005% tratam-se de elogios. O acesso é permitido por meios eletrônicos (*site* e portal) fax, telefone, atendimento pessoal e correio.

Ouidora: Maria Augusta Carneiro Ribeiro

Formação: Pedagogia

*c) Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE)*

O SEBRAE é uma entidade privada que tem por objetivo auxiliar o desenvolvimento de Micro e Pequenas Empresas (MPE) estimulando o empreendedorismo no Brasil. Oficialmente, o Sebrae surgiu em 1972 como instituição pública com o nome de Cebrae – Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa como resultado de iniciativas pioneiras de diversas entidades. No início da década de 80, o, então, Cebrae passou a ter uma atuação mais política em função da força reivindicatória que as associações de empresários exerciam junto ao Governo em busca de mais atenção em relação aos problemas das MPE.

A sede nacional do SEBRAE está situada em Brasília. Para maior agilidade em sua gestão estratégica, a organização busca uma atuação regionalizada observando as necessidades peculiares de cada comunidade e das milhares de MPE que a procuram dia-a-dia. A instituição conta com escritórios em cada um dos 27 estados brasileiros perfazendo um total de 788 pontos de atendimento. Sua estrutura de atendimento é composta por cerca de 4,5 mil colaboradores e 12 mil consultores externos especializados em diversas áreas do conhecimento e segmentos de mercado. Os recursos do Sebrae advêm da contribuição social que as empresas recolhem mensalmente por meio do Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS)

***O perfil da ouvidoria*** – Criada em 2004, funciona como Ouvidoria Geral. Integra em sua estrutura 01 ouvidor e três técnicos. Atende a uma média de 1.296 manifestações/ano (com base no volume de 108 ocorrências em fevereiro/2009). Das manifestações feitas ao mês (108), 25% referem-se à ouvidoria interna em que 88% são críticas e 11% são sugestões. O acesso é disponibilizado por meios eletrônicos, atendimento pessoal, linha 0800 e correio convencional.

Ouvidor: Cláudio Augusto Montoro Puglisi

Formação: Engenharia Química e Administração de Empresas

**d) Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro)**

A Serpro, empresa pública de prestação de serviços em tecnologia da informação, é considerada uma das maiores organizações do setor na América Latina. Ela foi criada em 1964 com a finalidade de desenvolver programas e serviços que permitissem maior agilidade nos setores estratégicos da administração pública nacional. A organização, além de possibilitar controle e transparência sobre a receita e os gastos públicos, facilita a relação dos cidadãos brasileiros com o governo.

A empresa, situada em Brasília, possui uma ampla estrutura operacional que incorpora escritórios em todos os estados brasileiros contando com cerca de 10 mil funcionários especializados nas diversas áreas de atuação. Atua no mercado das finanças públicas vinculado ao Ministério da Fazenda e no segmento das ações estruturadas e integradas da Administração Pública Federal junto ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Investe no desenvolvimento de soluções tecnológicas em Software Livre, adotando uma política estratégica voltada à otimização dos recursos públicos, ao incentivo do compartilhamento de conhecimento e ao estímulo a cooperação entre as esferas federal, estadual, municipal, iniciativas do segmento acadêmico e sociedade. Além dessas ações, empreende esforços no sentido de desenvolver projetos e programas que contemplem as questões sociais de acessibilidade e inclusão digital apoiando as políticas do governo federal nessa área.

**O perfil da ouvidoria** - Atua como Ouvidoria Geral quanto à ligação com o Ministério da Fazenda. Possui ouvidoria interna específica para o órgão SERPRO, criada em 2001. A estrutura integra 04 profissionais.

Dados sobre a demanda para ouvidoria interna não foram obtidos.

Ouvidora: Angela Maria Ramos

Formação: Sociologia

#### **e) *Universidade Estadual de Campinas (Unicamp)***

A Unicamp, criada em 1966, se constitui num centro de referência no ensino superior e de pesquisa. É uma autarquia subsidiada pelo Governo de São Paulo e por instituições nacionais e internacionais de fomento contando com recursos orçamentários e extra-orçamentários de mais de R\$ 2 bilhões. Com uma área física total de mais de três milhões de metros quadrados nas cidades de Campinas, Limeira, Paulínia e Piracicaba é composta por 05 campi com 73 unidades e outros órgãos sendo 20 unidades de ensino e pesquisa, 03 hospitais, 23 centros e núcleos interdisciplinares, 01 centro de educação tecnológica, 02 colégios técnicos e 24 bibliotecas.

A universidade oferece 58 cursos de graduação e 135 de pós-graduação atendendo a mais de 30 alunos. Ela integra mais de 9.000 docentes e 7.000 outros servidores. A organização funcional da Unicamp compreende a Administração Superior

- Reitoria, Coordenadoria Geral e Pró-Reitorias de Graduação, Pós-Graduação, Pesquisa, Extensão e Assuntos Comunitários e de Desenvolvimento Universitário, Coordenadoria de Relações Institucionais e Internacionais e Coordenadoria de Centros e Núcleos. Todos os órgãos agregados à Administração Superior estão ligados direta ou indiretamente à Reitoria que se subordina ao Conselho Universitário, o órgão máximo da Universidade.

**O perfil da ouvidoria** - A Ouvidoria da Unicamp está integrada ao Sistema das Ouvidorias do Governo do Estado de São Paulo. Atua desde 2004 como Ouvidoria Geral. Possui uma equipe composta por **um ouvidor e três auxiliares**. Atende em média 1.229 manifestações/ano para ouvidoria interna e externa. Dessas ocorrências 49% são solicitações de informações, 33,5% são reclamações, 6,1% tratam-se de denúncias, 3,9% são expressão livre, 3,7% são elogio e 3,4% são sugestões. Utiliza meios eletrônicos, telefone, atendimento pessoal e correio.

Ouvidora: Adriana Eugênia Alvim Barreiro

Formação: Pedagogia

Por meio da pesquisa exploratória, observou-se que todas as ouvidorias internas (O.I.) pesquisadas iniciaram suas atividades a partir do ano de 2001. Conforme já apontado, trata-se de fenômeno recente nas organizações brasileiras em que predominam as O.I. com estrutura independente, embora interligadas à ouvidoria geral. Ressalta-se que há uma organização que iniciou as atividades da O.I. antes da ouvidoria externa. Todas as O.I. se reportam diretamente à administração superior da

organização (presidência, reitoria, conselho de administração) de forma que o ouvidor tem livre trânsito pelas áreas e autonomia para encaminhamento de demandas às áreas afetadas.

Em relação ao volume de atendimento, nota-se que, juntas, quatro dessas ouvidorias internas atendem a demanda média de 7.554 ocorrências/ano, o que equivale a 629 manifestações/mês ou 157 atendimentos para cada organização. Por um lado, tal dado pode significar inexistência de questões a receberem tratamento dirigido, por outro pode significar pouca divulgação da ouvidoria interna entre os funcionários. Seria preciso uma investigação direcionada a tal aspecto para se construir observações mais abalizadas.

Quanto à divulgação, observou-se que, em um dos casos, a ouvidoria não possui espaço próprio ou link direto no portal da organização. Pensa-se que embora a O.I. não tenha o objetivo de atuar diretamente na comunicação institucional da organização, o fato de não estar explícita nos espaços de identidade visual dificulta a valorização da organização por parte da opinião pública. Não se pode deixar de considerar que o trabalho das ouvidorias remetem ao sentido da transparência e da avaliação pública compondo o compromisso social da organização.

O perfil profissional predominante dos ouvidores denota uma preferência por indivíduos com curso superior. Esses cursos abrangem as áreas de Pedagogia (02 casos), Engenharia Química e Administração de Empresas, Psicologia e Sociologia. Entre os profissionais encontram-se dois com vivências ligadas a ativismo político. A

forma de ocupação do cargo de ouvidor é em sua totalidade feita por indicação dos níveis superiores. Convém assinalar que há casos em que a indicação é endossada pelos demais funcionários da organização.

#### **4.4.2 – As ouvidorias internas sob o olhar das lideranças**

A partir desse tópico, relatam-se as observações feitas pelos entrevistados de cada segmento. Para ilustrá-las, julgou-se oportuno a citação de algumas falas, no entanto, optou-se pela não identificação dos respondentes, tampouco a organização a que eles pertencem. Assinala-se que as citações referem-se a organizações diferentes buscando-se, no entanto, retratar o conjunto.

##### **4.4.2.1- Relevância da ouvidoria interna para a gestão estratégica da organização**

Participaram desse segmento profissionais que ocupam cargos a partir do nível gerencial. Assinala-se que em duas organizações a voz da liderança foi expressa por meio do pronunciamento público da organização e/ou por representação do ouvidor. Em quatro unidades a O.I. foi apontada como mecanismo que propicia maior interação entre a organização e públicos internos.



Os profissionais afirmam que a complexidade das estruturas administrativas, com unidades e postos de trabalho distribuídos em várias regiões, tem requisitado esforços no sentido de coordenar e centralizar informações que possam, inclusive, gerar instrumentos de análise sobre questões relativas às relações de trabalho, clima organizacional, avaliação de equipes e de problemas internos que afetam a relação com clientes.

Destaque-se a opinião sobre a relevância da O.I. nas organizações:

*Para captar do nosso funcionário: as suas mágoas, as suas colaborações, os seus pontos de discórdia. Assim, nós achamos que seria um bom instrumento, mesmo porque, o funcionário, se ele quiser dizer e se identificar tudo bem, mas se ele não quiser, por medo de alguma represália, ele não precisa. Proporciona a quem interage com a ouvidoria uma certa privacidade e talvez aquela ideia, que sendo assim, eu posso contar tudo que eu sei, ou pelo menos fazer chegar a quem é de direito a minha satisfação a respeito das coisas. Esse motivo nos deu até ferramentas para revermos posições.*

Outra visão foi expressa por parte das lideranças entrevistadas. Considerou-se oportuna uma citação em relação à relevância da O. I. para a gestão estratégica. Nesse caso, houve correlação entre a O.I. e o planejamento estratégico da organização.

*A relevância não é das maiores porque não chega insumos para que a gente cuide do planejamento, normalmente são problemas pontuais que as pessoas vivem. As pessoas não estão preocupadas com o estratégico da empresa e, sim com o seu posicionamento frente às situações da empresa, por isso que é difícil você sacar o que vem para cá com relação a estratégias.*

#### **4.4.2.2 - Integração da O.I. na estrutura formal de comunicação.**

Observou-se que, em todos casos, a área encontra-se subordinada diretamente à administração superior. Ela não possui ligação com a área de comunicação de forma demarcada no organograma. Nota-se a posição predominante da O.I. como setor independente dos esforços de comunicação organizacional; apesar dessa verificação uma O.I. indicou parcerias. As respostas abaixo informam sobre tais situações.

*A comunicação formal é a gestão de pessoas; ela tem um canal direto que fala com os usuários, os funcionários e tudo mais, e essa comunicação é deles, nós não interferimos e não fazemos nada, a nossa comunicação maior é relatório e é diante de fatos, e não de possibilidades. Ademais, temos a área de comunicação e marketing que informa sobre as feiras, os eventos nacionais, sobre a lei geral que está saindo. São informações não voltadas para a ouvidoria interna.*

Embora a Ouvidoria Geral seja um canal de diálogo, ela não faz parte da Comunicação Institucional da Organização. Para a garantia de sua neutralidade, isenção e imparcialidade, a área está ligada diretamente ao Conselho de Administração.

*A Ouvidoria formalizou elo com áreas que promovem a comunicação da Organização com a comunidade externa e interna como: Assessoria de Imprensa, Central de Informações e Diretoria Geral de Recursos Humanos, realizando intensa troca de informações e apresentando os problemas vivenciados pelos funcionários. Possui link fixo no Portal da organização.*

#### **4.4.2.3 - Integração da visão dos funcionários**

Quando indagadas sobre o papel da ouvidoria em relação à participação dos funcionários nas decisões da organização, a maioria das manifestações convergiu para o sentido de atendimento às diversas sugestões e queixas registradas. Em todos os casos, verificou-se a tendência a mudanças nos procedimentos adotados pelas organizações, embora a maioria desses procedimentos tenham se referido a questões circunscritas e pontuais, conforme relato a seguir:

*1ª -A Ouvidoria possui forte laço de relacionamento com a Coordenadoria Geral de Recursos Humanos para apontar, de modo respeitoso e diplomático, as dificuldades encontradas pelos funcionários no acesso a informações e serviços. Fazem serem conhecidos os fatos pela Coordenação, informações valiosas para gestão dos processos e estabelecimentos de melhorias, que raramente chegam ao conhecimento da alta administração.*

*2ª Um exemplo valioso foi a execução de uma sugestão recebida na Ouvidoria de um funcionário que percebendo a dificuldade de localização e obtenção de informações, sugeriu a colocação de placas com o número da Vigilância da Central de Informações em vários pontos estratégicos.*

*3ª- Os funcionários fazem a comunicação mais ampla possível. Teve um exemplo de um cidadão, que me provou que a quilometragem que estava recebendo estava baixa pelas perspectivas do mercado e mostrou uma planilha. Quando chegou a planilha, o pessoal fez um re-estudo e ela foi reajustada. Isso aqui é reivindicação via canal da ouvidoria e trazendo resultados efetivos.*

### 4.4.3. – As ouvidorias internas e a atuação dos ouvidores

#### 4.4.3.1 – Comunicação simétrica e por diálogo

Em todas as O.I. pesquisadas evidenciou-se a importância do atendimento personalizado baseado em *escuta qualificada* (vide tabela D p. 233) e espaço para livre manifestação do funcionário. Em relação aos pressupostos que consubstanciam a comunicação por diálogo, notou-se, em três organizações, a tendência a agir com suspensão de julgamento - o que envolve *princípios éticos e comunicação de mão dupla* – além de questionamento e reflexão e reconhecimento da importância de abertura em relação à visão/verdade do outro.

*[..].realizar atendimento presencial, para numa escuta qualificada e respeitosa promover junto ao manifestante reflexão conjunta sobre o problema, possibilidades de atuações e solicitações de sugestão para a solução do problema ou a diminuição do conflito existente. Realizar mediação de conflitos e promover o resgate do diálogo entre as partes.*

*A Ouvidoria em seu papel mediador tem obtido resultados exitosos, quando assumindo o trabalho de estímulo à reflexão, possibilita mudanças de postura. Dentro de uma perspectiva pedagógica, entendemos ser nosso compromisso, a promoção e resgate da importância do trabalhador, do funcionário e de sua autoestima, por vezes, bastante fragilizada. É realizado trabalho com a outra a parte envolvida, no sentido de colher informações, possibilitar a exposição de outros pontos de vista, respeitando a subjetividade intrínseca em cada manifestação. Sempre pontuamos aos nossos usuários, a importância do diálogo de forma franca, respeitosa e pautada em fatos objetivos. Reclamar sobre algo ou alguém deve obedecer a princípios éticos e obedecer três regras básicas de comunicação: falar para a pessoa certa, do modo certo e no momento oportuno.*

*Assegurar que a ouvidoria seja acessível a todos os públicos de interesse, independente de condição econômica, social, cultural, linguística e física; a confidencialidade e o sigilo no atendimento às demandas, por meio de sistemas de informação seguros, comportamento ético e prazo máximo para guarda e manutenção de registros internos, a independência no exercício de suas atribuições,*

*uma atuação isenta, por meio de escuta imparcial de todas as partes envolvidas, possibilitando um processo consistente de mediação.*

#### **4.4.3.2 – Levantamento de questões emergentes**

Em todos os casos observou-se o papel da ouvidoria em relação ao cuidado com o levantamento de dados que possam sinalizar temas ou questões que necessitam de tratamento pró-ativo antes que se convertam em conflito. Duas organizações mencionaram realizar visitas periódicas aos diversos setores e unidades da organização a fim de perceberem, por meio de conversas informais, tendências que sinalizam a necessidade de abordagens mais incisivas ou tratamento diferenciado.

*Considerando o expressivo número de demandas sobre o assunto, a Ouvidoria consolidou um relatório com os pleitos de cada categoria profissional, na qual evidenciava o quantitativo de manifestações recebidas. Esse relatório foi encaminhado à Gerência Executiva de Recursos Humanos para seu conhecimento, no intuito de dar visibilidade quanto ao impacto da proposta para os empregados.*

*Quando o colaborador começa a se manifestar, assim você percebe que ali tem a necessidade de melhorias mesmo, aí outros membros da organização são chamados, para poder verificar e chegar a um resultado. E se precisar mudar, como algum processo na organização, ou uma questão na liderança, para as coisas ocorrem de uma forma positiva é mudado. Depois é legal ver que algo ocorreu porque foi falado, é uma forma de crescimento.*

#### **4.4.4 – O sentido das ouvidorias internas para os usuários**

No que se refere à abordagem dos significados compartilhados com usuários da O.I., é preciso que se ressalte o procedimento de coleta de dados adotados. A O.I. tem

por princípio resguardar o sigilo e a confidencialidade das manifestações, a partir de tal princípio, a pesquisadora assumiu, com as organizações estudadas, o compromisso de restringir as áreas de abordagem, limitando-se apenas à percepção do sentido da ouvidoria para os usuários entrevistados. Essa percepção ficou, portanto, condicionada à manifestação dos entrevistados no sentido de apontar palavras que qualificassem a ouvidoria com base na experiência vivida. Entre os seis entrevistados, as expressões mencionadas foram confiança (04 citações), acessível (03 citações), eficaz (02 citações), respeito (02 citações), coragem (01 citação).

#### **4.5 - Análise dos dados**

*A partir do quadro teórico, apresentam-se as análises que se referem à observação da O.I. como espaço de diálogo entre a organização e seu(s) público(s) interno(s) sob a perspectiva das Relações Públicas estratégicas.*

No tocante à comunicação interna ao se abordar a relevância da O.I. para gestão estratégica, sob a perspectiva das lideranças, notou-se a predominância da valorização da área como instrumento de feedback que favorece a construção de mecanismos de avaliação, coordenação e controle voltados ao cumprimento de objetivos postos para a organização.

Nesse sentido, pode-se refletir na existência de uma tendência de considerar a O.I. como termômetro para a gestão estratégica. Se por um lado, admite-se a validade e a importância dessa consideração em relação à produção de relatórios e levantamento de dados que efetivem objetivos de gestão, por outro, pensa-se que tal tendência, se reforçada por uma perspectiva instrumental, pode vir a nublar a visão de gestores em relação às questões de fundo que incentivaram as manifestações dos usuários. A expressão de uma das lideranças pesquisadas, cuja transcrição foi registrada, põe em destaque a importância de reflexões nessa direção.

O fato de as O.I. não estarem integradas à estrutura de comunicação formal acentua essa última observação ao se pensar na possibilidade de centralização dos dados, advindos das diversas manifestações, a favor das reflexões dos gestores. Reconhece-se o papel da O.I. em relação a confidencialidade dos dados e a preservação das fontes, fato pelo qual pressupôs-se a não inclusão na estrutura de comunicação.

Entende-se o papel da O.I., no que diz respeito ao atendimento pessoal e preservado do manifestante, no entanto, ao notar-se a predominância do distanciamento entre a O.I. e a estrutura formal de comunicação, pressupõe-se uma subutilização das oportunidades de realização de projetos conjuntos entre as áreas, o que poderia refletir em ganhos para ambas. De um lado, tem-se a possibilidade de maior divulgação dos serviços e efetividade da O.I. com a orientação dos funcionários em relação aos serviços realizados, objetivos, papéis, formas de acesso etc, de outro, aponta-se ganhos para comunicação institucional da organização.

Ressalta-se a contribuição que a área das Relações Públicas pode oferecer nessa direção, haja vista seus princípios que consubstanciam a comunicação interna estratégica, de forma a agregar valor à organização tanto para efetividade de seus negócios quanto em relação ao seu compromisso público. Um ponto a ser reafirmado se refere à importância da divulgação para os funcionários sobre os meios de acesso à ouvidoria interna. Embora se saiba que há mecanismos de acesso por meio de dispositivos internos, não se pode deixar de considerar que a divulgação dos serviços de forma abrangente e dirigida aos públicos internos é parte integrante da comunicação interna estratégica que refletirá na imagem e identidade da organização.

Em relação à inclusão da visão do(s) público(s) interno(s), pressupõe-se a abertura proporcionada para mudanças, embora as referências indiquem, em sua maioria, procedimentos localizados. Destaque-se o valor dessas ações para a satisfação das necessidades indicadas pelos manifestantes, bem como da aceitação das sugestões que se revertem em melhorias para o(s) público(s) interno(s).

Pensa-se que essa abertura pode sinalizar a importância da ampliação do diálogo entre organização e seus funcionários, considerando-se a contribuição que esses podem oferecer à gestão se puderem somar, para além das questões pontuais, suas vivências e experiências de forma mais abrangente. Acredita-se que essa ampliação passa pelo papel desempenhado pelo ouvidor na organização. Esse papel, por sua vez, fundamenta-se em seu perfil profissional e em sua práxis.



Notou-se que, na maioria das organizações pesquisadas, os profissionais possuem formação em áreas com afinidades para o desenvolvimento das funções de ouvidor. Os profissionais entrevistados demonstram grande conhecimento da organização quanto ao seu perfil, cultura e estrutura, haja vista seu tempo de atuação. Além disso, observou-se que parte desses profissionais integram em seus currículos um histórico de ativismo político voltado a causas sociais.

A partir de tais verificações, pressupõe-se que esse grupo profissional tende a desenvolver uma atuação no sentido da comunicação ética no que diz respeito à valorização da palavra do usuário, com encaminhamento de questões relevantes à gestão organizacional de forma a promover seu devido tratamento. Essa pressuposição é reforçada ao se observar a tendência a uma atuação pautada na escuta qualificada e na comunicação de mão dupla. Nesse aspecto, a prática de interlocução mais aproximada, com tratamento pessoal, parece facilitar a exposição de fatos e opiniões de maneira a receber e conceder feedback, com abertura para posicionamentos plurais.

Em todos os casos pesquisados, registrou-se o apontamento de questões e formas de acompanhamento de manifestações que indicaram pressupostos contidos na comunicação por diálogo. Práticas comunicativas apoiadas na interlocução pessoal, na suspensão de julgamento e no questionamento e reflexão foram expressas pelos ouvidores entrevistados. Além disto, foram destacadas as ações que favorecem o levantamento de questões emergentes, nesse caso, práticas relacionadas à visita constante às várias unidades da organização e à comunicação informal foram mencionadas pelos ouvidores, pressupondo estratégias de ação pró-ativa em relação à

percepção de questões que exigem tratamento mais sensível antes de se converterem em pontos de conflito.

A tendência observada, no sentido dos ouvidores atuarem segundo princípios inscritos na comunicação por diálogo, pode ser considerada como fator de satisfação dos usuários. As expressões manifestas indicaram a pré-disposição favorável desses em relação a O.I. Destaque-se que em um caso o funcionário registrou, ainda que em linhas gerais, o recebimento de resposta negativa à solicitação encaminhada, no entanto, ele reconhece a atuação da O.I., creditando-lhe valor pelo posicionamento imparcial.

Assim sendo, nota-se que a comunicação simétrica e por diálogo, expressa pelos ouvidores como sendo a orientação de sua práxis, reflete-se nas expressões dos usuários indicando um sentido comum em direção à confiança, a oportunidade de acesso e de manifestação da palavra livre.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do estudo **O DIÁLOGO NAS ORGANIZAÇÕES: a ouvidoria interna sob a óptica das Relações Públicas**, verificou-se a juventude do fenômeno Ouvidoria Interna em nosso país. A existência de dados localizados que tratam desse fenômeno de forma contextualizada nos diversos segmentos produtivos indica a possibilidade de estudos mais aprofundados sobre a perspectiva das várias áreas do conhecimento. O recorte efetuado permitiu observar as Ouvidorias Internas sob a óptica das Relações Públicas e sua atuação na dimensão comunicacional das organizações, entendendo-se que essa iniciativa pode significar o apontamento de novos caminhos de pesquisa.

Considera-se que, como resultados de estudo de caso, sob a perspectiva da pesquisa qualitativa, os dados observados restringem-se ao universo pesquisado. Além disso, entende-se que tais dados refletem a expressão dos entrevistados uma vez que, considerando-se o objeto empírico em análise – a ouvidoria interna – a observação dos fenômenos implicou na mediação realizada tanto por parte da organização como também da pesquisadora. Para esta última, a construção do quadro teórico foi a estratégia utilizada no sentido de fazer com que a mediação evitasse tanto a contaminação do olhar, haja vista a aproximação em relação ao objeto de análise, quanto o subjetivismo improdutivo.

Os dados relativos ao perfil das Ouvidorias Internas mostram o desenvolvimento dessa atividade em organizações de grande expressão na sociedade brasileira. Embora

o movimento ainda seja tímido, pode-se visualizar a tendência ao crescimento considerando-se que representam uma alternativa ímpar na consolidação da comunicação interna. Por reunirem vários atributos como a consecução de objetivos institucionais e de negócios com oportunidade de comunicação dirigida, pessoal e simétrica, as ouvidorias podem alcançar, quando bem trabalhadas, uma posição de destaque no sistema da inter-relação organização e públicos internos.

Notou-se que várias das Ouvidorias Internas têm buscado o estabelecimento da inter-relação da organização com os seus públicos ao aliam valores do campo da cidadania e da ética nas relações organizacionais à necessidade de levarem à gestão dados significativos para a condução das operações que implicam em maiores níveis de eficiência e eficácia. No entanto, é preciso que as lideranças das organizações valorizem esse papel no campo da comunicação interna estratégica.

Da parte das lideranças, percebe-se a valorização da ouvidoria interna como canal de interlocução entre a organização e seus funcionários, no entanto observa-se a existência de visões ainda limitadas no sentido de perceber o potencial dessa área para a gestão organizacional. Pensa-se que esse potencial não deva ser observado apenas em função da possibilidade de se recolher dados a serem tratados sob uma perspectiva funcionalista e paternalista que admite a concessão de benefícios pontuais aos funcionários. Para além desses benefícios é preciso que os dirigentes das organizações tenham sob constante atenção o uso dos relatórios advindos das ouvidorias internas no sentido de criarem e implementarem ações que promovam o diálogo com seus

funcionários em outras instâncias e espaços da organização, criando uma cultura do diálogo a partir das ações das ouvidorias internas.

A práxis mencionada pelos ouvidores indica as possibilidades que a comunicação simétrica e por diálogo representam para a organização no sentido de sua valorização por parte dos funcionários na medida em que ela favorece a conquista de respostas efetivas no campo da confiança e da segurança necessárias para o sentido do trabalho. Pensa-se que essa valorização não pode ficar circunscrita aos limites da ouvidoria e à atuação do ouvidor. Nesse caso, o papel de tal profissional envolve duplo desafio: buscar o aprimoramento constante de suas práticas no espaço da ouvidoria, estendendo-as e conjugando-as com os esforços da estrutura de comunicação da organização, favorecendo a construção de significados compartilhados que se refletirão na comunicação institucional das organizações e proporcionar às lideranças uma visão ampliada sobre os resultados da comunicação por diálogo ressaltando sua contribuição para a efetividade organizacional que passa pelo sentido que os indivíduos elaboram em relação ao trabalho.

Viu-se, no primeiro capítulo, a importância de resgate do sentido do trabalho pelos indivíduos. No segundo capítulo, evidenciou-se a questão da subutilização da comunicação interna por parte de organizações brasileiras de grande porte, como também se questionou sobre os processos de mudanças que são feitos sem a integração adequada das pessoas aos movimentos das organizações. Processos conduzidos sem o respeito às necessidades e ao ritmo de adaptação dos públicos internos podem resultar em menores índices de produtividade e competitividade, haja

vista que a efetiva gestão estratégica não se consolida sem as visões e as experiências das pessoas que atuam em todos os níveis da organização.

A Ouvidoria Interna, como um canal de comunicação entre a organização e seus funcionários, pode ser associada à satisfação da necessidade destes últimos de reconhecerem no ambiente de seu trabalho a oportunidade de criação da comunidade de vida e de pensamento, assim, ultrapassa-se o papel que a eles tem sido atribuídos como indivíduos econômicos, sujeitos à racionalidade exacerbada. Pela oportunidade de expressão de sua voz e do encaminhamento de suas reivindicações, estimula-se o sentido de apropriação do trabalho, posto que os aproxima do espaço de decisões. Trata-se de um ponto importante quando se recuperam os conceitos sobre a comunicação interna estratégica sob a perspectiva do mapeamento lógico de públicos e de sua função política.

Além desses apontamentos, a Ouvidoria Interna pode favorecer o mapeamento de públicos internos em sua relação mais sensível com a organização indicando perfis e especificidades, muitas vezes não identificadas quando se trabalha sob a óptica da comunicação massiva pela qual os funcionários não são identificados no grande grupo. Além disso, a oportunidade de reconhecimento de questões emergentes auxilia a organização a adotar os mecanismos adequados para posições mediadoras e de negociação com os públicos internos e/ou indivíduos envolvidos.

Tais possibilidades, sob a perspectiva de um diálogo ético e na direção de sentidos compartilhados, agregam valor à comunicação interna qualificando-a, uma vez

que nela encontra-se sua face estratégica. Conhecer os indivíduos numa sintonia mais fina é admitir o espaço para a dimensão humana na gestão organizacional. Admitir o conhecimento sobre eles - suas necessidades, anseios e certezas – trazendo-as para a visão das lideranças da organização, pode favorecer a ampliação do espaço de trocas pelas quais o conhecimento explícito enriquece o conhecimento tácito favorecendo a inovação na organização. Quando os indivíduos se comunicam, os significados de suas expressões se intercambiam abrindo a possibilidade para novas percepções e realidades. O conceito de culturas nas organizações, como se tratou no segundo capítulo, complementa essa argumentação ao levantar reflexões sobre a dimensão organizacional como fenômeno de comunicação e sobre o que isso implica na admissão da pluralidade de visões para a criação de conhecimentos compartilhados.

Tudo isso provoca reflexões, também, sobre a importância dos significados compartilhados para a expressão da identidade das organizações. Ao tratarem a comunicação interna em sua dimensão, genuinamente, estratégica, as organizações podem dinamizar a comunicação integrada que reúne as dimensões da comunicação mercadológica, administrativa e institucional. Viu-se que a identidade das organizações passa pela somatória de suas expressões que consubstanciam o espaço de afinidades e diferenças.

Nesse sentido, A possibilidade de abrir-se para novos conhecimentos indica a expectativa de integrar cada indivíduo aos objetivos e à dinâmica de cada uma destas dimensões comunicacionais. Permitir a expressão do indivíduo na dimensão mercadológica, por exemplo, é acrescentar ao seu conhecimento as especificidades

sobre os objetivos econômicos da organização e favorecer-lhe para uma atuação conjugada rumo às metas organizacionais, uma vez que isso pode representar o alcance de resultados em comum. Ao mesmo tempo, tal possibilidade traz reflexos na expressão do indivíduo na dimensão da comunicação institucional da organização. Assim, indivíduos que se apropriam de conhecimentos sobre os rumos da organização, seus objetivos e metas econômicas tendem a reconhecer a importância de seu papel e o de seu trabalho na dinâmica organizacional entendendo que de sua atuação depende o alcance das metas comuns. Tal correlação de esforços pressupõe investimentos na comunicação integrada.

Pensa-se que a ouvidoria interna, sob a perspectiva dessas reflexões, tende a trazer valiosos subsídios para a gestão da comunicação organizacional. A comunicação interna estratégica, conforme exposto no terceiro capítulo deste trabalho, envolve uma gama de princípios que precisam ser refletidos e considerados quando se pensa no tratamento com as pessoas que trabalham na organização. Pode-se afirmar que esse tratamento não prescinde de uma visão contemporânea por parte da organização em relação à importância dos esforços e investimentos que pode desenvolver no âmbito da comunicação interna. O alcance de níveis mais altos, em termos de produtividade e competitividade e ao mesmo a efetividade em seu compromisso público, passa, obrigatoriamente, por tal visão e, nesse sentido, a ouvidoria interna tem um grande e relevante papel a desempenhar.

A partir das reflexões já apontadas e tomando-se o conjunto pesquisado considerou-se que **as ouvidorias internas são uma realidade nas organizações**



**brasileiras de diversos segmentos e atuam como espaços em construção para o efetivo diálogo** entre elas e seus públicos internos.

Dado o posto, cumpre-se dizer que esta investigação partiu da concepção de comunicação dialógica que está em sintonia com a realidade do que definimos como alta modernidade, caracterizando o tempo presente, a contemporaneidade, como um palco de trocas simbólicas no qual as organizações devem realizar diversas ações com o objetivo de criar convergências entre seus públicos de interesse, o que está em consonância com os conceitos desenvolvidos na área de Relações Públicas Estratégicas e, também, nas propostas de Comunicação Integrada que entende o processo da comunicação de uma organização como elemento constitutivo de todas as atividades e de todos os segmentos.

Ao coletar e analisar informações acerca da inserção de Ouvidorias Internas em empresas e organizações públicas e privadas, constatou-se que há significativa presença de tal serviço desde os anos 1990, o que indica sua consolidação nos diversos segmentos empresariais e institucionais, bem como reconhecimento por parte dos públicos internos de sua importância para as complexas relações que se estabelecem no mundo corporativo.

Observou-se, também, que, apesar da expansão das atividades de comunicação em quase todos os segmentos da vida, as atividades de Ouvidoria Interna não estão diretamente relacionadas às práticas comunicacionais das empresas e instituições pesquisadas, haja vista que os profissionais responsáveis pelo setor não têm formação

na área de Comunicação Social e que não há relação entre as ouvidorias e as áreas de comunicação, o que pode dificultar a inserção do trabalho desenvolvido por estas primeiras no processo de construção do planejamento estratégico de comunicação organizacional. As Relações Públicas e as Ouvidorias Internas podem e devem dialogar nesta direção.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABO. A Ouvidoria no Brasil. São Paulo: Associação Brasileira de Ouvidores, 2001.

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In CHANLAT, Jean-François. (coord) O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo:Atlas, 1993.

\_\_\_\_\_. A Administração entre a Tradição e a Renovação. São Paulo, Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. Pós-Globalização, Administração e Racionalidade Econômica: síndrome do avestruz. São Paulo: Atlas, 2004.

ALMEIDA, M. A. de. Comunicação Organizacional: Teoria e Pesquisa. In RAE – Revista de Administração de Empresas, volume 20, número 04, outubro/dezembro de 1980. Fundação Getúlio Vargas – FGVSP.

ANTUNES, R. Os Sentidos do Trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. Pesquisa comunicação interna 2007: dados comparativos 2002, 2005 e 2007. São Paulo:ABERJE, 2007.

BAUMAN, Z. O mal-estar da pós-modernidade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.

\_\_\_\_\_. Modernidade e ambivalência. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

\_\_\_\_\_. Globalização: as conseqüências humanas. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, c1999.

BODENHEIMER, Edgar. Teoria del Derecho. México:Fondo de Cultura, 1942

BOHM, D. On Dialogue. Nova York. Routledge, 1996.

BOLTON, R. People skills, how to assent yourself, listen to others, and resolve conflicts. Nova York, Simon Schuster, 1979.

BORTOFT, H. The Wholeness of nature. In SENGE, Peter (et al). Presença: propósito humano e o campo do futuro. São Paulo: Cultrix, 2007

BRANDÃO, E. P. O desafio das relações públicas no Brasil. In BARROS, Antonio Teixeira de, DUARTE, Jorge Antonio Menna, MARTINEZ, Regina Esteves. Comunicação: discursos, práticas e tendências. Brasília: UniCEUB, 2001.

BROWN, A. Organizational Culture. London: Pearson Education, 1998.

BUENO, W. da C. Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa. São Paulo: Manole, 2003.

CANFIELD, B R. Relações Públicas: princípios, casos e problemas. São Paulo: Pioneira, 1970.

CARNEY, T. F. Currents in Organizational Communication. Spring, 1979.

CASANOVA, P. Gonzáles. As novas ciencias e as humanidades: da academia à política. São Paulo:Boitempo Editorial, 2006

CASTILLO,J. Sociologia del Trabajo. Madri: CIS, 1996.

CHAVES, S. M. Relações Públicas no Brasil in JAMESON, Samuel H. (org.). Relações Públicas. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1962, p.30)

CHANLAT, J. F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In CHANLAT, J. F. (Coord). O Indivíduo nas Organizações: dimensões esquecidas. Volume I, São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_ O Indivíduo nas Organizações: dimensões esquecidas. Volume I, II e III, São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. Ciências Sociais e management: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 1999.

CHANLAT, A.; BÉDARD, R. Palavras: a ferramenta do executivo. In CHANLAT, J. F. (Coord). O Indivíduo nas Organizações: dimensões esquecidas. Volume I, II e III, São Paulo: Atlas, 1996.

CHESNEAUX, J. Modernité-Monde, Paris. Éditions La Découver,1989.

CHIA, R. Exploring the Expanded Realm of Technology, Organization and Society. In CHIA, R. Organized Worlds. London:Routledge, 1998.

CIAMPA, A. da C. Identidade. In LANE, Silvia T.M.,CODO, Wanderley. (orgs) Psicologia Social: o homem em movimento. São Paulo: Brasiliense, 2007.

CLEGG, S. Poder, linguagem e ação nas organizações. In CHANLAT, J. F. O individuo na organização: dimensões Esquecidas. São Paulo: Atlas, 1994.

COMINI, G. M. Desafios para o Aperfeiçoamento Organizacional de Órgãos Públicos. Revista de Administração (USP), São Paulo, v. 33, n. 1, p. 12-14, 1998.

COSTA, B. R. L.; GIACOMINI FILHO, G. A comunicação do marketing e o SAC. Anais do XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – UnB – 6 a 9 de setembro de 2006 - Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação

COLLINS, D. Organizational Change: sociological perspectives. London: Routledge, 1998.

CLEGG, S. Poder, linguagem e ação nas organizações. In CHANLAT, J. F. O individuo na organização: dimensões Esquecidas. São Paulo: Atlas, 1994.

CURVELLO, J. J. A. Autopoiese, Sistema e Identidade: a comunicação organizacional e a construção de sentido em um ambiente de flexibilização nas relações de trabalho.

Tese de Doutorado - Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, 2001.

CUTLIP, S. M; CENTER, A. H; BROOM, G. M. Effective public relations. Englewood. Cliffs: Prentice. Hall, 1957.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Orgs). Gestão com Pessoas e Subjetividade. São Paulo: Atlas, 2001.

DAVIS, K.. O uso construtivo da rede informal de comunicações. In: BALCÃO, Y. F.; CORDEIRO, L. L. (orgs). Comportamento Humano na Empresa. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

DE MARE, P.; PIPER, R.; THOMPSON, S. Koinonia: from hate, through dialogue, to culture in the large group. Londres: Karnac Books, 1991.

DEMO, P. Metodologia do conhecimento científico. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. Pesquisa e informação qualitativa. Campinas, SP: Papyrus, 2001.

DERLIEN, H. U. Una comparación internacional en la evaluación de las políticas públicas. Revista do Serviço Público, Brasília, ano 52, n.1, p.121.

DIXON, N. Perspectives on dialogue: making talk developmental for individuals and organizations. Greensboro, Carolina do Norte, Center for Creative Leadership. 1996.

DRUCKER, P. Sociedade pós-capitalista. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

FOLHA ONLINE. Embraer diz que demissões são legais e vai recorrer à Justiça. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u510519.shtml>. Acesso 05 mar. 2009.

ELLINOR, L.; GERARD, G. Dialogo: redescobrimo o poder transformador da conversa. São Paulo: Futura, 1998.

ENRIQUEZ, E. A organização em análise. Petrópolis: Vozes, 1997.

FERRER, F.; LIMA, C. Gestão pública eficiente: impactos econômicos de governos inovadores. Rio de Janeiro:Elsevier, 2007.

FLORIN, T. G. Faturamento on line encerra em R\$8,2 bilhões em 2008. Disponível em: <http://www.e-commercebrasil.org>. Acesso 05 fev. 2009.

FRANÇA, F. Públicos: como identificá-los numa nova visão estratégica. São Caetano do Sul, SP: Yendis Editora, 2004.

FRANÇA, F. Relações Públicas no século XXI: relacionamento com pessoas. In KUNSCH, M. M. K. Obtendo resultados com relações Públicas. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

FREITAS, M. É. de (org). Vida psíquica e organização. Rio de Janeiro:Editora FGV, 2000.

\_\_\_\_\_. Prefácio. In DAVEL, E. P. B.; VANCONCELLOS, J. G. M. de. Recursos Humanos e subjetividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.



\_\_\_\_\_. O Homem do século XXI: sujeito autônomo ou indivíduo descartável. In RAE-eletrônica, v. 5, n. 1, Art. 10, jan./jun. 2006. Disponível em: <http://www.rae.com.br/> , acesso abril 2008.

FREITAS, S. G. Cultura organizacional e comunicação. In KUNSCH, M. M. K. Obtendo resultados com relações Públicas. São Paulo:Pioneira Thomson Learning, 2006.

FREITAS, S. G. Liderança e Poder: um enfoque comunicacional. In MARLENE, M. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006.

\_\_\_\_\_. CORRÊA, T. G. Comunicação, Marketing e Cultura: sentidos da administração, do trabalho e do consumo. São Paulo: ECA/USP: CLC, 1999.

GIANGRANDE, V. O ombudsman na iniciativa privada e o exercício da ética. In ABO. A Ouvidoria no Brasil. São Paulo: Associação Brasileira de Ouvidores, 2001.

GIDDENS, A. Modernidade e Identidade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

\_\_\_\_\_. The Constitution of society. Berkeley, CA:University of California Press, 1984.

GIL, A. C. Pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

GRINOVER, A. P. [et al.] Código Brasileiro de Defesa do Consumidor: comentado pelos autores do anteprojeto. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1998.

GRUNIG, J. E. (org). Excellence in public relations and communication management. Hillsdale/New Jersey: Erlbaum, 1992.

\_\_\_\_\_. A função das relações públicas na administração e na contribuição para a efetividade organizacional e societal. In Comunicação e Sociedade. São Bernardo do Campo: Póscom – Umesp, a.24, n.39, p. 67 – 92, 1º sem.2003

\_\_\_\_\_. In Gerando comunicação excelente. Revista Comunicação Empresarial – ABERJE – Ano 9, nº 33, 4º trimestre de 1999, p.21 -24

\_\_\_\_\_. “Symetrical presuppositions as a framework for public realtions theory”. In: BOTAN, Carl; HAZLETON Jr, Vincent. Public Relations Theory. Hillsdale/New Jersey: Erlbaum,1989.

HAMEL, Gary, PRAHALAD C.K. Competindo pelo futuro. Rio de Janeiro:Campus, 1995.

HOWE, Reuel L. The miracle of dialogue: Nova York, the Seabury Press, 1963.

IANNI, Octavio. Teoria da globalização. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000.

\_\_\_\_\_, O Príncipe eletrônico In BACCEGA, Maria Aparecida. (org) Gestão de Processos Comunicacionais.São Paulo: Atlas, 2002.

JAMESON, Frederic. A cultura do dinheiro: ensaios sobre a globalização. 2 ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2001.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. Entrevista: A Revolução analisada dez anos depois. Revista HSM Management, ano 5, nº 27, pp. 100-104, julho-agosto 2001.

KALLINIKOS, Jannis. Work, human agency and organizational forms: an anatomy of fragmentation. Apostila do Curso “O Homem e o Trabalho na Administração Tradicional e na Emergente”, Instituto de Psicologia, ECA-USP, 2005.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. A pesquisa acadêmico-científica no campo das relações públicas e da comunicação organizacional no Brasil In LOPES, M.I.V. de. Vinte anos de ciências da comunicação no Brasil. Santos: Universidade Santa Cecília, 1999.

\_\_\_\_\_. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. 4ª ed, rev, atual e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997 a.

\_\_\_\_\_. (Org) Obtendo Resultados com Relações Públicas. São Paulo: Editora Pioneira, 1997.

\_\_\_\_\_ Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In MARCHIORI, Marlene. Faces da Cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006.

KUNSCH, Waldemar Luiz. De Lee a Bernays, de Lobo a Andrade: a arte e a ciência das relações públicas em seu primeiro centenário (1906 – 2006). Obtido em <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/memoria>. Acesso janeiro de 2009

MAGALHÃES, José Luiz Quadros de. Direitos Humanos: evolução histórica. Faculdade de Direito da Universidade federal de Minas Gerais(UFMG). Revista Brasileira de Estudos Políticos, Belo Horizonte, 1992.

MARCHIORI, Marlene Regina. Mudança Cultural e a Responsabilidade das Relações Públicas in ORGANICOM – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, GESTCORP, ECA-USP, Ano I, número 1, agosto de 2004.

\_\_\_\_\_. Cultura organizacional versus culturas ns organizações: conceitos contraditórios entre o controle e a compreensão. In MARCHIORI, Marlene Regina. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006.

MARTIN, Joanne. Cultures in Organizations: three perspectives. New York: Oxford, 1992.

MARX, Karl. Elementos fundamentais para la crítica de la economia política (Borrador) 1857-1858, 3 vols. Trad. de Jose Aricó, Miguel Murmis e pedro Scarón. México: Siglo Veintiuno Editores, 1971-1976

MICHAELIS: moderno dicionário da Língua Portuguesa. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. Conceituação Técnica da Ouvidoria do Ministério da Fazenda. Brasília, Distrito Federal, 2002. Obtido em <http://portal.ouvidoria.fazenda.gov.br/ouvidoria/> Acesso em 14 fev. 2009.

MORGAN, Gareth. Imagens da Organização. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Edgar. Ciência com Consciência. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.

\_\_\_\_\_. A Cabeça Bem Feita: repensar a reforma, reformar o pensamento. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

MOURA, Cláudia Peixoto de (Org.). História das Relações Públicas: fragmentos da memória de uma área. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. World Wide Web: <<http://www.pucrs.br/orgaos/edipucrs/>>

MOTTA, Fernando Carlos Prestes; FREITAS, Maria Ester de (Orgs). Vida Psíquica e Organização. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2000.

MUCHIELLI, A . Dictionnaire des methodes qualitatives en sciences humaines. Paris: Armand Collin, 1996

NADLER, David A . GERSTEIN, Marcos; SHAW, Robert B. Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro:Campus, 1994.

NANDHAKUMAR, Joe. Virtual teams and lost proximity: consequences on trust relationships. In JACKSON, Paul. Virtual Working: Social and organizational dynamic. London:Routledges, 1999.

NASSAR, Paulo. Relações Públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2007.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; Doutorado em Comunicação e Cultura. Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ, Brasil. Título: Dimensão Estratégica da Comunicação no Contexto Organizacional Contemporâneo: um paradigma de interação comunicacional dialógica, Ano de Obtenção: 2002.

\_\_\_\_\_.; PAULA, Maria Aparecida. O quê é Comunicação Estratégica nas Organizações? São Paulo: Paulus, 2007.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. Tratado de metodologia científica. São Paulo: Pioneira, 2000.

PERUZZO, C.K., Relações Públicas no modo de produção capitalista. 3ª ed. São Paulo: Summus, 1986.

POCHMANN, M. O trabalho sob fogo cruzado. São Paulo: Contexto, 1999.

PRICEWATERHOUSE&COOPERS.Fusões e Aquisições no Brasil. dezembro de 2008. obtido via Internet. <http://www.pwc.com/> acesso em fevereiro de 2008.

REZENDE, J. F; de C. Balanced Scorecard e a gestão do capital intelectual: alcançando a mensuração equilibrada na economia do conhecimento. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

RIBEIRO, Cynthia. Terceiro setor em números. Obtido em <http://www.responsabilidadesocial.com>, acesso em dezembro de 2008.

RIEL, C.B.M. Van. Principles of corporate communication. Londres: Prentice Hall, 1995.

SÁNCHEZ, Jesús-Maria Silva. A ingerência das leis: problemas da juridificação das relações sociais In SÁNCHEZ, Jesús-Maria Silva. Simpósio 'Cambio cultural y cambio social'. Faculdades de Ciências Sociais da Universidade de Navarra, 2007. Obtido via Internet <http://www.panoptica.org>, acesso em março de 2008.

SENGE, Peter [et al.] Presença: propósito humano e o campo do futuro. São Paulo: Cultrix, 2007

SANTOS, Boaventura de Souza. Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade. 6ª ed. São Paulo: Cortez, 1999.

SIMÕES, Roberto Porto. Informação, Inteligência e Utopia: contribuições à teoria de Relações Públicas. São Paulo: Summus, 2006.

\_\_\_\_\_. Relações públicas: função política. 3ª.ed.rev.e ampl.-São Paulo: Summus, 1995.

\_\_\_\_\_. Relações públicas e micropolítica. São Paulo: Summus, 2001.

SROUR, Robert Henry. Poder, cultura e ética nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

\_\_\_\_\_. Ética empresarial: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

TAPSCOTT, Don, WILLIAMS, Anthony D. Wikinomics: como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.

TAKEUCHI, Hirotaka, NONAKA, Ikujiro. Gestão do conhecimento. Porto Alegre: Bookman, 2008

TAVARES, Mauro Calixta. Gestão estratégica. São Paulo:Atlas, 2000.

TORQUATO, Gaudêncio. Tratado de comunicação organizacional e política. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VIGEVANI, T. Obstáculos e possibilidades para a governabilidade global. Publicação: Cadernos da F.F.C., Marília, v. 8, n. 2, p. 149-164 1999.

VISMONA, Edson (Org). A Ouvidoria Brasileira: dez anos da Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudman. São Paulo: Imprensa Oficial do estado de São Paulo: Associação Brasileira de Ouvidores/Ombusman, 2005.

WALLERSTEIN, Immanuel. The Modern World- Sistem: mercantilism and the consolidation of the European World-Economy,1600-1750. Nova Iorque: Academic Press, 1980.

WATERMAN, JR.; ROBERT.H. O fator renovação. São Paulo:Harbra,1989.

WIKIPÉDIA. Balanced Scorecard. Obtido em <http://pt.wikipedia.org> . Acesso em fevereiro de 2009

WOOD JR, Thomaz, VASCONCELOS, Flávio C., CALDAS. Fusões e aquisições no Brasil. In Era Executivo, Vol 2, nº 4, nov 2003 a jan 2004 obtido via internet <http://www.rae.com.br/> , acesso em fevereiro 2009.



YASBECK, Luiz Carlos Assis. A administração da identidade: um estudo semiótico da comunicação e da cultura nas organizações. Tese de doutorado – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 1997.

## **ANEXOS**

## Anexo 1 - Fusões e Aquisições no Brasil

### Cenário

**Transações:** O número de negócios registrados em 2008 (639) diminuiu 11% em relação ao ano de 2007 (721). As fortes oscilações e os impactos da crise internacional refletiram na queda do número de transações de fusões e aquisições. A sensibilidade e impacto no Brasil é, entretanto, menor do que no resto do mundo. No Brasil, o reflexo no número de negócios e fortemente verificado no quarto trimestre.

**Multinacionais brasileiras:** Houve um grande número de aquisições e joint ventures de empresas brasileiras em território estrangeiro, principalmente Américas do Norte e do Sul, África e Espanha. Destacam-se, nesta internacionalização das empresas brasileiras, os setores de Mineração, Siderurgia e Alimentos (especificamente em frigoríficos).

**Participação estrangeira:** Houve uma expressiva redução na participação de investidores estrangeiros no número de aquisições de participações (\*). Investidores estrangeiros representaram 27% (146 transações) do total de transações em 2008, frente a 31% (181 transações) do total no mesmo período de 2007 e 42% (169 transações) em 2006.

**Setores:** Destaque para os setores de alimentos, educação e tecnologia da informação que, conjuntamente, representaram 27% das transações do ano. Oportunidades de consolidação influenciam este movimento.

**Mudança de forças no mercado de capitais e investidores:** com as bolsas enfraquecidas e a escassez de crédito, os fundos de *Private Equity* se fortaleceram como alternativa para a capitalização das empresas. Sua expressão no volume de transações aumentou de 15% em 2007 para 20% em 2008, e verificamos a presença deste investidor em todos os setores da economia.

(\*) aquisições de participações incluem aquisições de participações minoritárias, controladoras e de 100%. Para esta análise estão exclusas as transações do tipo joint venture e outras.

As empresas com maior número de transações em 2008 tem como característica comum um perfil de consolidação de setores.

<u>Empresa</u>	<u># de Transações</u>
GP Investimentos (direto e indireto)*	16
Anhanguera Educacional	14
Estácio de Sá	13
Brasil Brokers	10
Kroton Educacional	8
Odontoprev S.A.	8
Companhia Vale do Rio Doce	7
Frigorífico Marfrig	6

Principais 8 empresas acumulam 82 transações, ou seja 12,8% do total de transações do ano. Fusões e Aquisições são utilizadas como uma ferramenta de negócios e oportunidades para alavancagem operacional.

\* Não contempla as transações efetuadas pelas Estácio de Sá.

## Anexo 1 - Fusões e Aquisições no Brasil - continuação

### Fusões e Aquisições no Brasil

#### Destaques do mês de Dezembro/2008

- A alemã MAN AG adquiriu a Volkswagen Caminhões e Ônibus por US\$ 1,6 bilhão;
- A Invepar, controladora da Megapar, adquiriu participação de 96% na concessão metroviária do Rio de Janeiro por aproximadamente R\$ 1 bilhão através de ações da Oeste Participações;
- A Quattor participações adquiriu 95% das ações da Petroquímica União S.A., visando o cancelamento de seu registro como companhia aberta (OPA);
- O Gávea Investimentos adquiriu 11,67% das ações ordinárias das Lojas Americanas;
- A Gerdau adquiriu 20% do capital da Corporación Sidenor S.A. da Espanha, fabricante de aços especiais;
- A OGX, juntamente com a Maersk Oil do Brasil, adquiriu 50% dos direitos e obrigações referentes ao bloco BM-ES-29 na Bacia de Santos;
- O Banking and Trading Group (BTG) adquiriu as redes de postos Via Brasil e Aster;
- A Vale adquiriu os ativos de exportação de carvão e logística da Cimentos Argos S.A., uma das maiores produtoras de cimento da América Latina, localizada na Colômbia por US\$ 300 milhões;
- A Dasa fez três aquisições em dezembro: Cedilab, Cedec e Unimagem;
- A Odontoprev adquiriu a totalidade do capital social da ADCON e da OdontoServ por R\$ 26 milhões;
- A Usiminas adquiriu a gaúcha Zamprogna por cerca R\$ 160 milhões;
- A Vale adquiriu 50% do capital da TEAL Exploration & Mining Inc. e suas subsidiárias, localizadas na África.

PricewaterhouseCoopers

Dezembro de 2008

### Fusões e Aquisições no Brasil

#### Outros destaques de 2008

- Os Bancos Itaú e Unibanco realizaram fusão de suas operações originando a gigante financeira Itaú Unibanco Holding Financeira;
- O Banco do Brasil incorporou Banco do Estado do Piauí e adquiriu a Nossa Caixa por R\$ 81,7 milhões e R\$ 5,38 bilhões, respectivamente;
- O Unibanco comprou a participação que a AIG detinha da Unibanco AIG Seguros por US\$ 820 milhões e vendeu a participação que detinha na AIG Brasil Companhia de Seguros por US\$ 15 milhões;
- A Companhia Vale realizou 3 aquisições: Mineração Onça Puma (MOP), Petroleum Geoscience Technology (PGT) e a Valco;
- A Anhanguera Educacional Participações adquiriu a LFG Business Participações por R\$ 180 milhões;
- A Rede Energia adquiriu 35% da QMRA Participações S.A. (controle indireto das centrais Elétricas do Pará S.A. – CELPA) por R\$ 115 milhões;
- O Banco do Brasil incorporou o Banco do Estado de Santa Catarina (Besc) e o Besc S.A. – Crédito Imobiliário (Bescr), em uma transação de R\$ 685 milhões.
- A Amil adquiriu o Hospital Nove de Julho por US\$ 77 milhões;
- O Banco Bradesco adquiriu a Ágora Corretora por US\$ 497 milhões;
- A Bovespa Holding e a BM&F fundiram-se criando a Nova Bolsa, uma das maiores bolsas de valores das Américas;
- O Buscapé adquiriu 70% da FControl, empresa especializada em gerenciamento de risco de compras não-presenciais e 85% da Pagamento Digital, plataforma de gerenciamento de pagamentos online;

PricewaterhouseCoopers

Dezembro de 2008

## Anexo 1 - Fusões e Aquisições no Brasil - continuação

### Fusões e Aquisições no Brasil

#### Outros destaques de 2008

- A Anhanguera Educacional Participações adquiriu o Centro de Ensino Unificado de Taguatinga Ltda, a Sociedade Brasil Central de Educação e Cultura e a Pioneira Educacional investindo mais de R\$ 100 milhões;
- O Advent International Group adquiriu 95% do Grupo Quero-Quero por R\$ 200 milhões (estimados);
- A Parmalat Brasil adquiriu da Danone a marca Poços de Caldas e ativos relacionados, e licenciou a marca Paulista no Brasil, Bolívia e Paraguai. Estes ativos depois foram revendidos para o Laticínios Morrinhos (GP Investimentos);
- A Kraft Foods Brasil S.A. anunciou a formação de uma joint-venture com a Sadia no setor de laticínios;
- O Grupo Bimbo adquiriu 70% do Grupo Nutrella;
- O Grupo Luni adquiriu as Faculdades Delta, União das Escolas Superiores Sobral Pinto, União das Escolas Superiores de Rondonópolis e Unicen;
- A CCR adquiriu 40% da Renovias S.A. por US\$ 148 milhões;
- O Grupo Compass adquiriu 50% do Grupo de Soluções em Alimentação (GRSA) por US\$ 175 milhões;
- A Virtus, empresas de Tecnologia da Informação, foi criada por meio da fusão de 7 empresas do setor: Biosalc, Intelekt, Trellis, Visionnaire, Volans, Automatos e Dedalus.
- A GP Investimentos adquiriu a Laticínios Morrinhos (Leitebom) por US\$ 182 milhões;
- A Bombril adquiriu a Milana, por R\$ 11,5 milhões;
- A Gerdau adquiriu a alemã Kerspe por aproximadamente R\$ 90 milhões;
- A GP Investimentos adquiriu 51% das ações da Imbra;
- O Grupo Fleury adquiriu a rede de laboratórios Campana.

## Anexo 2 - LEI Nº 5.377, DE 11 DE DEZEMBRO DE 1967

Disciplina a Profissão de Relações Públicas e dá outras providências.



### LEI Nº 5.377, DE 11 DE DEZEMBRO DE 1967

#### Disciplina a Profissão de Relações Públicas e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, faço saber que o CONGRESSO NACIONAL decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

#### CAPÍTULO I

##### Definição

**Art 1º** - A designação de "Profissional de Relações Públicas" passa a ser privativa:

- a) dos bacharéis formados nos respectivos cursos de nível superior;
- b) dos que houverem concluído curso similar no estrangeiro, em estabelecimento legalmente reconhecido após a revalidação do respectivo diploma no Brasil;
- c) dos que exerçam a profissão, de acôrdo com o art. 6º do Capítulo IV da presente Lei.

#### CAPÍTULO

**II**

##### *Das atividades profissionais*

**Art 2º** - Consideram-se atividades específicas de Relações Públicas as que dizem respeito:

- a) a informação de caráter institucional entre a entidade e o público, através dos meios de comunicação;
- b) a coordenação e planejamento de pesquisas da opinião pública, para fins institucionais;
- c) a planejamento e supervisão da utilização dos meios audio-visuais, para fins institucionais;
- d) a planejamento e execução de campanhas de opinião pública;
- e) ao ensino das técnicas de Relações Públicas, de acôrdo com as normas a serem estabelecidas, na regulamentação da presente Lei.

#### CAPÍTULO

**III**

##### *Do registro da Profissão e de sua fiscalização*

**Anexo 2 - LEI Nº 5.377, DE 11 DE DEZEMBRO DE 1967 - continuação**

**Art 3º** - O registro do profissional de Relações Públicas fica instituído com a presente Lei, e tornar-se-á obrigatório no prazo de 120 (cento e vinte) dias a contar da sua publicação, para aqueles que já se encontram no exercício da profissão.

Parágrafo único. O registro referido neste artigo será feito pelo Serviço de Identificação Profissional do Ministério do Trabalho e Previdência Social, mediante comprovante ou comprovantes portados pelos profissionais nas hipóteses das letras " a " a " c " do art. 1º.

**Art 4º** - A fiscalização do exercício profissional será feita pelo Ministério do Trabalho e Previdência Social.

**Art 5º** - A fiscalização do disposto no art. 2º alínea " e " ficará a cargo do Ministério da Educação e Cultura.

## **CAPÍTULO**

## **IV**

### *Disposições gerais*

**Art 6º** - Fica assegurado o registro de que trata o art. 3º da presente Lei às pessoas que já venham exercendo funções de Relações Públicas, como atividade principal e em caráter permanente, pelo prazo mínimo de 24 meses, conforme declaração do empregador e comprovação de recebimento salarial proveniente dessa atividade, em entidades públicas ou privadas que comprovem a existência do setor especializado, e ainda que sejam sócios titulares da ABRP - Associação Brasileira de Relações Públicas, por idêntico período.

**Art 7º** - A presente Lei será regulamentada pelo Executivo dentro de 90 (noventa) dias de sua publicação.

**Art 8º** - Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

**Art 9º** - Revogam-se as disposições em contrário.

*Brasília, 11 de dezembro de 1967; 146º da Independência e 79º da República.  
A. COSTA E SILVA Jarbas G. Passarinho Favorino Bastos Mercio*

Disponível em <http://www.conferp.org.br/site/legislacao/Exibe.do?codLegislacao=5&tipo=lei>

Acesso em 10/12/08

### Anexo 3 – Decreto 63383, de 26 de setembro de 1968

#### DECRETO Nº 63.283, DE 26 DE SETEMBRO DE 1968

Aprova o Regulamento da Profissão de Relações Públicas de que trata a Lei nº 5.377, de 11 de dezembro de 1967.



#### DECRETO Nº 63.283, DE 26 DE SETEMBRO DE 1968.

##### **Aprova o Regulamento da Profissão de Relações Públicas de que trata a Lei nº 5.377, de 11 de dezembro de 1967.**

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, usando da atribuição que lhe confere o artigo 83, item II, da Constituição e tendo em vista o que determina a Lei nº 5.377, de 11 de dezembro de 1967, DECRETA:

**Art 1º** - Fica aprovado o Regulamento que disciplina o exercício da Profissão de Relações Públicas e sua fiscalização, anexo ao presente Decreto assinado pelo Ministro do Trabalho e Previdência Social.

**Art 2º** - Este Decreto entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

*Brasília, 26 de setembro de 1968; 147º da Independência e 80º da República.*  
A. COSTA E SILVA Jarbas G. Passarinho

#### **REGULAMENTO DA LEI Nº 5.377, DE 11 DE DEZEMBRO DE 1967, QUE DISCIPLINA O EXERCÍCIO PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS.**

##### **TÍTULO I**

*Da Profissão de Relações Públicas*

##### **CAPÍTULO I**

*Do Profissional de Relações Públicas*

**Art 1º** A atividade e o esforço deliberado, planejado e contínuo para esclarecer e manter compreensão mútua entre uma instituição pública ou privada e os grupos e pessoas a que esteja direta ou indiretamente ligada, constituem o objeto geral da profissão liberal ou assalariada de Relações Públicas.

**Art 2º** A designação de Profissional de Relações Públicas e o exercício das respectivas atividades passam a ser privativos:

- a) dos que, a partir da vigência da presente lei, venha ser diplomados em Cursos de Relações Públicas, de nível superior, reconhecidos pelo Conselho Federal de Educação;
- b) dos que, antes da vigência da presente lei, sendo possuidores de diplomas



### **Anexo 3 – Decreto 63383, de 26 de setembro de 1968 - continuação**

de nível universitário, tenham concluído cursos regulares de Relações Públicas, em estabelecimentos de ensino, cujos currículos venham a ser homologados pelo Conselho Federal de Educação;

c) dos diplomados no Exterior em cursos regulares de Relações Públicas, após a revalidação do diploma nos termos da legislação vigente, e ressalvados os amparados através de convênios.

#### **CAPÍTULO II**

##### *Do campo e da atividade profissional*

**Art 3º** A profissão de Relações Públicas, observadas as condições previstas neste Regulamento, poderá ser exercida, como atividade liberal assalariada ou de magistério, nas entidades de direito público ou privado, tendo por fim o estudo ou aplicação de técnicas de política social destinada à intercomunicação de indivíduos, instituições ou coletividade.

**Art 4º** Consideram-se atividades específicas de Relações Públicas as que dizem respeito:

- a) à orientação de dirigentes de instituições públicas ou privadas na formulação de políticas de Relações Públicas;
- b) à promoção de maior integração da instituição na comunidade;
- c) à informação e a orientação da opinião sobre objetivos elevados de uma instituição;
- d) ao assessoramento na solução de problemas institucionais que influam na posição da entidade perante a opinião pública;
- e) ao planejamento e execução de campanhas de opinião pública;
- f) à consultoria externa de Relações Públicas junto a dirigentes de instituições;
- g) ao ensino de disciplinas específicas ou de técnicas de Relações Públicas, oficialmente estabelecido.

#### **CAPÍTULO III**

##### *Do exercício profissional*

**Art 5º** O exercício em órgãos da administração pública, em entidades privadas ou de economia mista de cargos, empregos ou funções, ainda que de direção, chefia, assessoramento, secretariado e as de magistério, cujas atribuições envolvam, principalmente conhecimentos inerentes às técnicas de Relações Públicas, é privativo do profissional dessa especialidade, devidamente registrado no Ministério do Trabalho e Previdência Social.

§ 1º A apresentação de diploma de Relações Públicas, embora passe a ser obrigatória para o provimento de cargo público federal, estadual ou municipal, da administração direta ou indireta, não dispensa a prestação de concurso, quando a lei o exigir.

§ 2º O disposto in fine neste artigo se aplica por igual, aos profissionais liberais e aos que exercem a atividade em Escritórios, Consultorias ou Agências de Relações Públicas legalmente autorizados a funcionar no País.

§ 3º A falta de registro profissional torna ilegal o exercício da Profissão de Relações Públicas.

#### **TÍTULO II**

##### *Da organização profissional*

#### **CAPÍTULO I**

##### *Do registro profissional*

### **Anexo 3 – Decreto 63383, de 26 de setembro de 1968 - continuação**

**Art 6º** A inscrição profissional de Relações Públicas será feita pelo Serviço de Identificação Profissional do Ministério do Trabalho e Previdência Social, mediante a apresentação de títulos, diplomas ou certificados registrados pelo Ministério da Educação e Cultura para as hipóteses das alíneas " a ", " b " e " c " do art. 2º.

§ 1º No caso do art. 13 o registro profissional fica condicionado à apresentação de Carteira Profissional anotado, ou comprovante de recebimento salarial, ou, ainda de declaração do empregador de que o interessado exerce a atividade em caráter principal ou permanente, para os profissionais sujeitos ao regime da Consolidação das Leis do Trabalho.

§ 2º Em se tratando de funcionário público, autárquico ou de sociedade de economia mista, será necessário a apresentação de título de nomeação, portaria ou ato oficial devidamente averbado ou, ainda declaração formal de Diretor ou Chefe de Serviço de Pessoal de que o interessado exerce a atividade, em caráter principal ou permanente, em setor especializado em Relações Públicas.

§ 3º Para os profissionais liberais que exerçam a atividade individualmente ou em Escritórios, Agências ou Consultorias, e, bem assim, em funções de magistério será necessário a apresentação de documentos comprobatórios que atestem a realização de trabalhos definidos no artigo 4º deste Regulamento.

**Art 7º** Nos casos dos parágrafos do artigo anterior, será sempre necessário a comprovação do exercício profissional pelo prazo mínimo de 24 (vinte e quatro) meses anterior à vigência desta lei.

**Art 8º** Do competente livro de registro deverão constar, obrigatoriamente:

- a) denominação do estabelecimento de ensino em que se diplomou o interessado;
- b) número de registro no Ministério da Educação e Cultura;
- c) indicação do dispositivo deste Regulamento que fundamentou o pedido de inscrição, em se tratando de não diplomados.

#### **CAPÍTULO II**

##### *Da carteira profissional*

**Art 9º** A todo profissional, registrado na forma deste Regulamento, o Ministério do Trabalho e Previdência Social fornecerá Carteira Profissional, de acordo com o modelo em uso, na qual deverá ser anotado o número da respectiva inscrição no setor competente desse órgão.

#### **CAPÍTULO III**

##### *Da jurisdição*

**Art 10.** Os portadores da Carteira Profissional de Relações Públicas poderão desempenhar suas atividades no Distrito Federal, Territórios, Estados e Municípios, quer em caráter liberal quer assalariado.

**Art 11.** A fiscalização do exercício da Profissão de Relações Públicas, em todo o território nacional, será feita pelo Ministério do Trabalho e Previdência Social, ao qual compete:

- a) propugnar por uma adequada compreensão dos problemas de Relações Públicas e sua racional solução;
- b) orientar e disciplinar o exercício da Profissão de Relações Públicas, sem prejuízo da competência específica do Ministério da Educação e Cultura; e
- c) dirimir as dúvidas suscitadas pelo exercício da Profissão de Relações Públicas, e por este Regulamento em decorrência de casos omissos.

### Anexo 3 – Decreto 63383, de 26 de setembro de 1968 - continuação

#### **TÍTULO III**

##### *Das Disposições Transitórias*

#### **CAPÍTULO I**

##### *Dos praticantes*

**Art 12.** No caso de insuficiência de Profissionais de Relações Públicas, comprovada por falta de inscrição em recrutamento ou seleção pública, poderão os órgãos públicos, bem como quaisquer empresas privadas, solicitar ao Ministério do Trabalho e Previdência Social, licença para o exercício dessa Profissão por pessoa conhecedora ou praticante dos métodos de Relações Públicas, portadora de diploma de curso superior.

**Art 13.** O disposto no caput do art. 2º se aplica, também aos que comprovarem o exercício de atividade de Relações Públicas em caráter principal ou permanente, pelo prazo mínimo de 24 (vinte e quatro) meses até 12 de dezembro de 1967, e, a qualquer tempo, a qualidade de sócios titulares da Associação Brasileira de Relações Públicas - ABRP por idêntico período.

**Art 14.** As exigências do art. 5º não prejudicarão a situação dos atuais ocupantes de cargos, empregos e funções da espécie, no Serviço Público e nas entidades privadas, enquanto os exercerem.

**Art 15.** O presente Regulamento entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

*Brasília, 26 de setembro de 1968; JARBAS G. PASSARINHO*

Disponível em <http://www.conferp.org.br/site/legislacao/Exibe.do?codLegislacao=6&tipo=lei>

Acesso em 10/12/08

### Anexo 4 - Universalização do Ombudsman/Ouvidorias

País	Denominação	Abrangência	Ano de Instituição	Mandato	Observação
Suécia	Ombudsman (JO)	Nacional	1809	4 anos	Progressivamente passou a atuar em várias áreas (militar, concorrência, consumidor, imprensa etc).
Finlândia	Oikeusasiamies	Nacional	1919	4 anos	-
Noruega	Ombudsman (MO)	Nacional	1952	4 anos	Atua na administração interna e externamente.
Dinamarca	Ombudsmand	Nacional	1953	4 anos	-
Nova Zelândia	Parliamentary Commissioner	Nacional	1962	3 anos	Accepta reclamações de sociedades e associações públicas e privadas.
Inglaterra	Parliamentary Commissioner	Nacional	1967	Vitalício	Accepta reclamações individuais e coletivas.
Estados Unidos	Ombudsman	Diversa	1967	Variado	Atuação centrada na defesa dos direitos do consumidor.
Israel	State Comptroller	Nacional	1971	5 anos	Accepta reclamações de cidadãos de qualquer nacionalidade.
França	Médiateur de la République	Nacional	1973	6 anos	Apenas reclamações de indivíduos, mas de qualquer nacionalidade.
Portugal	Provedor de Justiça	Nacional	1975	Indeterminado	-
Espanha	Defensor del Pueblo	Nacional	1978	5 anos	Apenas reclamações de indivíduos.
Países Baixos	Ombudsman Nacional	Nacional	1981	6 anos	Nomeado pelo Parlamento. Investiga as ações de autoridades administrativas.
Canadá	Ombudsman	Diversa	Década de 80	Variado	Destaca-se a atuação do ombudsman bancário.
Comunidade Européia	Euro-Ombudsman	Internacional	1994	5 anos	Subordinado ao Parlamento Europeu.

Fonte: MINISTÉRIO DA FAZENDA. Conceituação Técnica da Ouvidoria do Ministério da Fazenda. Brasília, Distrito Federal, 2002. Obtido em <http://portal.ouvidoria.fazenda.gov.br/ouvidoria/> Acesso em 14 fev. 2009.

## Anexo 5 - Ouvidorias na Administração Pública Federal

Unidade Governamental	Denominação	Titular	Ato de Instituição	Mandato	Atuação
Câmara dos Deputados	Ouvidoria Parlamentar	Dep. Fleury Filho	Resolução Nº. 19, 14.03.2002	2 anos	Centralizada
Corregedoria-Geral da União/PR	Ouvidoria-Geral	Nelson Parucker Jr.	Decreto Nº. 4.177, 28.03.2002	Livre Nomeação	Centralizada
Ministério da Justiça	Ouvidoria-Geral de Direitos Humanos	Paulo Sérgio Pinheiro	Decreto Nº. 4.177, 28.03.2002	Livre Nomeação	Centralizada
Ministério da Previdência e Assistência Social	Ouvidoria-Geral	Neiva Renck Maciel	Lei Nº. 9.711, 20.11.1998	Livre Nomeação	Centralizada
Ministério do Desenvolvimento Agrário	Ouvidoria Agrária Nacional	Gercino José da Silva Filho	Decreto Nº. 3.338, 14.01.2000	Livre Nomeação	Descentralizada
Ministério da Fazenda	Ouvidoria-Geral	Diniz de Oliveira Imbroisi	Decreto Nº. 3.782, 05.04.2001	Livre Nomeação	Descentralizada
Ministério da Integração Nacional	Ouvidoria-Geral	Denivaldo Lima	Portaria Nº. 542, 13.08.2002	Livre Nomeação	Centralizada
Ministério da Saúde	Ouvidoria	Benedito Nicotero Filho	Decreto Nº 4.194, 11.04.2002	Livre Nomeação	Centralizada
Agência Nacional de Transportes Aquaviários – ANTAQ	Ouvidoria	Haroldo Vitor de Azevedo Santos	Lei Nº. 10.233, 05.06.2001	3 anos	Centralizada
Agência Nacional de Transportes Terrestres – ANTT	Ouvidoria	Marcos Jorge Matusевичius	Lei Nº. 10.233, 05.06.2001	3 anos	Centralizada
Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS	Ouvidoria	Vago	Lei Nº. 9.961, 28.01.2000	Aguarda regulamentação	Centralizada
Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL	Ouvidoria	Fernando Antônio Fagundes Reis	Lei Nº. 9.472, 16.07.1997	2 anos	Centralizada
Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA	Ouvidoria	Franklin Rubenstein	Lei Nº. 9.782, 26.01.1999	2 anos	Centralizada
Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO	Ouvidoria	Maria Auxiliadora de Medeiros Valle	Decisão de Diretoria	Livre Nomeação	Centralizada
Banco do Brasil	BB Responde	Odila de Lara Pinto	Decisão de Diretoria	Livre Nomeação	Centralizada
Caixa Econômica Federal	Ouvidoria	Izabel de Fátima Ferreira Gomes	Decisão de Diretoria	Livre Nomeação	Centralizada
Embrapa	Ouvidoria	Anis Nacfur	Resolução Normativa Nº. 08, 19.04.1999	Livre Nomeação	Centralizada
Ibama	Ouvidoria	Paulo Pereira dos Santos	Lei Nº. 7.735, 22.02.1989	Livre Nomeação	Centralizada
Radiobrás	Ouvidoria	Maria das Graças Cruvinel	Portaria Nº. 237, 05.06.2002	Livre Nomeação	Centralizada
Petrobrás	Ouvidoria-Geral	Maria Lucia Karam	Decisão de Diretoria	Livre Nomeação	Centralizada
BR Distribuidora	Ombudsman	Kátia Cristina de Santana	Decisão de Diretoria	Livre Nomeação	Centralizada

Fonte: MINISTÉRIO DA FAZENDA. Conceituação Técnica da Ouvidoria do Ministério da Fazenda. Brasília, Distrito Federal, 2002. Obtido em <http://portal.ouvidoria.fazenda.gov.br/ouvidoria/> Acesso em 14 fev. 2009.

### Anexo 6 - Ouvidorias na Administração Pública Estadual

Unidade Governamental	Denominação	Titular	Ato de Instituição	Mandato	Atuação
Assembleia Legislativa do Estado da Paraíba	Ouvidoria Pública	José Everton Nóbrega	Resolução Nº. 696, 19.12.2001	2 anos	Centralizada
Centro de Vigilância Sanitária - SP	Ouvidoria	Marta de Almeida Magliari	Decreto Estadual Nº. 44.074, 01.07.1999 Lei Estadual Nº. 10.294, 20.04.1999	1 ano	Centralizada
Governo do Distrito Federal	Ouvidoria-Geral	João Jacques Barreto Cavalcanti	Lei Nº. 2.290, 01.01.1999 Decreto Nº. 20.139, 12.04.1999	Livre Nomeação	Descentralizada
Governo do Estado de Alagoas	Ouvidoria	Geraldo de Majella	Lei Nº. 6.184, 11.08.2000	Livre Nomeação	Centralizada
Governo do Estado do Paraná	Ouvidoria-Geral	João Elias de Oliveira	Decreto Nº. 22, 15.01.1991 Decreto Nº. 468, 01.03.1995 Decreto Nº. 470, 01.03.1995 Decreto Nº. 31, 04.01.1999 Resolução Nº. 002, 11.01.1999 Lei Nº. 13.035, 04.01.2001	Livre Nomeação	Descentralizada
Governo do Estado de São Paulo	Ouvidoria da Polícia do Estado	Fermino Fecchio Filho	Lei Complementar Nº. 826, 20.06.1996	2 anos	Centralizada
Secretaria de Fazenda do Estado de São Paulo	Ouvidoria	Florêncio dos Santos Penteado Sobrinho	Decreto Estadual Nº 44.074, 01.07.1999 Lei Estadual Nº 10.294, 20.04.1999	1 ano	Centralizada
Secretaria de Justiça e Defesa da Cidadania	Ouvidoria	Lucimara Nunes de Paula	Decreto Estadual Nº. 44.074, 01.07.1999 Lei Estadual Nº. 10.294, 20.04.1999	1 ano	Centralizada
Sistema de Segurança Pública do Estado do Pará	Ouvidoria	Rosa Marga Roche	Lei Nº. 5.944, 02.02.1996	2 anos	Centralizada
Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco	Ouvidoria	Severino Otávio Raposo Monteiro	Lei Orgânica Nº. 10.651, 10.03.1991 Lei Complementar Nº. 36, 27.03.2001	2 anos	Centralizada
Tribunal de Justiça do Estado do Mato Grosso do Sul	Ouvidoria	Rômulo Letteriello	Resolução Nº. 278, 19.08.1999	Livre Nomeação	Centralizada
Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios	Ouvidoria	Hermenegildo Fernandes Gonçalves	Resolução Nº. 003, 27.03.2000	Livre Nomeação	Centralizada

Fonte: MINISTÉRIO DA FAZENDA. Conceituação Técnica da Ouvidoria do Ministério da Fazenda. Brasília, Distrito Federal, 2002. Obtido em <http://portal.ouvidoria.fazenda.gov.br/ouvidoria/> Acesso em 14 fev. 2009.

### Anexo 7- Ouvidorias na Administração Pública Municipal

Unidade Governamental	Denominação	Titular	Ato de Instituição	Mandato	Atuação
Prefeitura de Maringá	Ouvidoria	Eugênio Pupuvitv	Lei Complementar N°. 376, 06.06.2001	Livre Nomeação	Centralizada
Prefeitura de Santo André	Ouvidoria	Saul Gelman	Lei N°. 7.877, 30.08.2002	2 anos	Centralizada
Prefeitura de Santos	Ouvidoria Pública	Álvaro Pereira Pinto Jr.	Lei Complementar N°. 121, 14.04.1994	Livre Nomeação	Centralizada
Prefeitura de São Caetano do Sul	Ouvidoria	João Tessarini	Lei N°. 3494, 10.01.1997	Livre Nomeação	Centralizada
Prefeitura de São Paulo	Ouvidoria	Elci Pimenta Freire	Lei N°. 13.167, 05.07.2001	2 anos	Centralizada
Prefeitura do Rio de Janeiro	Ouvidoria	Carmem Lúcia Mendes de Castro	Decreto N°. 9.455, 01.01.2001 Decreto N°. 9.692, 28.03.2001	Livre Nomeação	Descentralizada
Prefeitura de Vila Velha	Ouvidoria-Geral	Heliossandro Matos Silva	Lei N°. 3.869, 20.12.2001	Livre Nomeação	Centralizada
Prefeitura de Teresina	Ouvidoria-Geral Municipal	Maria Vilma Alves da Silva	Lei N°. 2.108, 30.12.1991	Livre Nomeação	Centralizada

Fonte: MINISTÉRIO DA FAZENDA. Conceituação Técnica da Ouvidoria do Ministério da Fazenda. Brasília, Distrito Federal, 2002. Obtido em <http://portal.ouvidoria.fazenda.gov.br/ouvidoria/> Acesso em 14 fev. 2009.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)



[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)