

OTÁVIO BANDEIRA DE LAMÔNICA FREIRE

Comunicação, Cultura e Organização: um olhar antropológico sobre os modos de comunicação administrativa na perspectiva da comunicação integrada.

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação, Área de Interfaces Sociais da Comunicação, Linha de Pesquisa de Políticas e Estratégias de Comunicação, da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo como exigência parcial para obtenção do título de Doutor em Comunicação, sob a orientação do Prof. Dr. Mitsuru H. Yanaze.

**São Paulo
Abril de 2009**

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

Folha de Aprovação

OTÁVIO BANDEIRA DE LAMÔNICA FREIRE
Comunicação, Cultura e Organização: um
olhar antropológico sobre os modos de
comunicação administrativa na perspectiva
da comunicação integrada.

Tese apresentada ao Programa de Pós-
Graduação em Comunicação, Área de
Interfaces Sociais da Comunicação, Linha
da Pesquisa de Políticas e Estratégias de
Comunicação, da Escola de Comunicações
e Artes da Universidade de São Paulo
como exigência parcial para obtenção do
título de Doutor em Comunicação.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.(a) Dr.(a) _____

Prof.(a) Dr.(a) _____

Prof.(a) Dr.(a) _____

Prof.(a) Dr.(a) _____

Prof.(a) Dr.(a) _____

São Paulo, 2009.

Freire, Otávio Bandeira De Lamônica

Comunicação, Cultura e Organização: um olhar antropológico sobre os modos de comunicação administrativa na perspectiva da comunicação integrada. / Otávio Bandeira De Lamônica Freire. – São Paulo, 2009. 263 f.

Tese (Doutorado) – Apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

Área de Concentração: Interfaces Sociais da Comunicação.

Linha de Pesquisa: Políticas e Estratégias de Comunicação

Orientação: Prof. Dr. Mitsuru H. Yanaze

1. Comunicação Administrativa. 2. Comunicação Organizacional. 3. Cultura Organizacional. 4. Comunicação Integrada 5. Comunicação e Antropologia

I. Título

*Para Maria Luiza, filha querida,
que eternizou os meses de julho em meu coração...*

Agradecimentos

São muitos os que, de alguma maneira, compartilharam, auxiliaram, deram suporte e participaram do meu caminho de pesquisa para este doutorado. A todos eles, devo agradecer o resultado alcançado. Há alguns, porém, que não posso deixar de reconhecer de maneira mais específica e pontual. São eles:

Professor Doutor Mitsuru Higuchi Yanaze, meu orientador, pelo grande coração, experiência e vivência, por enxergar em mim rastilhos e centelhas do pesquisador inquieto e me conceder a oportunidade de partilhar seus conhecimentos, pela condução nas questões gerais do texto, pela generosidade e sagacidade no fechamento da tese;

Professora Doutora Margarida Maria Krohling Kunsch e Professora Doutora Maria Schuler, pelas falas contundentes e direcionadoras, pelas sugestões construtivas no Exame Geral de Qualificação e no decorrer do processo de pesquisa. Suas argumentações e indicações abriram novas possibilidades, novos caminhos, conduzindo esta Tese até o presente formato;

Professora Doutora Maria Cecília Sanchez Teixeira, que inicialmente dirigiu meus estudos de doutorado como primeira orientadora, ainda no Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, pelo gesto grandioso, não só por aceitar a minha transferência para o Programa de Doutorado da Escola de Comunicações e Artes, mas por ter enxergado o brilho em meus olhos pela Comunicação, quando nem mesmo eu ainda havia me dado conta;

Todos os professores e funcionários do Programa de Pós-Graduação em Educação da FEUSP e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da ECA/USP, pela efetiva dedicação ao conhecimento e sua produção, nossa matéria fundamental, nossa fonte de energia, nosso meio e nosso fim;

Professor Doutor Eneus Trindade, Professor Doutor Kleber Markus, Professora Doutora Luri Yanaze, Professor Doutor Massimo di Felice, Professor Doutor Arlindo Ornelas Figueira Neto (Piu), Professor Doutor Heliodoro Teixeira Bastos (Dorinho), Professor Doutor Luiz Alberto de Farias, Professor Doutor Leandro Leonardo Batista, Professor Doutor Paulo Nassar e Professora Mestre Mariângela Haswani, pelas grandes trocas de conhecimentos; Professor Mestre Eduardo Augusto da Silva, Mestranda Márcia Garçon e Naia Hamasaki, colegas de pós-graduação, de pesquisas e coordenação de campo do CEACOM, amigos que para sempre guardarei em meu coração.

Todos os meus colegas coordenadores e pesquisadores do Centro de Estudos de Avaliação em Comunicação e Marketing da Universidade de São Paulo – CEACOM-ECA/USP, pela presença constante e diária, pelo compartilhamento de seus conhecimentos, pelos esforços de contribuição, pelas coberturas nos horários de trabalho.

Meus queridos alunos e demais membros da ECAJr, alunos dos cursos de especialização e graduação da Universidade de São Paulo, da Universidade Presbiteriana Mackenzie e de todas as demais Instituições de Ensino Superior onde leciono e lecionei, por sua curiosidade investigativa e indagadora, provocadora de minhas constantes pesquisas e referências;

Rosa Maria Sampaio, Marineide P. L. de Castro (Mari), Estevão C. de Siqueira, Patrícia C. Franco, Edinaldo R. Arruda (Ed), Edson A. Gomes, José da Silva, Jesus técnicos da ECA/USP, sempre atentos ao necessário suporte às atividades de docência, ensino e pesquisa, companheiros da rotina diária no CRP e na ECA/USP;

Rosângela Zomignan, exímia coordenadora dos trabalhos da secretaria dos cursos de especialização do CRP, Eduardo Galisteu, Idalina S. Recio e Vânia Bonfim, Renato S. Fiorato incansáveis trabalhadores desta mesma secretaria, companheiros de labuta, parceiros das angústias, excelentes assistentes

administrativos às minhas aulas como Professor Conferencista Convidado do CRP-ECA/USP.

Minha mulher Maria Lourdes, “Lurdinha”, sempre-e-sempre de mãos dadas comigo, caminhando pelas areias da vida, vivendo e aprendendo, companheira e parceira em meus maiores projetos de vida. Devo a ela o embelezamento desta tese, com suas lindas ilustrações, tabelas e quadros;

Meu pai, (vovô) Júlio, figura serena, sempre me tranquilizando no decorrer do caminho, exemplo que procuro seguir desde o momento em que vi minha filha pela primeira vez. Minha mãe, Maria de Lourdes (vovó Lú), eterna inspiração acadêmica, científica, de amizade e de conduta pessoal. Meus irmãos: André (tio Dedé), pela companhia e pelas conversas de madrugada, durante as muitas noites de insônia e Bruno (tio Bebê) distante geograficamente, mas muito próximo e sempre atento aos meus sinais de socorro. Amo-os incondicionalmente, meus irmãos e amigos. Meu tio Eduardo (Duduchi) e minha prima Olívia Maria (Dinda Menininha) padrinhos queridos. Minha tia Ermelinda (Biguirinha) pelo carinho de irmã mais velha e pela grande referência como cientista, pesquisadora e professora;

Meus avós João, Calina, Joaquim e Olívia (todos *in memoriam*), muito obrigado pela enorme família que me acolhe, pelo amor, pelo carinho, pelo legado e pelo exemplo que deixaram impresso em cada um de meus parentes;

Minha sogra Maria Helena, mulher de fibra, futura parceira nos negócios, e meu sogro Antenor Balbinot (*in memoriam*); seus filhos Maria Augusta – duplamente cunhada e comadre –, Alexandre (Xande) e Antenor (Cuco), sua nora Marianne Schneider (Mari) – querida concunhada – e sua neta Clara Beatriz, “prima preferida da minha filha” que, para além do apoio à minha mulher, estenderam seu carinho e alegria a mim, sempre;

Minhas primas queridas, Thaís (Taty) e Elnara (Nara) Nunes Araújo, por me darem suporte na fase final deste trabalho.

Meu 'amado mestre' e amigo Mozailde Pinho de Menezes (Mozá), que me preparou incansavelmente para as duas provas de proficiência de línguas – inglês e espanhol –, garantindo a minha entrada no doutorado direto;

Guilherme Bryan e Mônica C. Russo, Júlio e Kátia Oliveira, Elton Camaliente, pela amizade divertida e gostosa, presença importante desde nossa estada nesta paulicéia que não pára.

Resumo

Este trabalho aborda a comunicação administrativa como tema e problema de comunicação organizacional, com objetivo de mostrar e esclarecer o seu obscurecimento como objeto de pensamento e propor um novo enfoque, buscando contribuir para o debate acadêmico dessa vertente da comunicação integrada. Do ponto de vista dos procedimentos lógicos que nortearam o processo investigativo, o trabalho se inclui no arco de influência da fenomenologia. Elaborou-se um quadro de referência sobre comunicação organizacional e sobre cultura organizacional buscando situar e problematizar a comunicação administrativa, analisar e interpretar os seus conteúdos significativos em termos das convergências, ambigüidades, disparidades, contradições e complementaridades que expõem, escondem ou suscitam. Foram identificadas as linhas que perpassam o centro do *corpus* documental composto de manuais e compêndios de comunicação administrativa por meio do mapeamento dos seguintes eixos explanatórios: objeto de pensamento, conceito, enfoques, ênfases de conteúdos, proposições práticas. Com o balizamento do conhecimento já produzido sobre o tema, propõe-se uma abordagem alicerçada em seis categorias do pensamento antropológico: regra, pessoa, identidade, diversidades, saberes, crenças.

Palavras-chave: comunicação administrativa; comunicação organizacional; cultura organizacional; comunicação integrada; comunicação e antropologia.

Abstract

The present thesis focuses on administrative communication as an organizational communication theme and investigation problem, aiming to show and clarify the lack of study and research about it and to propose a new approach which will contribute to the academic debate on this integrated communications area. As far as the methodological procedures are concerned, this work is influenced by the phenomenology. An organizational communication and organizational culture board was elaborated, to put emphasis on the administrative communication, taking it in terms to analyze and to interpret its relevant contents referring to convergences, ambiguities, disparities, contradictions and complementarities which emerge from the authors' speeches. The *corpus*, composed of books and handbooks, was deeply analyzed, pursuing the knowledge presented on six explanatory axes: object of thinking, concept, approaches, content emphasis and practical proposals. Within the marking guidelines already produced concerning to the theme, this thesis proposes an approach based on six anthropological thinking categories: rules, person, identity, diversity, knowledge, beliefs.

Key words: administrative communication; organizational communication; organizational culture; integrated communications; communication and anthropology.

Lista de Ilustrações, Quadros, Esquemas e Tabelas

Ilustração 1: Tabela Elementos Constitutivos da Cultura Organizacional x Antropologia Cultural	118
Ilustração 2: Quadro da recursividade Comunicação/Administração/Organização	128
Ilustração 3: Tabela de Eixos Explanatórios do <i>corpus</i> documental sobre a Comunicação Administrativa (desenvolvida pelo autor)	169
Ilustração 4: Quadro Demonstrativo dos Conceitos de Comunicação Administrativa (desenvolvido pelo autor).....	170
Ilustração 5: abordagens dos autores referidas pelo par fechamento/abertura	175
Ilustração 6: Quadro do Balizamento Cognitivo dos Estudos da Comunicação Administrativa	179
Ilustração 7: Quadro demonstrativo da interação entre os diferentes níveis da cultura organizacional (desenvolvido pelo autor)	185
Ilustração 8: Quadro da Comunicação Administrativa como provocadora dos processos de adaptação, dinamização e inovação organizacional (elaborado pelo autor).	186
Ilustração 9: Dinâmica da Comunicação Organizacional Integrada (elaborado pelo autor).	189
Ilustração 10: Quadro da Comunicação Administrativa como rotor-dinamizador do core da Comunicação Organizacional (elaborado pelo autor).....	190
Ilustração 11: Diagrama representativo da comunicação administrativa como roteadora das relações internas e externas da organização (elaborado pelo autor)	191
Ilustração 12: Esquema ilustrativo do olhar antropológico sobre a Comunicação Administrativa	194
Ilustração 13: Esquema da Teoria-Ação da Comunicação Administrativa com foco no negócio	241
Ilustração 14: Quadro representativo da síntese do olhar antropológico frente aos diferentes recortes organizacionais (elaborado pelo autor).....	243

Sumário

Introdução.....	14
Capítulo I – Entendendo Comunicação Organizacional	26
1. Comunicação	26
2. Organizações	29
2.1 Uso das Metáforas e das Imagens	36
2.2 Dimensões Humanas.....	42
2.3 Trabalhando um conceito complexo de organização.....	46
3. Comunicação Organizacional	47
3.1 Percorrendo um caminho teórico-conceitual.....	49
3.2 Trajeto da comunicação organizacional no Brasil	76
3.3 Um conceito de comunicação organizacional.....	90
Capítulo II – Cultura Organizacional.....	93
1. Primeira Preliminar	93
2. Segunda Preliminar.....	97
3. Cultura Organizacional – Enfoques Antropológicos.....	103
4. A Visão de Schein e de Morgan.....	110
5. Pedras e percalços.....	115
6. Uma análise antropológica.....	117
Capítulo III – Comunicação Administrativa	126
1. Tentando desembaraçar a meada	127
2. Os modelos sistêmicos e a comunicação administrativa em Torquato, Kunsch e Yanaze.....	151
3. Analisando o dito, interpretando o pensado.....	166
4. Balizamento Cognitivo dos Estudos de Comunicação Administrativa.....	178
Capítulo IV – Propondo uma abordagem.....	182
1. Justificando a proposição e as categorias	192
2. Porquê regras	196
2.1 A noção antropológica de regra	199
2.2 Regra e comunicação administrativa	204
3. Porquê pessoa	206
3.1 A noção antropológica de pessoa.....	208
3.2 Pessoa e comunicação administrativa	214
4. Porquê diversidades	218
4.1 A noção antropológica de diversidade	219
4.2 Diversidade e comunicação administrativa.....	220
5. Porquê identidade	224
5.1 A noção antropológica de identidade	225
5.2 Identidade e comunicação administrativa	230
6. Porquê saberes	231
6.1 A noção antropológica de saberes	232

6.2 Saberes e comunicação administrativa	234
7. Porquê crenças	235
7.1 A noção antropológica de crenças	236
7.2 Crenças e comunicação administrativa.....	239
8. Por um modelo antropológico de comunicação administrativa ..	240
Considerações finais	248
Referências.....	255

Introdução

Nas primeiras décadas do século XX, por sobre os escombros da Primeira Grande Guerra, em meio às ruínas econômicas, políticas e sociais em que se debatia a Alemanha, surgiu o Partido Nacional Socialista com o projeto de constituição de um novo regime. Em 1919, o Exército Alemão incumbiu Adolph Hitler das ações de propaganda, com o objetivo de neutralizar a influência da orientação pró-bolcheviques ainda persistente nas tropas. Começava aí, sob o signo da comunicação, a trajetória do caudilho nazista.

Os meios de comunicação, especialmente o rádio e o cinema, foram apropriados como veículos de propaganda nazista e transformados em poderosa máquina de construção de versões atraentes do poder do império alemão.

Thompson (1995), analisando criticamente a relação entre ideologia e poder, evidencia os modos de operação da ideologia como instrumento de dominação. O *modus operandi* de estabelecer proficuamente essa relação, de acordo com o autor, é a estratégia da universalização, através da qual os interesses dos dominados são apropriados pelos comunicadores e apresentados como interesses de toda a nação, incluindo os estratos dominantes da sociedade, promovendo um falseamento da realidade.

Hitler demonstrava uma clara compreensão da importância da comunicação na construção de um novo regime de poder, do Estado totalitário nazi-fascista. Essa clareza está expressa numa das medidas mais imediatas que tomou ao ascender ao poder: a criação do Ministério da Propaganda, com o encargo de promover a propaganda do Partido e do Estado Nazista.

A propaganda nazista configurou-se a partir de duas vertentes principais, enraizadas no imaginário do povo alemão: a vertente messiânica, apresentando Hitler como o Salvador da nação e a vertente heróica, enraizada no mito de

Siegfried, guerreiro lendário de tradição teutônica, que teria exterminado o dragão ameaçador nas barrancas do rio Reno, livrando seu povo da desgraça e da destruição. Hitler, assim apresentado, passa a encarnar a figura de um herói mítico, com grande poder de síntese, realizando o encontro cultural das tradições judaico-cristãs com as teuto-germânicas, criando condições de construção de uma identidade maior, agregadora das diferenças étnico-culturais causadoras de conflitos sociais na sociedade alemã de seu tempo.

A estratégia de comunicação compreendia imagens de celebração da raça, da unidade, da ordem e da disciplina, alternando com imagens de Hitler; trilhas sonoras que combinavam temas de Wagner, marchas nazistas, hinos heróicos, canções folclóricas. A força da comunicação nazista tem no filme "O triunfo da Vontade", de Leni Riefenstahl, sua expressão maior. Tão poderosa comunicacionalmente que até hoje impacta e instiga o espectador. A visão comunicativa da Hitler dava-lhe a compreensão da comunicação como estratégia essencial para a organização de seu projeto político-ideológico.

Os promotores dessa estratégia tinham em mente que, como troca de mensagens por meio da linguagem verbal e não-verbal, a comunicação implica circulação de mensagens por meio de signos ou símbolos com o uso do próprio corpo ou de meios técnicos específicos. No seu processo de humanização, o homem criou e desenvolveu a comunicação e os meios para exercê-la.

A comunicação é uma característica e uma invenção humana, mas não lhe é exclusiva. Do mesmo modo, a linguagem é meio eficaz de comunicação, mas não é atributo exclusivamente humano. Seres de outras espécies também se comunicam. As formigas se comunicam com o uso de feromônios, os golfinhos, os gorilas se comunicam através de linguagens próprias.

O que distingue a linguagem humana da de outras espécies é a capacidade de criar, recriar e operar símbolos. No processo de comunicação, os homens criam, recriam e dissolvem significados. Tecendo os fios das linguagens, o homem

compõe códigos e com eles se move no mundo da cultura. À medida que cada indivíduo da espécie aprende os códigos, a gramática do mundo, da cultura em que vive, comunica-se com os demais indivíduos que compartilham esses mesmos códigos.

Os grupos humanos se organizam e se constituem por meio de práticas culturais que, por sua vez, ganham eficácia simbólica por meio da comunicação. Conseqüentemente, a comunicação perpassa todos os interstícios da experiência humana.

O fenômeno da comunicação envolve todas as esferas da vida social. A disciplina que o estuda, por isso mesmo, recobre um campo de grande amplitude, abrange diversas perspectivas teóricas e tem como propósito analisar e interpretar procedimentos comunicacionais, influências dos meios sobre o indivíduo, a sociedade e a cultura contemporânea.

O percurso histórico dos estudos sobre comunicação é marcado pelas separações, divisões entre escolas, correntes e tendências plurais e, de certa forma, dispersas. Armand e Michele Mattelart, estudiosos do campo, entendem que uma história das teorias da comunicação deve procurar

dar conta da pluralidade e da dispersão desse campo de observação científica que, historicamente, se inscreveu em tensão entre as redes físicas e imateriais, entre o biológico e o social, a natureza e a cultura, os dispositivos técnicos e o discurso, a economia e a cultura, as perspectivas micro e macro, o local e o global, o ator e o sistema, o indivíduo e a sociedade, o livre-arbítrio e os determinismos sociais. (MATTELART, 2005, p. 10)

A propositura dos Mattelart é que o interesse pela comunicação, enquanto ciência, campo e objeto de estudo, se adense e se aprofunde através de um ordenamento por conjunto, marcado pela convergência de focos e de enfoques, tendo presente a “circularidade das problemáticas de pesquisa”, pois o trânsito, a revisita, o re-conhecimento e os novos deslocamentos de olhar, por muitas vezes fazem emergir aquilo que cronológica e cientificamente já é considerado

passado. Trabalhar com escolas, correntes ou tendências não facilita os estudos no e do campo da comunicação, porquanto essas denominações podem abrigar pensamentos distintos, até contraditórios.

A discussão sobre a comunicação como ciência e a busca da autonomia do campo como disciplina, ganha contorno em meados do século XX e, apesar de passados praticamente cem anos, está longe de ser pacífica no que diz respeito tanto às questões teórico-epistemológicas, quanto metodológicas.

A comunicação em ato é parte do processo de humanização. Os veículos de comunicação, sua influência no comportamento social, os seus efeitos estéticos foram possibilitando novas percepções do fenômeno, circunstanciando a emergência de novas epistemologias.

A sociedade da comunicação dispõe de muitas lentes com as quais podemos ampliar e sofisticar o nosso olhar, permitindo aproximações e deslocamentos fecundantes. A combinação de um jogo de lentes permite dado enfoque do campo, condicionando certo modo de olhar, uma dada forma de percepção de seu desenvolvimento.

Sob essa trama de múltiplas possibilidades, empreender um estudo sobre comunicação, numa Tese de Doutorado em Comunicação, responde a uma trílice demanda:

- apreender o objeto da disciplina em sua complexidade;
- discernir sobre a sua multirreferencialidade, quando se pretende trabalhar com diversas lentes, de modo a dispor de um prisma que possibilite a difração do objeto, para melhor percepção do recorte comunicação, cultura e organização;

- situar-se nesse ambiente vário e polissêmico, para dispor dos fundamentos necessários ao recorte adequado do objeto específico de estudo e à definição do foco e do enfoque pretendidos.

O propósito epistemológico desse estudo é aproximar a crítica do conhecimento científico, às conclusões e contribuições de dois grandes campos de estudo: a Comunicação e a Antropologia, a partir de intersecções possíveis dos conceitos de cultura e comunicação organizacional, campo fértil para estudos em Comunicação. Tendo em mente o enfoque proposto, tornou-se necessário articular o referencial teórico, a metodologia de estudo e a escolha do objeto, empreita trabalhosa que demanda longa caminhada.

O projeto foi se corporificando com os estudos realizados na disciplina "Comunicação Organizacional: Pressupostos Teóricos, Funções e Processos na Sociedade Contemporânea", ministrada pela Professora Doutora Margarida M. K. Kunsch, com as discussões realizadas no Centro de Estudos de Avaliação e Mensuração em Comunicação e Marketing – CEACOM-ECA/USP, sob a direção do Professor Doutor Mitsuru H. Yanaze, com os debates realizados pela equipe de pesquisadores do CEACOM, com os diálogos acadêmicos com Professor Doutor Kleber Markus, com o Professor Doutor Eneus Trindade e os colegas Eduardo Augusto da Silva, Naia Hamasaki e Márcia Garçon.

A transferência do Curso de Doutorado do Programa de Pós Graduação da Faculdade de Educação para o Curso de Doutorado em Comunicação da Escola de Comunicações e Artes foi fundamental à tomada de decisão, por instanciar condicionantes de exames e de prazos, interpondo limitações ao processo de produção da tese.

O interesse em desenvolver um projeto de pesquisa aportado na liminaridade da comunicação e cultura orientou minha decisão. A íntima relação entre os campos de conhecimento da comunicação e da cultura organizacional tem sido objeto de pensamento de muitos autores, o que de certo modo faz dessa zona

de confluência um tema já bem explorado, mas ainda um tema em aberto, um tema instigante e desafiador.

Marchiori (2006, p. 15) afirma que

homens e mulheres de empresas modernas, independentemente do setor de atividade ou do porte que tenham, já não discutem mais o papel da comunicação na macro-estratégia de suas organizações. Sabem o que significa e sabem fazer uso. Entendem que "comunicação é relacionamento e meio para juntar, compartilhar, cruzar interesses".

O que está em evidência nessa relação comunicação e cultura organizacional são os significados que gera. A questão que se coloca é a constituição de conhecimento multirreferencial dessa complexa relação.

Por circunstâncias, e por gosto, sempre transitei pelos interstícios das fronteiras entre campos disciplinares. O pensamento interdisciplinar sempre me seduziu pela sua plasticidade e fecundidade. Não se trata de uma justaposição de disciplinas em um trabalho de pesquisa. Trata-se de um propósito, de uma provocação à interlocução entre disciplinas, no estudo de um objeto. Em última instância é um esforço científico criador, como bem pontua Durand (1998).

A provocação e o propósito se encontram no espaço aberto do estudo de comunicação e cultura organizacional. A comunicação e a cultura estão em todo lugar. A comunicação, como diz Marchiori (2006) "é relacionamento e meio para juntar, compartilhar, cruzar interesses" e cultura é fonte de significados, é doadora de símbolos geradores de sentido para os relacionamentos, o compartilhamento, o cruzamento de interesses. Por outro lado, é a circulação desses sentidos que torna possível juntar, compartilhar, pois é por meio de sentidos compartilhados que se pode criar uma província comum de significação que permite a criação de valores convincentes.

Barthes, num trabalho sobre escrita, sublinha a contribuição dos meios de comunicação para a disseminação de conceitos, idéias e práticas que vão sendo

incorporados pelo público, de tal modo que se passa a concebê-las como “naturais”. A comunicação não se restringe aos meios, ela os excede. Mais do que disseminar, ela os ilumina. Mas a comunicação desenraizada da cultura perde força, se esgarça e se dissolve. A cultura é que lhe fornece o sangue, o ar, os nervos, o sentimento, o sentido.

A comunicação integrada – como muito bem acentuam Yanaze (2007), Kunsch (2003, 2006) e Oliveira (2007) – tem o poder de ampliar o valor estratégico da comunicação. A comunicação organizacional é vista como um todo, como um sistema constituído de partes interdependentes. As partes não podem ser plenamente pensadas separadamente do todo e o todo deve ser pensado em termos de suas partes, em relação umas com as outras e com o sistema sociocultural em conjunto.

Este trabalho se inscreve nesse corte temático e nessa linha de investigação, tendo como objeto de pensamento a comunicação administrativa, na perspectiva de modalidade integrada da comunicação organizacional. Os trabalhos de comunicação e cultura organizacional dão pouca ênfase à comunicação administrativa que se apresenta como uma “prima pobre” das modalidades de comunicação organizacional. Contraditoriamente, porém, de modo geral a comunicação administrativa nesses trabalhos tende a restringir-se a fluxos, a aspectos relativos à área de recursos humanos, mais particularmente da administração de pessoal.

Ao ler e resenhar obras de autores consagrados no campo da comunicação organizacional, um fenômeno intrigante foi se insinuando e, à medida que ampliava o espectro de leitura, esse fenômeno foi se configurando como problemático e se impondo como foco de interesse e de reflexão: a contradição entre a afirmação reiterada da comunicação administrativa como área relevante da comunicação organizacional e a abordagem esquemática, lacônica – quando não silenciada – frente à abordagem intensiva e extensiva das demais áreas componentes dos modelos integrados de comunicação organizacional.

Não encontrei muita coisa sobre comunicação administrativa. A bibliografia é exígua, esparsa e pontual. Por conseguinte, assumir a comunicação administrativa como tema e problema de estudo apresentava-se-me como um projeto perigoso, pois quando se dispõe de pouca referência, o tema exige disposição de desbravamento e impõe a responsabilidade de contribuição.

Todavia, compreender a vacuidade da comunicação administrativa no discurso da comunicação organizacional foi se tornando, ao mesmo tempo, um desafio acadêmico e uma curiosidade provocadora que desaguaram num problema investigativo. Se a comunicação administrativa é uma das áreas que integram a comunicação organizacional, a que se deve ou o que promove sua pouca visibilidade no discurso teórico da comunicação organizacional?

Ao modo heidegeriano de perguntar, a questão mais geral pode ser formulada nos seguintes termos: o que é isso a comunicação administrativa nos principais manuais de comunicação organizacional usados em cursos de comunicação da cidade de São Paulo? Essa questão se difrata em três outras: como se referencia a comunicação administrativa? Que perspectivas privilegia e que perspectivas desconsidera? Uma perspectiva antropológica alternativa tem pertinência?

Antes de empreender o esforço de resposta é importante explicitar de onde este trabalho parte e aonde quer chegar. Parte do entendimento da comunicação organizacional em sua modalidade integrada, para chegar à compreensão da comunicação administrativa como mola propulsora da comunicação organizacional e não somente como área desta.

Para isso, torna-se necessária uma mudança de paradigma da visão da comunicação articulada à visão racional e técnica da organização para um entendimento da comunicação articulada à noção de rede em movimento.

O estudo da comunicação administrativa impõe caminhar nos limites, na confluência de campos disciplinares diferentes, em especial da Comunicação, da Cultura e da Administração, configurando-se o objeto deste trabalho como um objeto multirreferenciado.

O objetivo do trabalho é mostrar e esclarecer o fenômeno do silenciamento da comunicação administrativa como objeto presente à consciência teórica da comunicação organizacional e propor um novo enfoque buscando contribuir para o debate acadêmico desta vertente da comunicação organizacional integrada.

Do ponto de vista dos procedimentos lógicos seguidos no processo investigativo dos textos dos autores estudados, este trabalho se inscreve no arco de influência da fenomenologia, tomando o fenômeno da comunicação administrativa tal como se apresenta à consciência, na literatura especializada de comunicação organizacional de maior circulação nos cursos de comunicação da cidade de São Paulo, reconhecido nos meios acadêmicos como um dos mais importantes pólos de produção de estímulos intelectuais, científicos e culturais do país e, para muitos, também da América do Sul.

Pretende-se mostrar o que é dado ver sobre comunicação administrativa e em esclarecer o visto (lido), entendendo a realidade emergente da intencionalidade da consciência orientada para o fenômeno em estudo, pois os procedimentos lógicos de inspiração fenomenológica não concebem o real como algo a ser explicado, mas como algo a ser compreendido.

Nessa linha de investigação, o conhecimento do real não é uma via de mão única, exclusivizando as explicações causais. Pode se aceder ao real pela via da compreensão, pois o real é o comunicado e o interpretado. Sob o enfoque fenomenológico, o real não é um mundo objetivo passível de explicações como querem as concepções reificadoras do conhecimento. O enfoque fenomenológico desloca a ênfase da 'coisa', do objeto, para o sujeito do

conhecimento, iluminando a sua importância crucial no processo de conhecimento.

Com essa orientação investigativa, este trabalho se propõe a fazer uma descrição do fenômeno tal como ele se apresenta, sem considerações causais, sem deduções, sem generalizações empíricas, tendo como foco os sentidos que lhe são atribuídos. Pretende contribuir com um conhecimento focado na comunicação administrativa, descrevendo-a tal como presentificada à consciência da comunicação organizacional, mostrando os significados que circulam no discurso acadêmico, tanto os significados manifestos como os que se escondem nas dobras e latências desse discurso.

Os materiais de pesquisa são anotações, resenhas, excertos, textos submetidos à refração da análise interpretativa do discurso, buscando fixar o 'dito'. A descrição busca obter um conhecimento extensivo de aspectos microscópicos do assunto em pauta.

Nesse sentido, as análises em grande escala da comunicação organizacional serão pinceladas para constituir o pano de fundo, o horizonte contrastivo dessa descrição, de modo a permitir que seja possível dar a ver as implicações de um conjunto de fatos minúsculos observados e colhidos durante a leitura, sob a ótica de sua especificidade complexa, extraíndo os seus pontos fundamentais e alcançando pequenos vôos de raciocínio para capturar o *locus* da comunicação administrativa na lógica interna dos textos investigados.

Este trabalho, desse modo, constrói-se com outros trabalhos, sobre esses outros. Faço um estudo sobre outros estudos, mergulhando nas suas informações e conceituações, procurando interpretá-las à luz das ambigüidades, disparidades, contradições e complementaridades que expõem, escondem ou meramente suscitam.

Na sua realização, adotei o seguinte plano de trabalho:

- Releitura dos textos fundamentais dos autores estrangeiros traduzidos para o português e que se tornaram material didático no meio acadêmico e leitura dos autores brasileiros que hoje se constituem em referência inescusável no campo da comunicação organizacional;
- Recolhimento das falas “fortes”, ou seja, das falas que constituíram balizas, marcos de referência acerca da comunicação administrativa;
- Mapeamento dos componentes dos sentidos de comunicação integrada e de comunicação administrativa;
- Identificação dos núcleos componenciais e
- Análise, interpretação e construção teórica sobre a comunicação administrativa, sob o enfoque da comunicação integrada, numa perspectiva antropológica.

Apresento, a seguir, os resultados do trabalho em quatro capítulos precedidos desta introdução e seguidos por algumas considerações finais, à guisa de conclusão. Na introdução, exponho o tema, problematizando o objeto de pensamento, evidenciando o modo de abordagem e o objetivo do trabalho. Faço referência ao aporte teórico-metodológico, seguido de um plano de trabalho e da organização dos capítulos para exposição das descobertas.

No primeiro capítulo componho um quadro de referência sobre comunicação organizacional, buscando sedimentar um entendimento desse recorte temático e construindo uma base teórica de pensamento.

No segundo capítulo abordo a cultura organizacional para por em foco suas implicações na comunicação administrativa e perscrutar o uso de aportes

antropológicos de alguns autores consagrados, buscando esclarecer a sua afiliação teórica, para recolher as suas contribuições. Para tanto, procurei examinar os temas antropológicos tradicionalmente abordados na comunicação organizacional, de modo a dispor de uma base a partir da qual pudesse alçar vôo em direção a uma outra abordagem antropológica, sob um ângulo alternativo, com outra orientação teórica.

No terceiro capítulo lanço um olhar crítico sobre as abordagens da comunicação administrativa, a partir da leitura apreciativa de manuais e compêndios de autores que são referência nos estudos dessa modalidade de comunicação organizacional, principalmente na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo – ECA/USP.

No quarto capítulo, examino as implicações antropológicas da relação comunicação administrativa x cultura e componho um quadro de categorias do pensamento antropológico indiciando um modelo possível de abordagem alternativa.

Nas considerações finais, procuro destacar os aspectos mais relevantes do trabalho, buscando projetar novas possibilidades de estudo e pesquisa.

Com esse trabalho, procuro atrair a atenção e o interesse de jovens pesquisadores para a comunicação administrativa, propondo-lhes reabrir o debate acadêmico sobre esse tema. Para tanto, procuro contribuir com novos materiais que possam vir a alimentar e estimular a interlocução entre os estudiosos da comunicação organizacional sobre comunicação administrativa como tema e problema.

Capítulo I – Entendendo Comunicação Organizacional

1. Comunicação

A definição da comunicação organizacional como recorte temático de estudo exige do pesquisador um esforço hercúleo, pela dificuldade de sua configuração, o que inicialmente provoca uma sensação de quase impossibilidade. Essa dificuldade deriva da complexidade que a conceituação da própria comunicação envolve, enquanto objeto de conhecimento de um campo disciplinar notadamente em construção nas ciências sociais, na academia e, por extensão, nas organizações. A temática da comunicação organizacional torna-se ainda mais complexa, pois demanda a definição de organização, conceito que já tem lugar teórico definido na disciplina Administração e na Sociologia, no âmbito das Ciências Sociais Aplicadas. Mas é exatamente essa dificuldade que confere a um projeto investigativo vinculado a essa temática um caráter ao mesmo tempo complexo e vários, porque inter-multidisciplinar, desafiador e extremamente tentador, porque intelectualmente estimulante.

A comunicação já tinha lugar destacado como prática social, antes mesmo que a humanidade ao longo dos tempos desenvolvesse tecnologias e redes comunicacionais. O caráter relacional do ser humano – seja consigo mesmo, com outros seres humanos, com a natureza ou com seus objetos e artefatos – demanda um sistema de signos convencionados que os expressem simbolicamente, construindo uma representação da realidade. A nossa existência, a vida em comum, a nossa imaginação e a nossa capacidade cognitiva engendram esse sistema de signos como suporte de nossas conexões com o mundo em que vivemos, com as esferas sociais, enfim, com as pessoas. A isso chamo de comunicação.

A vida em comum consigna uma prática relacional afeta ao domínio das trocas simbólicas, que demanda acesso a códigos-chave, ao repertório que possibilita

o entendimento, a produção de sentido. As relações do indivíduo são significadas, re-significadas e ampliadas a partir da tessitura de uma rede social, que tem lugar na teia da comunicação.

Não é de hoje que a comunicação como vetor de poder é utilizada pela humanidade. Desde os primórdios dos princípios filosóficos que os sofistas exerciam esse empoderamento propiciado pela comunicação, visto que “as reflexões mais importantes na contribuição grega aos primeiros estudos sobre esse fenômeno serão desenvolvidas por Platão e Aristóteles” (HOHLFELDT, 2001, p. 69). São ainda os gregos, com Aristóteles, que categorizam os três primeiros elementos do processo comunicacional: a pessoa que promove, a temática levantada e a pessoa que interage com o interlocutor que inicia o processo; de maneira semelhante, Lasswell propõe o esquema emissor-mensagem-receptor, instaurando um legado de pesquisas e teorias acerca da comunicação (HOHLFELDT, 2001).

A Revolução Industrial é o marco do desenvolvimento acelerado da comunicação como tema de interesse econômico e social. No século XX, a comunicação passa a ocupar, ainda que timidamente e como um campo em constituição, o seu lugar como objeto de pensamento multifacetado, complexo, diverso.

(...) o espaço acadêmico da comunicação apresenta-se permeado por diferentes tensões – na articulação das teorias; na relação entre teoria e prática; na diferenciação, pluralidade e movimento de seus objetos. O corpo das teorias da comunicação apresenta-se como um quadro fragmentado – tanto no que diz respeito à heterogeneidade dos aportes, quanto à diversidade das práticas que abarca (FRANÇA, 2001, p.50).

Partindo da visão da comunicação como campo em constituição, França (2001) a entende como universo de difícil delimitação – talvez seja de fato ilimitado – favorecedor de estudos e pesquisas com múltiplos enfoques e olhares, carregando traços das diferentes disciplinas envolvidas no processo de investigação. Bognoux (1999, p.18) a entende como, “aquela que não se deixa

quantificar, tecnicizar, nem descrever objetivamente". A comunicação é polissêmica em sua natureza (MARTINO, 2001b).

Mas, é possível dizer que já há uma concordância em torno do fato de que não há construção e reconstrução da realidade cultural e social sem a comunicação, que lhes é essencial.

Por esse mesmo motivo, diversos autores, entre eles Kunsch, Yanaze, Lopes, Santaella, Martino, França e outros, advogam a construção de conhecimento por meio da prática de pesquisa, encarando a comunicação como um campo autônomo, obviamente, sem deixar de lado a consideração ao caráter abrangente e multifacetado das metodologias e do próprio campo.

O processo de urbanização e industrialização levado a cabo pelo capitalismo urbano-industrial, em processo de rápida transformação com o capital financeiro, e o advento da sociedade de consumo alavancou o desenvolvimento dos estudos e pesquisas, da produção acadêmico-científica acerca da comunicação. A ênfase que passou a ser dada às pesquisas em comunicação evidencia a centralidade da ciência no fornecimento de respostas às necessidades patentes e latentes do processo de desenvolvimento econômico-social, o que, de certo modo, acontece até os dias de hoje (FRANÇA, 2001).

As mudanças sociais ocorridas na esteira do desenvolvimento dos modos produtivos das sociedades humanas, principalmente a partir do século XX, engendraram novos processos de socialização, promoveram mudanças de referências e revisões de conceitos que, de certa forma, faziam parte do modo de vida, da cultura da sociedade.

O desenvolvimento tecnológico intensificou a presença dos meios de comunicação em todas as esferas da vida social – individual e coletiva. Até então, as condições e os meios possibilitavam somente ao emissor ocupar, simultaneamente, o papel de produtor e receptor. Agora, podemos constatar

que o receptor cada vez mais assume o papel de produtor e emissor. Sousa (2008, p. 48) entende que nesse cenário “se evidenciam cada vez mais as dificuldades de qualificação do lugar da comunicação na construção do tecido social”.

Local e global, real e virtual, instituído e instituinte, latente e manifesto, produção e consumo, hegemonia e poder, meio e mensagem, emissor e receptor carecem de um novo olhar. A noção de redes digitais extrapola o binômio tempo-espço, engendrando um sem número de significações e interpretações para os processos de comunicação humana. Se a sociedade precisa ser re-visitada de novas maneiras, pode-se supor que haja, também, novas demandas acerca da comunicação enquanto prática social.

O que se coloca com muita clareza é que a comunicação passa a desempenhar um papel relevante e diverso nos processos de produção, transmissão, assimilação, significação e ressignificação da cultura, no que diz respeito à construção da pessoa, à sua formação social, cultural, moral e mental, influenciando, necessariamente, os modos de organização das culturas e das sociedades.

2. Organizações

Entender e apreender o conceito de organização é também um requisito de explanação, na perspectiva de compreensão do conceito de Comunicação Organizacional.

Margarida Kunsch (2003) parte de Weber para desenvolver o entendimento da organização como objeto de estudo. Preocupa-se, também, em distinguir conceitualmente organização e instituição.

É realmente importante ter claro que instituição e organização não são termos equivalentes, muito embora sejam usados indistintamente, no discurso de senso comum.

Sociologicamente, instituição diz respeito à organização, mas os fenômenos que os dois referem não se confundem. Instituição se refere a valores, símbolos, normas, posições e papéis constitutivos de um campo específico de atividade humana, orientado a satisfação das necessidades a ele concernentes. (BANDEIRA; FREIRE, 2006, p. 34)

A língua, por exemplo, enquanto sistema lingüístico é uma instituição referente ao conjunto de valores, símbolos, normas que orientam e regulam a fala, a satisfação de necessidades comunicacionais entre os humanos, tanto de ordem social, como de ordem psíquica e afetiva, garantindo processos de socialização, de endoculturação. A instituição – governo, igreja, família etc. – só pode ser apreendida com base nos comportamentos das pessoas.

Organização é uma associação formal de pessoas em torno de determinadas finalidades. A organização é um fenômeno concreto, portanto passível de configuração, diretamente observável. (...) Toda organização é instituída, ou seja, funda-se numa instituição (BANDEIRA; FREIRE, 2006 p. 34).

A organização familiar e os idiomas, por exemplo, assumem configurações diversas nas diferentes sociedades, mas embora diferindo em suas formas, são institucionalmente orientadas no sentido de satisfação de demandas psicossócio-culturais fundamentalmente semelhantes, na perspectiva daquelas mesmas sociedades.

Apesar de variadas, as formas de organização da família em nossa sociedade têm fundamentos em institutos comuns: parentesco, prestações e contraprestações parentais, posições e papéis dos seus membros na estrutura e organização familiar.

Organizações, sempre existiram na experiência humana de vida associativa. Nas sociedades complexas, ao longo da história, foram surgindo organizações

para atender demandas de muitas naturezas (social, religiosa, educacional, econômica, política etc.).

Os autores, de modo geral, ao conceituarem o que é organização, dão ênfase a dois aspectos: à função de "organizar" e à função de trabalho conjunto, planejado, para alcançar objetivos comuns. Para Drucker (1993), as organizações têm caráter especializado, e se definem por sua tarefa.

Gaudêncio Torquato (1986), por sua vez, enfatiza ser difícil identificar os limites exatos de uma organização ou empresa, à medida que procuramos entendê-la sob a ótica sistêmica:

Como sistema, a empresa possui limites definidos, de um lado, pelos componentes administrativos necessários à geração de bens e serviços, de outro, recebe influências do meio ambiente, podendo-se aduzir, por inferência, que uma empresa não é apenas resultante de componentes concretos do microssistema organizacional, mas é conseqüência de forças, pressões, recursos e situações, nem sempre fáceis de detectar, presentes no corpo social. Quando se organiza, pois, uma empresa, na verdade, o que está-se organizando são seus circuitos internos e externos, ajustando-os e promovendo seu intercâmbio com outros sistemas. (TORQUATO, 1986, p. 14)

Duas correntes teóricas dominam os estudos de organização: o racionalismo e o organicismo. Os autores da corrente racionalista privilegiam o enfoque das organizações como estruturas racionalmente ordenadas em torno de finalidades específicas. Os autores da corrente organicista privilegiam o enfoque orgânico apreendendo-as analogamente como organismos vivos que, como tais, desenvolvem-se e evoluem.

Kunsch (2003) discute o conceito de organização dando ênfase às diferentes maneiras de concebê-la, servindo-se de autores clássicos como Weber e também de autores consagrados contemporâneos como, entre outros, Peter Blau e Richard W. Scott, Richard Hall, Lapassade, Etzioni, Capra, Morgan.

Com base em Etzioni, Blau e Scott, bem como em Hall, entende que “as organizações constituem aglomerados humanos planejados conscientemente, que passam por um processo de mudanças, se constroem e reconstroem, sem cessar e visam obter determinados resultados” (KUNSCH, 2003, p.27).

Há que se destacar, também, a distinção que os estudiosos fazem entre organizações formais e organizações sociais. A expressão organizações sociais refere-se a organizações em geral, ou seja, a todo conjunto de pessoas que desenvolve ações coordenadas para alcançar um mesmo fim. As organizações formais seriam também, em última instância, organizações sociais, mas se distinguem pela formalidade de seu estabelecimento (CHIAVENATO, 2002; FERREIRA, 2002; MAXIMIANO, 2002 e SARDI, 2007).

É na esteira do desenvolvimento da teoria dos sistemas (que tem na contribuição de Bertalanffy um divisor de águas) e da teoria da complexidade (que tem nas contribuições de Morin e Capra seus mais importantes pilares) que a concepção das organizações pode ser entendida como fundada na multirreferencialidade, assumindo a perspectiva integradora.

A leitura crítica dos estudos organizacionais mostra que o conceito de instituição se articula ao entendimento de que sua constituição responde à necessidade de construção de valores. A instituição tem identidade própria, orientada na perspectiva de sobrevivência e perenidade, guiando-se por um sentido de missão. Pode-se ainda, ater-se três acepções do termo instituição: organizações dotadas de certa estabilidade estrutural; unidades sociais valorizadas em si mesmas; complexo consagrado de normas. (KUNSCH, 2003).

Pode-se, também, caracterizar a instituição pelas suas funções: a função de atendimento a necessidade social básica; a função de estrutura de pessoas fundada em crenças, valores, idéias e comportamentos comuns, entendida como um fenômeno da instituição do social, e não como associação de pessoas, o que estaria mais próximo ao sentido de organização.

Distingue-se conceitualmente administração de organização por ser aquela inerente a esta. Administração diz respeito à maneira pela qual as pessoas, processos, tecnologia e os variados recursos da organização são planejados, organizados, dirigidos, coordenados e controlados (CHIAVENATO, 2002; FERREIRA, 2002; MAXIMIANO, 2002 e SARDI, 2007).

O conceito de instituição também remete ao conjunto socialmente instituído de atos ou idéias que se impõem aos indivíduos. Instituição, nessa acepção, tanto pode ser uma crença, como um preconceito. É também a base de ordenamentos jurídicos, lingüísticos, sociais.

Kunsch entende que é possível institucionalizar uma organização e considera a possibilidade de que as organizações podem se caracterizar como instituições ao definirem claramente sua missão, sua razão de ser. O desenvolvimento institucional numa organização se processaria, portanto, na assunção de "compromissos e objetivos relevantes para a sociedade e o mercado" (2003, p. 38).

A família, como assinala anteriormente, é uma forma social de organização das relações de parentesco e é, também, uma instituição. Como instituição, refere ao conjunto de valores, símbolos e normas "que orienta e regula a procriação, a satisfação de necessidades sexuais, afetivas, a proteção de crianças e a transmissão da cultura a gerações sucessivas", o que, de certa forma, demonstra a distinção entre os termos (BANDEIRA; FREIRE, 2006 p. 34).

Cheney et. ali. (2004) argumentam que, para entender a complexidade das organizações, a partir do advento da globalização, devemos procurar entender tanto o que está acontecendo dentro da organização, quanto os movimentos na cultura mais ampla na qual ela opera. Economia, cultura de negócios do momento, mudanças no estilo de vida e nas expectativas das pessoas, família, consumo e tecnologia são assuntos que não podem ser deixados de lado no estudo das organizações.

Em geral, precisamos ultrapassar o entendimento da organização como algo que simplesmente “contém” as pessoas, as tecnologias e o trabalho. As organizações possuem fronteiras fluidas e a vida das pessoas flui através dessas fronteiras. Assim sendo, não podemos falar de organizações como se elas fossem ilhas e como se seus membros e atividades estivessem totalmente alheios ao que está acontecendo na sociedade em geral. (CHENEY et. ali., 2004, p. 01)¹

Vale a pena chamar a atenção para o fato de que, no campo mercadológico, o surgimento de organizações vem sendo altamente dinâmico e que, no ambiente globalizado, elas viabilizam a mundialização da economia. Sobre o caráter imprescindível das organizações na vida social, diz Kunsch:

[...] mesmo virtualmente, no contexto da revolução tecnológica da informação, o homem está sempre dependendo das organizações. São elas por exemplo, que possibilitam as operações *on-line* por meio da rede mundial de computadores. Ou seja, ainda que o homem moderno não precise mais passar a maior parte do seu tempo dentro das organizações, continuará dependendo delas para operacionalizar suas ações e se conectar com o mundo nas mais diferentes frentes (2003, p. 20).

A ampla diversidade de organizações levou os estudiosos à formulação de classificações. São classificadas com base no tamanho (grande, média, pequena); de acordo com o alcance espacial de atuação (local, regional, nacional, multinacional, transnacional); pela forma de propriedade (pública, privada, sem fins lucrativos, parceria público-privada); pelo setor societário a que visam (educacional, agrícola, de saúde); pela função que desempenham na sociedade (econômica, política, integradora, manutenção); pelo controle que exercem sobre seus participantes (coercitiva, normativa, utilitária) e por muitos outros modos, formas e critérios de distinção.

Teóricos da Administração caracterizam as organizações como tradicionais, modernas e contemporâneas, conforme a temporalidade em que se inscrevem; como estáveis, dinâmicas, competitivas, complexas, conforme sua característica

¹ Tradução livre.

dominante; como autoritárias, consultivas e participativas, conforme a ambiência; como fechadas, abertas, holistas, conforme a visão de mundo.

Do ponto de vista do modelo funcional, do desenho organizacional, as organizações podem ser mecanicistas (tayloristas e fordistas), orgânicas e flexíveis (toyotistas, multidirecionais), abertas em rede (horizontalizadas).

Há, também, a designação "arquitetura organizacional" que pode ser entendida como uma forma de estudar e conceber a organização unindo os modos organizacionais (estruturas, processos e funções), os modos culturais e o caminho escolhido para chegar aos fins estabelecidos quando do surgimento da organização. Entre as abordagens dessa nova arquitetura, Kunsch ressalta a que parte do binômio arquitetura/estratégia; a que parte do binômio arquitetura/cultura; a dos "sete cês" (confiança, comprometimento, co-criação, conexão, comunicação, celebração e correção do curso, clima bom); a do Sistema de Trabalho de Alto Desempenho – STAD (reunindo congruentemente pessoas, trabalho, sistemas formais e informais).

Mesmo com todas as mudanças sociais e o percurso histórico dos estudos sobre organizações, Cheney et. ali. (2004) apresentam uma lista de questões que ainda suscitam grande interesse prático investigativo:

- O que acontece quando as pessoas se juntam para criar uma nova organização?
- Como os membros de uma organização podem trabalhar juntos efetivamente?
- Como uma organização deveria ser governada, liderada e administrada?
- Que valores uma organização deveria encarnar e promover?
- Como as organizações devem se referir umas às outras?
- O que é uma "boa comunicação organizacional"?
- Que grupos são excluídos por uma determinada teoria ou modelo organizacional? (CHENEY et. ali., 2004, p. 11)

Apesar de admitirem que essas não são questões novas, Cheney et. ali. (2004) defendem que esses temas tendem a perdurar ao longo dos tempos, no que

concerne às organizações e, para eles, muito do que acontece nelas é comunicação.

2.1 Uso das Metáforas e das Imagens

No contexto de sua existência, de visão, de atitude e ação no mundo, o ser humano faz uso das metáforas que, para além de recurso lingüístico e etimológico – seja ele poético-imaginal ou retórico-ornamental – é uma noção que pode ser amplamente utilizada no campo da epistemologia, no âmbito das ciências humanas.

O mesmo ocorre com as imagens que, sendo configurações que se estabelecem a partir da confluência de uma série de atividades neurais provenientes de cada uma das atividades sensoriais (visual, auditiva, olfativa, tátil, gustativa), fundamentam e constituem o processo do pensamento. As metáforas podem ser entendidas como permutas de significado baseadas em analogias, viabilizando a atribuição de sentido a um dado fato social, para um dado indivíduo ou grupo.

O estudo das imagens e das metáforas pode, portanto, revelar-se bastante pertinente ao campo das teorias organizacionais e comunicacionais.

Os métodos e procedimentos utilizados pelos seres humanos para pensar e agir são fundamentados em seus sistemas conceituais. A metáfora, nesse bojo, não pode ser encarada meramente como uma questão de linguagem ou de palavras (LAKOFF; JOHNSON, 2002). Para além da provisão das condições de entendimento, as metáforas e as imagens fundamentam a constituição do sujeito e dos grupos, orientando as suas ações. Há, portanto, certa pendularidade em seus usos, oscilando entre o pólo da recepção e o da emissão, onde as trocas inter e extra grupais nutrem o florescimento dos

processos comunicacionais, garantido a criação de um terreno fértil para o estabelecimento das mediações.

Ao utilizar uma metáfora ou um conjunto de imagens, o indivíduo ou grupo social procura facilitar o entendimento do fato e torná-lo comum, possibilitando a sua inserção na bacia semântica de significados compartilhados, que garante a interação e o fluxo relacional entre os membros deste grupo. Imagens e metáforas possuem grande força organizativa em nosso pensamento, ao ponto de, por vezes, confundirem-se com os fenômenos descritos, orientando tanto o pensamento como a ação (LAKOFF; JOHNSON, 2002).

As diversas experiências e provocações vividas, as observações e interações com os indivíduos, a observância e o uso dos objetos constituem o repertório que nos garante a compreensão de nossa existência seja individualmente, seja como membro de um grupo ou sociedade.

Morgan (2007) entende que todas as teorias organizacionais e administrativas possuem metáforas implícitas que orientam a fixação de planos e compromissos, de formas e estruturas, de procedimentos e processos organizacionais. Vários são os exemplos que sustentam a tese de Morgan. 'Funcionar como um relógio', 'organismo saudável', 'a organização é uma família' são algumas das metáforas que incidem sobre as organizações para explicá-las.

A partir do conjunto de oito imagens arquetípicas, Morgan (2007) apresenta um quadro, categorizando diversas maneiras de se referir a uma organização que têm sido utilizadas pelos especialistas organizacionais: máquina, organismo, cérebro, cultura, sistema político, prisões psíquicas, fluxo e transformação e, finalmente, instrumento de dominação.

A organização vista como máquina remete, por exemplo, à imagem do relógio. Pessoas e processos devem ocorrer mecanicamente, precisão no detalhe,

pontualidade nas ações, administração de tempos e movimentos e centralização das decisões são algumas das características presentes.

A organização arquetipicamente vista como máquina dá a ver um ator passivo que busca unicamente a maximização da produtividade e dos lucros. Esses princípios organizativos são encontrados principalmente na Teoria Clássica, na Administração Científica e na Escola Burocrática, engendrando, também, a imagem da racionalidade (VASCONCELOS, 2007).

A imagem de organismo irrompe nas teorias organizacionais a partir da comparação com os organismos vivos. As nomenclaturas comuns às Ciências Biológicas são emparelhadas com as da organização, procurando explicar o seu funcionamento e a construção de ambientes de bem estar geral. As "relações entre *moléculas, células, organismos complexos, espécies e ecologia* são colocadas em paralelo com aquelas entre *indivíduos, grupos, organizações, populações (espécies) de organizações e sua ecologia social* (MORGAN, 2007, p. 43). Esse tipo de abordagem metafórica pode referir-se à Teoria dos Sistemas, bem como à Teoria da Contingência, que entende a organização como organismo que procura se adaptar às condições impostas pelo ambiente.

Inteligência, variedade de possibilidades e processamento paralelo de informações são alguns dos requisitos de uma organização encarada como cérebro. A idéia fundamental desse tipo de abordagem é a de mostrar a flexibilidade e a capacidade criativa que as organizações vistas como cérebro possuem ou devem possuir. Organizações com foco na aprendizagem e organizações holográficas privilegiam esse tipo de imagem como fundamental para sua consecução.

O diálogo também pode constituir uma imagem possível quando a organização procura manter fluxos informativos constantes com o ambiente em busca de novas oportunidades. Nesse contexto, o diálogo ocorre interna e externamente, gerando condições de emergência da administração participativa, bem como

maior aderência aos valores institucionais e à identidade da organização (VASCONCELOS, 2007).

A organização vista como cultura refere o conjunto de pessoas que se encontram sob um sistema de idéias, crenças, valores, regras, identidades e ritos cotidianos com que constroem a realidade social. Uma análise interpretativa do comportamento humano – tendo como base os aspectos sócio-antropológicos – considera as organizações e instituições para além de sua realidade aparente. São construções sociais enraizadas num universo simbólico latente, a partir de processos de interpretação socialmente constituídos.

Essa construção se dá a partir do uso de um sistema de significados comuns calcado no significado simbólico das interações dos membros no universo organizacional (MORGAN, 2007). Esse raciocínio será retomado mais adiante, quando da abordagem mais específica do contexto dos estudos organizacionais com enfoque na comunicação.

Imagem bastante presente nos estudos de cultura e comunicação organizacional brasileiros, a organização vista como sistema político é aquela onde residem interesses por vezes conflitantes entre grupos e pessoas, tanto no sentido do ordenamento das atividades quanto nos próprios objetivos que direcionam e impulsionam a organização para o futuro. Poder, hierarquia e autoridade, gerenciamento de conflitos, relação superior-subordinado, censura, líderes e alianças são expressões de grande carga semântica nesse tipo de organização.

Apesar de podermos entender a organização como uma realidade socialmente construída, é possível concebê-la com existência própria, que estende o seu poder e controle até mesmo sobre aqueles que inicialmente a conceberam. Processos de dor e prazer, rejeição e aceitação, consciente e inconsciente

fazem parte do repertório desse tipo de visão da organização. Sob esse prisma, a organização faz emergir a imagem da prisão psíquica,

no sentido de que são processos conscientes e inconscientes que as criam e as mantêm como tais com a noção de que as pessoas podem, na verdade, tornar-se confinadas ou prisioneiras de imagens, idéias, pensamentos e ações que esses processos acabam por gerar (MORGAN, 2007, p. 205).

Para explicar a visão da organização vista como fluxo e transformação, Morgan (2007) vale-se de outra metáfora: a de um redemoinho no rio, que só existe na confluência, na periodicidade e na permanência dos diferentes fluxos das águas que lhe dão existência. Ou seja, há uma lógica auto-produtiva da organização, que se complementa por meio de outra lógica, construída a partir do influxo gerado pelo *feedback*, transformando a organização em constante movimento. Caos e complexidade, auto-transformação, equilíbrio, dinamismo, fluxo e mudança estão presentes nessa maneira de olhar a organização.

A multiplicidade como imagem possível em Vasconcelos (2007) aproxima-se, de certa forma, do fluxo e transformação de Morgan (2007), pois o autor entende que os executivos das organizações contemporâneas vêm buscando muito mais a combinação de várias técnicas e instrumentos existentes nos mais variados estudos organizacionais, sempre com o intuito de trazer melhores subsídios as suas práticas administrativas.

Quando encaramos os processos organizativos e sua constituição, bem como a maneira pela qual as pessoas e os trabalhos são controlados por meio da imposição da vontade de uns sobre outros, estamos vendo a organização como instrumento de dominação. Marx, Weber e Michels são alguns dos mais renomados estudiosos que se dedicaram a investigar o papel da organização na construção das diversas formas de criação e manutenção de estruturas de dominação social. Exploração, força e governo, carisma, repressão e poder, alienação e submissão fazem parte do elenco imagético da abordagem da organização como instrumento de dominação.

O vasto cabedal informativo da contemporaneidade, por si só, não garante a formação do conhecimento organizacional. A ignorância também é algo presente no contexto das organizações e é preciso ter maturidade para lidar com suas incompetências, idiosincrasias e limites, em função do ambiente vário e abstruso que ela enfrenta. A imagem da complexidade, nesse sentido, é posta como arquétipo de organizações que estão abertas para a busca do novo em meio à magnitude e diversidade ambiental contemporânea (VASCONCELOS, 2007).

Empreender um olhar às organizações a partir do uso das metáforas e das imagens pode auxiliar a compreensão de sua natureza e constituição, de seu escopo e delineamento, de suas atividades, de seus objetivos, propósitos e finalidades, deslocando o indivíduo ou grupo que a encarna do mero lugar de observador para o de interação ativa, tanto com a organização em si, quanto com o significado que ela enseja e o seu sentido produzido.

Vale lembrar, porém, que o uso tanto de imagens como de metáforas deve ser encarado com prudência, posto que pode acabar constituindo um metassistema perceptivo, organizativo e avaliativo do olhar ao fato, às instituições e às organizações sem, com isso, substituí-los. A metáfora e as imagens são o espelho e não o objeto; geram a compreensão, mas, também, podem distorcer; ampliam o olhar, mas ainda têm grandes limitações.

As metáforas e imagens organizacionais estabelecidas e compartilhadas constituem parte do repertório que garante o exercício da crítica e da subjetividade ao indivíduo e ao grupo social que delas faz uso. Proporciona, desta feita, grande capacidade de diagnóstico dos problemas e potencialidades, capacidade analítica para o estabelecimento de cenários e ambientes complexos, bem como capacidade de decisão e ação para a mudança e evolução da organização.

2.2 Dimensões Humanas

Outra questão relevante para o entendimento das organizações funda-se na discussão acerca da unidade do conhecimento, do saber da humanidade. Durante muito tempo, o conhecimento era tido como total, um amplo saber, sem a existência de campos, especialidades ou categorias. Após a passagem do primeiro milênio cristão, o mundo foi impelido à divisão do conhecimento em disciplinas, como forma de melhor explorar e aprofundar o conhecimento acerca de uma dada realidade, de um determinado fenômeno. Tal partição gerou distâncias muito grandes entre as disciplinas; distâncias essas que chegaram a se tornar barreiras intransponíveis; abismos vazios, paradigmas da consciência do conhecimento humano.

Ocorre que os fenômenos, sejam eles sociais ou naturais, ignoram a demanda humana pela divisão disciplinar do conhecimento; os fenômenos e a realidade simplesmente acontecem, estão por aí, totais; um todo que, por muitas vezes, revela-se maior que a simples soma das partes.

A organização, portanto – enquanto fenômeno e realidade social –, para ser apreendida em sua totalidade, necessita de uma abordagem que privilegie, além de suas partições, a sua totalidade vária, polifônica, complexa. Procurando abarcar o todo organizacional, Schuler (2005) propõe um olhar multidimensional e multirreferencial sobre a organização, caracterizando-o como transdisciplinar.

A Abordagem Transdisciplinar é a tendência de reunir as disciplinas numa totalidade, ante os Fenômenos Naturais. É a tendência de criar pontes entre as disciplinas, um terreno comum de troca, diálogo e integração, onde os Fenômenos Naturais possam ser encarados de diversas perspectivas diferentes ao mesmo tempo, gerando uma compreensão holística desse Fenômeno, compreensão essa que não se enquadra mais dentro de nenhuma disciplina, ao final. (SCHULER, 2005, p. 02)

A vida cotidiana das organizações não pode ser entendida em sua plenitude por meio dos recortes e amostras particularizadas em um dado momento, num dado local. É necessário considerar a complexidade e o caráter multifacetado da organização, porquanto compreendida como união de pessoas com um determinado fim. Se considerarmos dois indivíduos (A e B) como realizadores de uma organização, é preciso entender que a organização não se torna meramente a somatória dos dois (A+B), mas, sim, um terceiro elemento (C), que considera os anteriores, mas é mais abrangente e mais complexo que as partes, isoladas ou somadas.

Schuler entende que a excelência organizacional pode ser alcançada se concentramos os esforços nas dimensões humanas da organização. O desenvolvimento pessoal é fundamental para a formação de uma entidade coletiva de alto nível, total. Caracteriza as dimensões através de níveis pelos quais a pessoa abarcaria um conhecimento-entendimento transdisciplinar de si mesmo e da organização, na medida em que se desenvolvesse num determinado nível e transcendesse ao outro, totalizando sete níveis ou dimensões: a dimensão *física*, a dimensão *emocional*, a dimensão *mental*, a dimensão *afetiva*, a dimensão *expressiva*, a dimensão *visionária*, e a dimensão *integradora* (SCHULER, 2005).

Na dimensão física, a organização deve concentrar-se na saúde, tanto das pessoas, quanto dos hábitos organizacionais, gerando maior interesse e disposição para o atingimento dos objetivos. A comunicação flui naturalmente e os processos de codificação, envio e entendimento das mensagens acontece com mais facilidade.

Emoção e mente trazem maturidade à organização e seus membros, consciência de seus papéis, auto-regulação e auto-motivação, bom relacionamento interpessoal, garantindo maior qualidade organizacional em relação ao nível anterior. A racionalidade é tratada com rigor e objetivo, os grupos se organizam com mais facilidade e visibilidade, associando-se aos

outros fundados no entendimento maior de suas funções no âmbito da organização.

[...] a comunicação deixa de ser uma atividade simplesmente espontânea, na organização, para começar a ser planejada eficientemente, tendo cargos e funções claramente definidas, tarefas inteligentemente balanceadas e delegadas, e as funções administrativas de diagnóstico, planejamento, execução e controle começam a ser conscientemente aplicadas às funções comunicativas. (SCHULER, 2005, p. 12)

Respeito, reconhecimento, aceitação e entendimento das diferenças entre pessoas e grupos como riqueza da ecologia organizacional é o que marca a dimensão afetiva. Quando a organização atinge o nível de excelência nessa dimensão, percebe e valoriza o desempenho das pessoas, compartilha os ganhos. A comunicação ultrapassa as barreiras departamentais e culturais, dinamizando a troca de riquezas e experiências entre os grupos e sub-grupos do todo organizacional.

A dimensão expressiva propicia a "riqueza geradora de riqueza". As pessoas passam a expressar suas vontades e opiniões; o plano da consciência ética e moral fundamenta o agir comunicativo da organização. O bem estar individual e coletivo é sempre levado em consideração e a comunicação interna e externa passa a ser mais transparente e verdadeira, ganhando robustez para enfrentar crises político-econômicas e socioculturais.

Um alto desenvolvimento da dimensão visionária permite que indivíduos e organização possam visualizar criativamente cenários futuros e os melhores rumos estratégicos a tomar, sentindo o fluxo evolucionário e percebendo o melhor caminho para aproveitar as oportunidades que esse fluxo de evolução impulsiona (ondas evolutivas). (SCHULER, 2005, p. 15-16)

Operar nessa dimensão significa ter maiores condições de auscultar o ambiente. Os grupos e pessoas estão mais preparados para comunicar de maneira lúcida e precisa com os mais variados públicos, nos mais variados

momentos da vida da organização. Os recursos são otimizados e eficiência e eficácia garantem a efetividade comunicacional.

Por fim, atingir a dimensão integradora é dar conta plena do papel da organização junto à sociedade mais ampla, junto ao território que ocupa, seja ele determinado na razão tempo x espaço, seja ele no ambiente das redes e comunidades digitais. Implica num alinhamento de missão e valores entre o todo e as partes; impele a organização a uma postura que leve em consideração a responsabilidade social corporativa, não como uma ação pontual, mas como modo de existência interno e externo à organização (SCHULER, 2005).

A excelência humana, como garantia da própria excelência da organização aborda elementos ligados fundamentalmente à psique das pessoas. Ao cuidar dos elementos que constituem a consciência coletiva, levando-os ao nível adequado de percepção de si, dos outros, das partes e do todo – se possível, atingindo o nível integrador –, cuidamos automaticamente da organização em sua unidade.

Ao conceber a organização como unidade, porém, deve-se levar em consideração as abordagens trans multi e interdisciplinar. Não como uma volta ao passado, quando o saber era considerado uno, mas sob a ótica de um novo ordenamento dos campos do conhecimento, a fim de abrir espaço para novas formas de olhar. É como se um novo integrante chegasse ao grupo existente e todos se movessem, procurando dar espaço para que o novo pudesse contemplar e partilhar o momento, ser contemplado e partilhado, experimentar o sentimento de pertença.

É a atitude que substitui o *poder* e a *posse* do conhecimento pelos eternos *espanto*, *questionamento* e *compartilhamento*, ante a aprendizagem da Realidade. O Sujeito se torna consciente de que não possui o conhecimento e de que não se apropria do objeto do conhecimento. Há um retorno a uma atitude jovem, cheia de frescor e encantamento, onde somos consciência, capaz de aprender e aprender sempre mais, sobre

tudo e sobre nós mesmos, sem nunca esgotarmos a fonte.
(SCHULER, 2005, p. 02-03)

2.3 Trabalhando um conceito complexo de organização

A atitude de pertença sugere o entendimento de outros aspectos inerentes à vida das pessoas e da organização. A organização existe em função de pulsões que a determinam, mas, também, recebe pressões, forças, impactos inerentes à sua existência num dado território – como dito anteriormente, físico ou digital – de caráter político, econômico, sociocultural, tecnológico, natural.

O empoderamento, as disputas, a determinação de forças entre grupos que ocupam ou querem ocupar um dado espaço, as diretrizes e os regimentos que organizam a vida são aspectos políticos que fluem no ambiente mais amplo. A disponibilidade e utilização dos recursos para a existência e seu controle e tecnologias de manejo fazem parte do escopo econômico ambiental.

Os valores, os ritos, a tessitura das significações e dos sentidos compartilhados pelos grupos caracterizam as culturas em ebulição na sociedade. O desenvolvimento significativo das tecnologias e a sua infiltração em todos os âmbitos movimentam a configuração humana no planeta. O ambiente natural e os seus fenômenos observáveis, porém não controláveis, influem na relação homem-natureza, portanto, na relação da organização com o sistema.

A dinâmica do ambiente contemporâneo, ágil, dinâmico, diversificado, arrebatada as organizações, ora comprimindo-as, ora esticando-as, mas sempre impelindo a se conformarem à nova ordem, à nova realidade. Mais do que nunca, nesses tempos, as organizações devem estar atentas às mudanças e correções de cursos do macro ambiente, o que pode levar a uma nova forma, uma nova configuração, um novo tamanho, novas finalidades, objetivos e funções, provocando e incutindo na morfologia da organização.

Se pensarmos as organizações como sistemas abertos, pois carecem dos movimentos do ambiente mais amplo para se configurarem e se expressarem, ponderando a dificuldade de separação entre o interno e o externo, bem como o caráter transdisciplinar do conhecimento – fundamental para entender e apreender a organização – podemos conceituá-las como um todo polimórfico multidimensional de pessoas e saberes em movimento, aglutinados em função de objetivos e finalidades que o projetam adiante, influenciado pelos fluxos e influxos gerados na ambiência entre esse todo e o ambiente mais amplo.

3. Comunicação Organizacional

A Revolução Industrial, bem o sabemos, impulsionou a comunicação no âmbito da sociedade e, como não poderia ser diferente, no âmbito das organizações, apontando necessariamente para mudanças no que diz respeito a sua comunicação. Como bem recorda Kunsch (2006, p. 167), essa expansão

propiciou o surgimento de mudanças radicais nas relações de trabalho, nas maneiras de produzir e nos processos de comercialização. Nesse contexto é que se devem buscar as causas do surgimento da propaganda, do jornalismo empresarial, das relações públicas e da própria comunicação organizacional como um todo.

Público interno e público externo passam a ser alvo das táticas das organizações como forma de garantir eficiência e eficácia tanto nos processos de produção dos bens de consumo, quanto nas técnicas de persuasão necessárias para o engajamento comercial da população, em detrimento da concorrência.

De prática de alavancagem comercial, a comunicação é alçada à concepção estratégica e necessária à organização, extrapolando a visão meramente mercadológica, assumindo feições institucionais, atingindo elevado grau de sofisticação em sua elaboração, demandando competência e profissionalização da sua gestão.

É importante frisar as grandes diferenças de entendimento e aplicação da comunicação organizacional. Há empresas que a apreendem com elevado valor estratégico, há outras que se limitam à esfera técnica, outras ainda que operam reativamente e sem a devida profissionalização e, finalmente, as que ignoram a comunicação, passando ao largo do entendimento contemporâneo de sua necessidade no âmbito das organizações (KUNSCH, 2006).

É verídica a afirmação sobre organizações que só recorrem à comunicação numa perspectiva mais ampla, na medida em que precisam responder a um evento imediato, operando no nível do 'apagamento de incêndio'. Mas, por outro lado, é neste momento que se sensibilizam para a importância que a comunicação tem na atualidade da gestão de uma organização, seja ela pública, privada ou não-governamental.

Vivemos um tempo que não é do humano, onde a velocidade e o curto prazo imperam, muitas vezes, dificultando a configuração adequada do espectro relacional entre as organizações e seus públicos; como que jogando uma cortina de fumaça, embaçando, anuviando o entendimento e a avaliação das práticas comunicacionais na consecução dos objetivos organizacionais junto a esses públicos.

O dinamismo é uma característica marcante da era moderna e, segundo Giddens (2002), é o que a separa significativamente dos períodos anteriores, modificando comportamentos individuais e imprimindo um ritmo amplo e frenético às mudanças sociais.

É fundamental esse entendimento de Giddens (2002) acerca do momento que vivemos, pois a natureza da comunicação organizacional precisa ser apreendida pela própria organização, no seu nível mais elaborado. Não só executivos e gestores organizacionais atentaram para essa necessidade, como, também, pesquisadores e estudiosos do assunto têm contribuído para a discussão e produção de novos conhecimentos sobre comunicação organizacional.

3.1 Percorrendo um caminho teórico-conceitual

Comunicação Organizacional ainda é uma temática amplamente discutida em termos conceituais. Há os que se dirigirão a ela como comunicação corporativa, relações institucionais, assuntos corporativos, relações externas, etc. Há, ainda, os que a tratarão como comunicação empresarial, caso típico do mercado empresarial.

Procurando apreender as discussões acerca da comunicação organizacional, independentemente da terminologia utilizada pelos autores, faz-se necessária uma pequena revisão bibliográfica, baseada fundamentalmente em Putnam (1987), Putnam e Cheney (1990), Putnam (1997), Daniels (1997), Eisenberg e Goodall (2001), Jablin e Putnam (2001) e Putnam, Phillips e Chapman (2004), mas 'passeando' pelos autores que se destacam, na medida da necessidade de desarrestamento do tema em função da tese presente.

Khun (2003) nos adverte que a evolução das ciências não se dá de modo uniforme e acumulativo como somos levados a crer. A metáfora da seta ascendente, movendo-se numa direção única, não mais se sustenta. O desenvolvimento das ciências vem se dando aos saltos e esses saltos constituem as revoluções científicas.

O processo de desenvolvimento da Comunicação Organizacional como campo disciplinar, dentro dessa lógica de evolução não tem sido unidirecional, uniforme e harmônico. Esse desenvolvimento vem sendo marcado por um processo intrincado de definições, categorizações, abordagens e perspectivas de análise e interpretação.

Diversos autores enfrentaram o desafio de fazer um balanço crítico da produção desse campo de conhecimento. Ao realizarem esse esforço, de um modo geral, esses autores procuram responder à necessidade de construção da identidade de sua prática científica e de difusão do lastro de conhecimento já produzido,

buscando contribuir para a construção de um modo didático de aceder ao pensamento da disciplina, ao seu objeto e às diferentes perspectivas teóricas de abordagem.

Um balanço crítico da produção de uma disciplina exige leitura comparativa e reflexiva de um grande volume de obras de muitos autores, num dado corte de tempo e a escolha de um critério de classificação, para oferecer ao leitor um quadro de referência das principais perspectivas de estudo e das bases epistemológicas que as informam.

Putnam et. ali. (1987) fazem um balanço do estado em que se encontravam os estudos de comunicação organizacional no final da década de 80, ao abordarem as perspectivas mais amplas a partir das quais emergem as concepções de comunicação que dão suporte teórico aos diversos estudos. A composição do quadro de classificação tem como critério a distinção das bases conceituais mais amplas a que a definição de comunicação se vincula, distinguindo quatro perspectivas influentes na definição do lugar em que a comunicação ocorre.

Para assegurar melhor compreensão das perspectivas que o seu quadro de classificação abarca, os autores procuram elucidar os componentes básicos da comunicação, oferecendo uma breve definição do que entendem por mensagem, canal, transmissor/receptor, transmissão, codificação/decodificação, significado, *feedback* e efeitos comunicativos.

A perspectiva mecânica dos estudos de comunicação organizacional define o canal como local da comunicação, dando ênfase ao espaço e à transmissão de mensagens. Essa perspectiva implica uma conexão linear entre comunicadores e uma ligação diretiva de um para o outro. Presume uma ligação transitiva entre os conceitos e leva em conta a materialidade da comunicação.

A perspectiva mecânica, portanto, vê a comunicação como um processo em que as mensagens circulam unidirecionalmente por um canal, de um ponto a

outro. A comunicação é vista como conduto, como transmissor; o relacionamento entre as partes do processo configura-se de modo linear. As mensagens têm uma dimensão física, material e os ruídos desempenham o papel de indiciação de quebra da mensagem.

A perspectiva psicológica dos estudos de comunicação organizacional põe em foco a forma como as características dos indivíduos afetam sua comunicação, através dos "filtros conceituais". Os "filtros conceituais" são definidos como lugar da comunicação, levando-se em conta que codificam e decodificam informações e estímulos do ambiente. Na perspectiva psicológica, o foco da comunicação se desloca da transmissão e do transmissor, como pretendia a perspectiva mecânica, para o receptor.

A perspectiva psicológica da comunicação organizacional privilegia a explicação dos ambientes informacionais em que os indivíduos estão localizados, os estímulos a que eles respondem e os "filtros conceituais" que utilizam.

A perspectiva interpretativo-simbólica postula que os indivíduos podem criar e formar sua própria realidade social, porquanto capazes de se comunicar. O local da comunicação, nessa perspectiva, é onde se dá a tomada de papel, através de um relacionamento empático com outros, criando-se e compartilhando-se significados com que se confere sentido a ações e atos comuns.

A perspectiva interpretativo-simbólica faz distinções entre ação simbólica (auto-indicação ou ação e interpretação), ação não-simbólica (que não precisa de interpretação, uma vez que envolve reflexos ou respostas automáticas) e ação social (diretamente orientada aos significados que indivíduos constroem para fatos e atividades).

Em síntese, a perspectiva interpretativo-simbólica pretende explicar a comunicação do ponto de vista dos membros da organização. Os significados compartilhados derivam simbolicamente da mutualidade de experiência de

interpretação e de negociação das interpretações consensuais de fatos e atividades organizacionais.

A perspectiva de interação de sistemas põe em foco os comportamentos externos como unidades fundamentais de análise. O lugar da comunicação, nessa perspectiva, se inscreve nos modelos de comportamentos seqüenciais ou da ocorrência de atos comunicativos e interatos contíguos.

Examina-se a comunicação através de um método denominado análise da interação que ocorre em seqüências de atos contíguos, de interação no tempo. Os conceitos de estrutura, função e evolução da teoria geral de sistemas são centrais nesse modelo de análise. Na perspectiva de interação de sistemas, as ações dos indivíduos em relação aos outros constituem os fatos sociais, focos de análise, tendo presente que os relacionamentos estruturais e funcionais mudam com o passar do tempo. A comunicação é tratada como um lado de participação sob a ótica dessa perspectiva.

De 1960 a 1980, Putnam e Cheney (1990) apontam o desenvolvimento das pesquisas sobre comunicação organizacional com preocupação centrada na necessidade de disseminação da informação, fundamentalmente no âmbito interno da organização, a partir de cinco enfoques principais da comunicação: meio-mensagem, canais, clima, redes formais e informais, superior-subordinado.

Daniels et. ali. (1997) fizeram seu balanço crítico dez anos mais tarde, no final da década de 90, quando a Comunicação Organizacional conquistara maior visibilidade como campo disciplinar, afirmando seus fundamentos teóricos e consolidando suas principais abordagens. Elegendo como critério taxonômico a visão de organização que os trabalhos proclamam, Daniels et. ali. propõem um quadro classificatório dos modelos teóricos que dão suporte à abordagem da comunicação, composto de três categorias: modelo tradicional, modelo interpretativo e modelo crítico.

O modelo tradicional se associa a uma visão mecanicista de organização, abordando-se a comunicação como uma engrenagem, cuja atividade pode ser medida, padronizada e classificada. Em muitos trabalhos, a visão da organização como máquina é substituída pela visão da organização como sistema vivo. Da visão mecanicista, passa-se a uma visão organicista. Ambas, porém, se articulam a uma abordagem funcionalista da Comunicação Organizacional. A comunicação é vista sob a ótica da eficácia e da eficiência, ora pensada sob o enfoque da preponderância do interesse dos líderes, ora pensada sob o enfoque da qualidade de vida da organização em geral e da sua sobrevivência ao longo do tempo.

O modelo interpretativo se associa a uma visão de organização pensada como fenômeno da ordem da cultura, tendo como foco de sua produção a troca de experiência dos seus integrantes. Como fenômeno da cultura a organização é pensada como um *constructo* e a comunicação como sendo o processo que viabiliza essa construção pelos símbolos e significados. Na perspectiva interpretativa, dá-se ênfase à produção simbólica, privilegiando a investigação do que está por trás da aparência das transações coletivas. Procura-se compreender o sentido que os atores sociais que integram a organização dão às suas práticas ao praticá-las. Sob esse enfoque, a organização emerge das experiências compartilhadas e a comunicação organizacional se instaura como processo de construção de sentidos, instituinte de relações e de formas organizacionais. O interesse dos estudos de Comunicação Organizacional da perspectiva interpretativa é o entendimento da cultura, pela compreensão do motivo dos comportamentos.

O modelo crítico se associa a uma visão da organização como instrumento de opressão e a comunicação é pensada como processo de reprodução dessa opressão, mantenedora do *status quo*. Os estudiosos que adotam a perspectiva crítica se afiliam à corrente frankfurtiana de análise marxista do social, abordando a organização como sistema político. A comunicação, nesse sistema, tem objetivo ideológico de falseamento da realidade ao promover uma

identificação aparente entre interesses de proprietários e de trabalhadores, mais especificamente entre os interesses dos gestores e os interesses dos subordinados.

Em outro estudo, Eisenberg & Goodall (2001) identificam quatro grandes abordagens a que se afiliam os estudos de Comunicação Organizacional: transferência de informação, processo transacional, controle estratégico e balanço entre criatividade e coação.

A abordagem de transferência de informação concebe a comunicação como canal de transferência de informação de uma pessoa para outra. Pensa-se a comunicação orientada na direção administradores → subordinados e outros, considerando-a uma ferramenta utilizada para atingir objetivos e metas. No processo de transferência de informações podem ocorrer problemas típicos de comunicação como sobrecarga (pela quantidade, velocidade ou complexidade), distorção (pelos efeitos de ruídos) e ambigüidade (pela variedade de interpretações de uma mensagem encobrendo o significado que o emissor pretendia passar).

Críticos dessa abordagem argumentam que ela passa uma visão de passividade do receptor no processo de comunicação, excluindo-o da construção do significado da mensagem.

A abordagem da comunicação como processo transacional enfatiza a criação do significado compartilhado através da comunicação. Concebe o processo comunicacional como processo de construção de realidades compartilhadas. Parte do entendimento de que duas ou mais pessoas criam e compartilham significados através da transação verbal e não verbal. Supera a visão passiva do receptor, ao deixar de fazer a distinção entre emissor e receptor no processo de comunicação, considerando que as pessoas atuam nos dois papéis, geralmente ao mesmo tempo.

Os críticos dessa abordagem argumentam não ser possível verificar o grau de significados compartilhados, cuja realidade empírica não é claramente apreensível.

A abordagem da comunicação como controle estratégico perspectiva a comunicação como uma ferramenta para controlar o ambiente. Sob essa ótica, a comunicação reside na escolha de estratégias apropriadas para alcançar objetivos e metas pensados preliminarmente. Opõe-se à idéia de significado compartilhado como base fundamental da comunicação. Enfatiza que a comunicação em interação com fatores de ordem pessoal, relacional e política não implica necessariamente clareza de sentidos compartilhados, podendo ser estrategicamente ambígua e confusa, desde que assim se possa alcançar os objetivos e as metas pretendidos.

Os críticos dessa abordagem argumentam que ela minimiza a importância da ética e dá grande ênfase à visão de indivíduos controlando seu meio através da comunicação.

A abordagem da comunicação como balanço entre criatividade e coação se articula fortemente às teorias sociológicas sobre a relação indivíduo e sociedade na perspectiva dos aspectos criativos e coativos da estrutura, na relação entre empregados e organizações. A comunicação, pensada como balanço da tensão entre criatividade e coação organizacional, põe em relevo a criatividade e as iniciativas dos empregados como uma reação estratégica às coações organizacionais, criando possibilidades concretas de mudanças positivas, de alterações significativas da realidade dos dirigentes e dos subordinados.

Os autores, Eisenberg & Goodall (2001), utilizando os conceitos dos quatro modelos teóricos examinados anteriormente, buscam desenvolver o modelo de *organizações como diálogos* sob a perspectiva da interação simbólica, numa interlocução mais aproximada com o balanço entre criatividade e coação.

Esses autores argumentam que cada pessoa se associa a várias organizações e as coações sociais e organizacionais que experiência, que vivencia, variam de acordo com a condição de vida e associação a várias organizações. Os compromissos familiares e os compromissos de carreira, por exemplo, são fontes em comum de coação. Quando envolvido em coações conflituosas o indivíduo decide sobre aquilo que é mais importante, em conformidade com suas próprias prioridades. O balanço de coações e oportunidades para a criatividade depende de como o indivíduo se percebe numa determinada situação, de como os outros entendem as coações por ele percebidas, e de como reagem às suas escolhas e ações.

Adotando o paradigma do interacionismo simbólico, Eisenberg & Goodall (2001) postulam que os indivíduos, nas organizações, buscam fundamentalmente significados e que eles encontram ou constroem esses significados na interação social que implica comunicação. Os relacionamentos comunicacionais que cotidianamente estabelecemos no trabalho, em nossa casa, em qualquer outro lugar, envolvem os seguintes elementos: nós mesmos (*self*), outros e o contexto em que interagimos. O *si próprio* é quem nós pensamos que somos; os *outros* nos fornecem interpretações alternativas, influenciando na percepção de nós mesmos; o *contexto* é o cenário, o ambiente onde a comunicação ocorre e envolve dois aspectos básicos: relacionamento e situação.

Eisenberg & Goodall (2001) estendem a discussão desses elementos das relações comunicacionais, com o propósito de esclarecer a orientação teórica que fundamenta o modelo interpretativo de organizações como diálogos. Adotam a concepção de comunicação como um balanço entre criatividade e coação assumindo que comunicação balanceada é *diálogo*, logo, comunicação balanceada é a comunicação na qual cada indivíduo tem voz, ou seja, tem chance para falar e ser ouvido, na mesma medida da participação do outro no processo relacional que ocorre através do diálogo.

Os autores distinguem diálogo como transação eqüitativa, como conversação empática e como encontro real. Avaliam que há vantagens e limitações associadas à promoção do diálogo nas organizações, levando em conta que pode aumentar a satisfação e o comprometimento do funcionário, mas pode, também, levar à ocultação de assuntos em termos da quantidade de diálogo que eles autorizam; à falta de fechamento das discussões; à expectativa de que as idéias e opiniões serão implementadas, o que os comunicadores não podem garantir, uma vez que, em última instância, são os proprietários e seus agentes que tomam a decisão final. Concluem que o diálogo é possível nas organizações, mas é raro.

Analisando as classificações apresentadas por Putnam (1987), Daniels (1997) e Eisenberg & Goodall (2001), assim como as bases conceituais que as sustentam, alguns pontos de convergência ficam evidenciados.

Em primeiro plano, convém ressaltar a postulação da comunicação organizacional como fenômeno da comunicação humana. Entretanto, como se dispõe de diferenciadas teorias da comunicação, essa polissemia teórica se reflete nas tentativas de definição de comunicação organizacional. Essa dificuldade de definição é agravada pelo caráter intrincado e complexo das organizações.

Outro ponto de convergência é o entendimento da Comunicação Organizacional como um campo disciplinar em construção. Disso decorre o caráter difratado das produções, em termos da fragmentação de focos, resultante da forte ampliação do leque de cortes temáticos, sem a necessária consolidação de conhecimentos no domínio dos cortes mais amplos.

As classificações são convergentes na identificação da abordagem mecanicista como uma perspectiva teórica recorrente nos estudos de comunicação organizacional. São concordantes, também, em relação à abordagem

interpretativista caudatária da fenomenologia, da sociologia e da antropologia interpretativas, da semiótica e da filosofia da linguagem ricoeuriana.

A classificação de Daniels et. ali. (1997) é a única que apresenta a perspectiva crítica como referência de ordenação, de sistemática no arranjo e classificação dos estudos de comunicação organizacional. Essa é uma diferença importante, uma vez que a teoria crítica desenvolvida pelos integrantes da Escola de Frankfurt, na esteira da tradição marxista, influenciou profundamente a teoria social, repercutindo amplamente nos diversos campos de conhecimento das ciências sociais, incluindo as aplicadas. A teoria crítica influenciou e ainda influencia os estudos das organizações e, de modo mais contundente, os estudos de comunicação. Seu raio de influência alcança, portanto, os estudos de comunicação organizacional.

Uma diferença fundamental diz respeito aos critérios de classificação. A classificação de Putnam et. ali. (1987) tem como foco as bases conceituais do estudo da comunicação humana. A classificação de Daniels et. ali. (1987) tem como foco privilegiado a visão de organização. A classificação de Eisenberg & Goodall (2001) tem como foco a definição de comunicação incorporada à comunicação organizacional.

As diferentes referências de classificação impedem a redução de um quadro de classificação a outro. A diferença de sistemática revela a diferença de olhares sobre as produções. Ao contrário de confundir ou criar dificuldades, a diferença de olhares contribui para o refinamento da percepção das óticas de análise, para uma melhor sintonia das definições e categorizações que sustentam essas óticas de análise.

De lá para cá, os estudos e pesquisas tornaram-se mais abrangentes, passando por profundas mudanças, sendo uma das principais o incremento da perspectiva da interpretação das práticas simbólicas, das relações cotidianas e das interações sociais no âmbito organizacional, abrangendo os mais variados

recortes, passando pela análise do discurso organizacional, por questões de tecnologia e globalização, imagem, identidade e liderança nas organizações, entre outros.

Ocorre que, por mais que se ampliem os estudos, é patente o encaminhamento da discussão para a questão dos resultados que a organização almeja ou colhe em termos de imagem e identidade corporativa (KUNSCH, 2006).

Stanley Deetz (*in* JABLIN & PUTNAM, 2001), questionando a maneira pela qual a comunicação deve ser apreendida no âmbito da organização propõe analisá-la e conceituá-la baseando-se em três focos: o de natureza produtiva, especializada em departamentos ou associações; como fenômeno independente, não departamentalizado; como uma maneira singular de pensar as organizações, ou seja, realizando-a.

Joan Costa (1995) enfoca os aspectos relativos à imagem e identidade corporativas, entendendo a comunicação organizacional como estratégica. Em seu entendimento, a estratégia macro da organização engendraria os processos de comunicação de marketing, de comunicação organizacional, de comunicação administrativa.

Cees B. M van Riel (1995) entende a comunicação também no nível estratégico, com forte viés para a destinação, dando ênfase à reputação e à imagem corporativa. Para o autor, a comunicação organizacional conglomerava atividades de propaganda institucional e mercadológica, relações públicas e com investidores, bem como comunicação interna. Parte do princípio que elas são bastante heterogêneas, com poucos pontos comuns, mas todas dirigidas aos públicos-alvo.

Há quem entenda a comunicação organizacional como o todo das técnicas e práticas existentes dentro da organização que têm o propósito de facilitar as relações. Esse é o caso de Rodriguez de San Miguel (2003), que a divide em

comunicação interna, comunicação externa, relações públicas, publicidade e propaganda institucional.

Rodriguez de San Miguel é um autor mexicano e, em seu país, percebe-se um direcionamento da configuração dos estudos acerca da comunicação organizacional para as temáticas mais institucionais do processo, de maneira integrada e estratégica. Outro expoente dos estudos e pesquisas acerca do tema no país é Maria Antonieta Rebeil Corella.

No esforço de traçar o perfil da comunicação nas organizações, Corella (2000, p. 160) pretende chegar a uma definição mais clara de “quatro termos relacionados com a comunicação em contextos estruturados e que sustentam finalidades comuns: a comunicação de negócios, a comunicação gerencial, a comunicação corporativa e a comunicação organizacional”.

A comunicação de negócios, segundo a autora, é a mais antiga, remontando ao século V antes de Cristo, quando se intensificaram os fluxos comerciais entre os povos com territórios banhados pelo Mar Mediterrâneo. O uso dos recursos de linguagem na persuasão dos fregueses, na elaboração de contratos escritos e no encaminhamento de disputas configurou o campo particular da comunicação de negócios, desenvolvendo-se a modalidade específica de comunicação focada no intercâmbio comercial.

Corella (2000) identifica cinco funções da comunicação de negócios: sustentação do ponto de vista dos altos mandatários, através da comunicação escrita, direcionada aos chefes intermediários e às equipes de colaboradores; concentração de comunicação escrita entre duas pessoas; redação direta; organização e coerência.

A comunicação gerencial, assim como a de negócios, surge no contexto das escolas de Administração de Empresas, com o propósito de desenvolver as competências gerenciais. Tem como destinatários prioritários os gestores das

organizações, ou seja, aqueles que favoreçam a eficiência e eficácia do gerenciamento no contexto contemporâneo dos negócios.

Constituiu-se como disciplina em final da década de 30, nos Estados Unidos, quando se visualiza a importância do papel dos gerentes nas empresas. Ganhou destaque com a repercussão dos trabalhos de Peter Drucker, autor que conquistou respeito e reconhecimento no campo da Administração.

Atualmente, na capacitação gerencial, a comunicação de negócios vem deslocando o foco dos conteúdos, das habilidades e destrezas para a liderança pró-ativa na resolução de conflitos, na harmonização do trabalho organizacional. Segundo Corella (2000), capacitação gerencial, sob tal perspectiva, tende a potenciar ferramentas da cultura e da comunicação organizacional.

A comunicação corporativa, também denominada institucional ou relações públicas, tem um duplo foco: a imagem da empresa e as relações entre a organização e seus públicos internos, externos e especiais. Desse modo o escopo da comunicação corporativa é criar, promover e manter a imagem da empresa e buscar desenvolver relações de amizade e cooperação entre a organização e seus públicos.

Surge como resposta à necessidade tática de estabelecer boas relações com o público interno, externo e especial. Inicialmente, as práticas profissionais se orientaram no sentido estabelecimento de boas relações com a imprensa buscando evitar a veiculação de comentários ou referências que afetassem negativamente os donos e os dirigentes da empresa.

A comunicação organizacional, entre as modalidades comunicacionais aplicadas às organizações, é talvez a mais rica, tanto do ponto de vista teórico, quanto prático. O conceito de comunicação organizacional começa a ganhar consistência em meados do século XX, partindo da colocação de Burke, acerca

do uso da linguagem como meio simbólico de indução de cooperação entre as pessoas.

Os recortes temáticos característicos dessa abordagem são: a voz, a racionalidade, a teoria organizacional e a problemática da relação entre as organizações e a sociedade (CORELLA, 2000).

O tema da voz vem sendo tratado a partir de dois entendimentos primordiais; o entendimento unidirecional perspectivado na concepção de que comunicação organizacional surge ou deve surgir dos níveis diretivos ou gerenciais para os níveis operacionais; o entendimento multidirecional perspectivado na concepção organizacional de coletividade social e da comunicação como processo intersubjetivo orientado no sentido da melhoria pessoal, da melhoria das demais pessoas envolvidas na organização, da melhoria do sistema na sua totalidade. Esses entendimentos são importantes, no que diz respeito às questões de cultura organizacional que serão abordadas futuramente.

Para Corella (2000), comunicação organizacional não é um processo neutro, podendo favorecer ou limitar as possibilidades de comportamento coletivo. Na medida em que envolve uma dimensão de poder, a problemática da voz no processo de comunicação organizacional implica uma relação com a ética e com a participação.

Na comunicação organizacional, a linguagem constitui uma ferramenta fundamental. Levando em conta a percepção e construção da realidade de cada sujeito envolvido na operação da organização, pressupõe-se que dentro de uma organização cada membro participa e traz a ela a sua própria racionalidade. A sintonização da contribuição de todas essas racionalidades é tarefa da comunicação organizacional, de modo a garantir um ambiente de interlocução, propício a propostas para soluções consensuais; ao compromisso e à responsabilidade de cada membro da organização.

Corella (2000) enfatiza que as diferentes concepções teóricas de organização sustentam diferentes modelos organizacionais. Cada modelo atribui funções distintas à comunicação. Assim, para a Escola de Administração Científica, a comunicação consiste em atos formais unilineares. Com os aportes das relações humanas, rompe-se a concepção linear da comunicação organizacional, deslocando-se a ênfase da emissão para a recepção, valorizando a escuta, a audiência, a sua função de retroalimentação. Na comunicação organizacional, ganham ênfase os processos interpessoais e a comunicação entre pares.

A comunicação organizacional se distingue da comunicação social por se dar em contextos altamente estruturados. Para Corella (2000, p. 183), a sua vocação fundamental é “a geração de processos de intercâmbio que unificam e consensuam critérios de produtividade e provocam a cooperação e a colaboração coletiva e organizada direcionadas às metas da organização”.

Com uma aproximação mais clara do propósito corporativo da comunicação organizacional, Pablo A. Múnera Uribe e Uriel H. Sánchez Zuluaga (2003) priorizam os aspectos e técnicas diretamente ligados aos objetivos de fortalecimento da identidade e da imagem corporativa. Para a consecução desses objetivos, Uribe & Zuluaga (2003) enumeram uma série de características que a organização deve abarcar em sua comunicação.

[...] todas as formas de apresentação e representação (simbolismo) de uma empresa; suas ações e seus atos voluntários, os tipos de comunicação com suas polaridades e gamas, entre os quais se pode enumerar o estratégico e o tático, o formal e o informal, a comunicação personalizada e a de difusão, a de massa e a dirigida, a imediata e a mediata, a direta e a indireta, a unidirecional e a bidirecional, a próxima e a distante, a carismática e a funcional, a quente e a fria, a relacional e a pontual, assim como a motivadora e a pesada. (URIBE; ZULUAGA, 2003, p. 107)

Ainda na esteira da ênfase estratégica e corporativa da comunicação, a perspectiva colombiana projeta uma visão mais ampla e social da comunicação organizacional, analisando-a a partir de pressupostos culturais e de identidade.

Restrepo (1996) a entende presente nos atos e fatos constituintes de uma organização e sua relação exterior, constantemente re-configurando sua cultura e sua identidade. Argumenta que a cada dia que passa, fica mais clara importância dos processos comunicacionais na construção das relações e no engajamento dos atores organizacionais. Articula essas ações ao nível mais amplo da sociedade, implicando a organização na construção do todo social, de maneira crítico-constructiva.

A autora colombiana vislumbra um novo caminho para o entendimento da própria organização a partir da comunicação organizacional, quando afirma que “ao se abordarem as organizações a partir de uma perspectiva comunicacional, reconhecem-se novas maneiras de ver o trabalho, as relações internas e os diversos processos de interação com seus diversos públicos externos” (RESTREPO, 1996, p. 92).

Em 2004, Putnam alia-se a Phillips e Chapman com o intuito de elaborar um balanço crítico do uso do termo comunicação nos estudos das organizações. Mostram que os teóricos não apenas utilizam o termo com acepções distintas, como também o utilizam como sinônimo de vários constructos e nem sempre o distinguem de termos correlatos como informação.

Focando a relação entre organização e comunicação como problema, os autores se propõem a abordá-lo sob o enfoque das metáforas utilizadas pelos teóricos para descrever as organizações.

Na seleção dos materiais bibliográficos usados como fontes da pesquisa dessas metáforas, os autores elegeram como critério a relevância, atualidade e representatividade dos trabalhos no conjunto da literatura sobre comunicação organizacional.

Após um breve histórico da pesquisa em comunicação organizacional, discutem o conceito de metáfora e as funções da análise metafórica. Os autores

alinham certas definições de metáfora expostas por alguns dos teóricos examinados, adotando a que entende metáfora “como um sistema de crenças a respeito das relações entre figura e fundo, que serve para realçar certos traços, suprimindo outros” (PUTNAM, PHILLIPS & CHAPMAN, 2004, p. 81).

Partindo da proposição de metáfora como facilitadora da construção das teorias, os autores tomam a comunicação como *figura* e a organização como *fundo* (terra), buscando apreender “novas maneiras de pensar acerca das organizações” (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004, p. 82). Identificam, nos trabalhos dos teóricos, sete linhas metafóricas que guiam os programas de pesquisa em comunicação organizacional: a do *conduíte*, a da *lente*, a de *linkage*, a da *performance*, a do *símbolo*, a da *voz* e a do *discurso*.

Descrevem os traços centrais das metáforas constituintes de cada uma das linhas, observando as correntes e as escolas que delas emergem. Ilustram como os estudos recentes de comunicação organizacional empregam essas metáforas e descrevem como elas projetam a relação comunicação-organização.

Na metáfora do *conduíte*, as organizações são vistas como canos, dutos, *contêineres*, sistemas físicos ou caminhos para o *conduíte*; nesse sentido, a comunicação passa a ser encarada enquanto transmissão. A transmissão corresponde à figura, à mensagem e o emissor/receptor corresponde a terra. A metáfora evoca a imagem de comunicação linear, de mão única, direcionada a receptores passivos e reativos.

As correntes e escolas que se inscrevem na linha da metáfora do *conduíte* tratam a comunicação como ferramenta influente na eficiência do trabalho e na eficácia do desempenho. As pesquisas incidem sobre o corte temático das tecnologias da comunicação, abrangendo estudos sobre as diversas modalidades de tecnologias e seus usos; estudos de sistemas

computadorizados de apoio à decisão, de sistemas especialistas, de sistemas gerenciais.

As tecnologias da comunicação são usadas como instrumento para fins organizacionais. Essas tecnologias ajudam a atingir metas organizacionais. A comunicação se reduz à transmissão.

Na metáfora da *lente*, a comunicação é igualada ao *processo de filtragem* e a organização é vista como um olho que esquadrinha. "O olho contém lentes que filtra e esquadrinha a informação" (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004, p. 86).

As pesquisas de comunicação organizacional que se inscrevem nessa linha metafórica, abrangem estudos sobre fluxo da informação, sobre comunicação superior-subordinado, sobre incerteza ambiental, sobre aquisição da informação e a tomada da decisão, sobre mídias, sobre eliminação, distorção e retenção de mensagens.

No domínio das pesquisas sobre a riqueza dos meios, parte dos teóricos afirma que a escolha dos meios de comunicação por parte dos gerentes será mais eficiente na medida em que levarem em consideração a dupla tarefa de balancear metas relacionais e políticas.

Parte dos teóricos sustenta, ainda, que "os gerentes não são racionais no uso dos meios e que as características dos meios não são necessariamente objetivas e estáveis" (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004, p. 86).

No domínio das pesquisas sobre o ambiente da informação, a metáfora da *lente* está na base de estudos sobre formulação e implantação de estratégia; sobre formação da imagem, relações públicas; sobre interação com os *stakeholders* por meio do fluxo de informação externa.

A comunicação, vista como processo de filtragem, remete ao processo de informação. Ao pressupor que a informação é incompleta, a metáfora da *lente* introduz sentido e interpretação à transmissão da mensagem, questionando as noções tradicionais de precisão, clareza e eficiência da comunicação.

A metáfora de *linkage* desloca o foco da transmissão para a *conexão*, postulando a comunicação como aquela que vincula as pessoas, concebendo as organizações como redes relacionais. Conseqüentemente, as organizações, sob o enfoque metafórico de *linkage* não se apresentam de maneira fixa, tanto do ponto de vista da estrutura, como de seus limites fronteiriços.

Essa metáfora fundamenta estudos sobre rede, sobre inclusão, sobre papéis de rede ou posições estruturais de um indivíduo dentro de uma rede (isolante, ponte, estrela), sobre padrões e estruturas de rede, redes centralizadas-descentralizadas, configurações de rede, elos, padrões de acoplamento, redes semânticas.

Na metáfora de *linkage*, as organizações consistem em redes múltiplas que se sobrepõem com fronteiras permeáveis. Seus membros estão entrelaçadas numa variedade de relacionamentos que "transcendem as paredes do escritório" por meio de projetos comunitários, de assistência às crianças, de amizades informais, de atividades na vizinhança e de outras preocupações sociais da empresa (STOHL, 1995). Uma vez que a comunicação serve como pedra angular que conecta indivíduos, grupos e níveis interorganizacionais, as organizações são *clusters* ou constelações de atividades, de interações sociais, de inovações e de uma variedade de processos organizacionais (McPHEE; CORMAN, 1995; MINTZBERG, 1979 *apud* PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004 p. 90).

A metáfora da *performance* põe em foco a interação social na pesquisa sobre comunicação organizacional, perspectivando o que acontece na organização a partir da *performance* comunicativa.

O aporte teórico do interacionismo simbólico está na base dos estudos empíricos sobre influência da equivocidade de mensagens no processamento de

informações; sobre legitimação e alteração de sentidos; sobre como a indústria da mídia produz notícias pela atribuição de sentido organizacional; sobre administração estratégica; sobre negociação e administração de conflitos; sobre relações públicas.

Na abordagem fundada na metáfora da *performance*, a interação social é processo e produto do ato de organizar. Busca fornecer uma visão interativa da comunicação organizacional, tratando-a como produção colaborativa, como produção conjunta.

A comunicação é, sob essa ótica, uma interação de mão dupla, pedra fundamental das organizações. As organizações, na metáfora da *performance*, “emergem como ações coordenadas” (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004, p. 91). Falando consigo mesmas, esclarecem seu ambiente, descobrem o que estão fazendo na ação e, pelas interações com os *stakeholders* e com os públicos estratégicos, desenvolvem suas identidades e mercados.

Na metáfora dos *símbolos*, a comunicação é foco de produção simbólica, criando, mantendo e transformando sentidos. Essa metáfora, portanto, fundamenta uma noção semiótica de comunicação como produção de símbolos que dão sentido ao mundo. Postula a comunicação como processo de representação que, por sua vez, implica a interpretação.

As pesquisas de comunicação organizacional, que se inscrevem nessa linha metafórica, abrangem estudos sobre construção e manutenção de culturas organizacionais; sobre identidade organizacional; sobre significados compartilhados; sobre símbolos, ritos e rituais organizacionais; sobre produção, reprodução e transformação de valores e crenças organizacionais; sobre narrativas organizacionais e suas funções.

Na perspectiva metafórica do símbolo,

a comunicação e a organização se relacionam entre si como um processo de produção com símbolos produzindo textos. (...) Os símbolos fornecem a maneira pela qual os membros da organização negociam os *scripts*, mas também servem como meios sutis de preservar o *status quo* e recriar o modo tradicional de controle. São mais do que manifestação de uma cultura organizacional são os meios pelos quais o ato de organizar é realizado com sucesso (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004, p. 98).

Sob o enfoque da metáfora da *voz*, a comunicação é pensada como *expressão/silenciamento* das vozes dos membros da organização, e a organização como *coro* das vozes dos seus membros. Essa metáfora orienta o foco investigativo para “a habilidade de os membros tornarem suas experiências ouvidas e entendidas”, para “a disponibilidade e ocasiões para falar”, para “a vontade de os outros ouvirem”, para “os valores, estruturas e práticas que suprimem a voz” (PUTNAM, PHILLIPS & CHAPMAN, 2004, p. 98). A metáfora da *voz* está na base da categorização de vozes que o *coro* envolve: vozes destorcidas, vozes de dominação, vozes diferentes e acesso à voz.

No âmbito dos estudos alicerçados na metáfora da *voz* se incluem os que abordam aspectos ideológicos da comunicação, focalizando os modos como os grupos poderosos usam a comunicação para controlar a organização; os estudos feministas e os estudos voltados para o viés patriarcal que questionam o papel da comunicação na construção de organizações definidas pelo gênero; os estudos sobre a questão de raça e etnia nas organizações; os estudos sobre acesso à voz, empoderamento, democracia organizacional.

A metáfora da *voz* conecta as questões de poder e significado com a comunicação organizacional que tanto pode favorecer, quanto suprimir vozes.

A metáfora do *discurso* subscreve a comunicação como conversação, concebendo as organizações como *textos*.

As pesquisas presididas pela metáfora do *discurso* compõem um repertório muito variado, abrangendo estudos que tratam a linguagem como reflexo da cultura e da sociedade, assim sendo, estudos que tratam a linguagem como práticas discursivas. A diversidade das pesquisas remete a diferentes enfoques do discurso, consignando diferentes óticas: discurso como artefato, discurso como estrutura e processo, discurso como atos discursivos.

Essas diferentes óticas estão articuladas a distintos aportes teóricos da linguagem, a que se referem as diversas correntes de pesquisa do texto organizacional. Essa diversidade reflete as possibilidades investigativas que as concepções da organização como *texto* abre aos pesquisadores. Em sendo textos, as organizações podem ser lidas e interpretadas. É importante enfatizar que textos – enquanto formas simbólicas – dão margem a múltiplas e ilimitadas leituras e interpretações.

Ao apresentarem suas conclusões, Putnam, Phillips e Chapman (2004) retomam a análise das metáforas, ressaltando que muitas vezes os estudos revelam mesclas e inter-relacionamentos de suas modalidades:

- as metáforas do *conduíte*, da lente e da rede têm um mesmo ponto de convergência, a transmissão;
- as pesquisas sobre redes sob o signo da metáfora de *linkage*, ao centrarem-se nos significados e relacionamentos imbricam-se com a metáfora do *símbolo* e
- a metáfora da *performance* se articula à metáfora do *discurso* em estudos com ênfase em ordenamentos gramaticais e receitas para organizar, considerando que atos de discurso e práticas discursivas envolvem uma dimensão performática.

Os autores ressaltam, ainda, que a abordagem das metáforas ilustra como as teorias da organização são representações e as metáforas analisadas consignam diferentes representações de comunicação e de organização que captam certas dimensões da comunicação organizacional e negligenciam outras, limitando ou ampliando o entendimento da comunicação e da organização. Os autores entendem, todavia, que as metáforas são alternativas viáveis para re-elaboração das teorias organizacionais.

Particularmente no concernente à comunicação como fundamento instituinte das organizações, a Escola de Montreal desponta como centro de produção científica.

Seu pensamento pode ser considerado uma mescla do pragmatismo norte-americano com o pensamento francês, tendo como um de seus principais expoentes James Taylor da Universidade de Montreal, que tem trabalhado a comunicação organizacional numa perspectiva interpretativa/crítica, vendo a comunicação como organização, em vez da comunicação nas organizações [...] (KUNSCH, 2006, p. 181)

A Escola de Montreal surgiu no Departamento de Comunicação da Universidade de Montreal em 1971, em torno da necessidade de ruptura das abordagens positivistas de comunicação organizacional que aprisionavam e engessavam as pesquisas e o pensamento desse campo de estudo. Inspirados nas correntes fenomenológicas emergentes nas disciplinas do conhecimento social, os pioneiros da Escola de Montreal buscaram combinar perspectivas fenomenológicas, semióticas, hermenêuticas e etnográficas, realizando uma mudança paradigmática significativa nos estudos de comunicação organizacional.

Taylor, um dos mais prestigiados teóricos dessa corrente, traz à tona a necessidade de apreensão da comunicação a partir de sua complexidade, posto que diferentes visões de mundo perpassam as mentes que compõem o ambiente organizativo, mas que buscam objetivos comuns, enquanto organização. Para que esse processo se dê de forma bem sucedida, as pessoas

“devem ser capazes de agregar seus accounts (experiências e perspectivas) ao account maior da organização (uma espécie de razão de ser)” (KUNSCH, 2006, p. 181).

Pondo ênfase na linguagem e no discurso, sem abandonar os aspectos materiais, a Escola de Montreal renova o fôlego da comunicação organizacional como recorte temático de investigação. Segundo Taylor (2005, p. 11), “a Comunicação Organizacional refere-se ao estudo de como as pessoas se organizam por meio da comunicação e como, dialeticamente, a comunicação faz com que as pessoas se organizem naturalmente”.

A Escola de Montreal propõe, nessa reconceitualização, uma teoria comunicacional das organizações. Entende a comunicação como processo constituinte das organizações.

Seus integrantes incorporam a análise interpretativista dos fenômenos sociais como processos simbólicos, pensando as organizações como construções plurais instituídas nas práticas e nas relações cotidianas de seus membros. Compreendem as organizações como sistemas de indivíduos em interação, envolvidos em processos de criação e re-criação de uma organização social original. A comunicação perpassa todas as práticas organizacionais, dando-lhe vida, ordenando-lhe a realidade e as suas relações com o ambiente em que se insere.

A Escola de Montreal propõe uma reconstituição da teoria das organizações com base na comunicação. Para os seus teóricos, indivíduos e organizações criam os ambientes em que atuam e criam, também, as organizações. As práticas discursivas são, também, a principal característica do relacionamento entre organização e seu contexto, seu ambiente. A abordagem da relação organização-ambiente, sob essa ótica, estaria também enraizada em práticas e processos discursivos.

A Escola de Montreal centrou seu esforço investigativo na forma como as conversações funcionam. Analisa a linguagem para apreender como a comunicação possibilita a emergência de sentidos. Seus teóricos conferem importância central ao discurso e pensam a linguagem como tecnologia da comunicação e como produção de significados. Dão importância ao texto como formalização de objetos, como guia de ações e como agente nas interações.

Os pesquisadores da Escola atribuem grande importância à materialidade. Vêem a tecnologia como causa do desenvolvimento da comunicação organizacional. Entendem que as mudanças tecnológicas repercutem de maneira incisiva na comunicação organizacional. A comunicação pela internet e pelas demais novas tecnologias, por exemplo, vem criando novas formas de organização. Assim é que as tecnologias da comunicação vêm promovendo mudanças nas empresas.

Os estudos de Comunicação Organizacional não se restringem aos aspectos objetivos da tecnologia. Ultrapassando o enfoque da transmissão da informação, os estudos dos processos de comunicação organizacional envolvem processos de interação e organização social. As práticas comunicacionais do cotidiano de uma organização inscrevem um conhecimento tácito, nem sempre captado pela pesquisa em comunicação social em sua forma abrangente.

Partindo da concepção de organização como tecido de comunicação, os teóricos da Escola de Montreal, inspirados nas contribuições de Goffman, configuraram uma visão de organização como atores sociais que desenvolvem sua ação por meio da comunicação. Os indivíduos que integram a organização tornam-se seus representantes, agindo e interagindo em seu nome. O que se designa ação organizativa é, portanto, em última análise, uma ação individual legitimada por processos de comunicação. Assim, quando a comunicação se realiza, produz a organização. Conseqüentemente, a organização não se realiza sem a comunicação.

A Escola de Montreal ensejou o desenvolvimento de duas linhas teóricas relativas ao enfoque da comunicação na gênese das organizações: a teoria da co-orientação e o modelo texto-conversações.

A teoria da co-orientação reconhece a intersubjetividade das relações entre sujeitos comunicacionais [A/B], mas também ressalta que a comunicação possui um objeto material [X], sendo que estes três agentes desempenham papéis equivalentes nos processos de comunicação. As interações humanas possuem sempre um objeto social ou material: quem fala fala de alguém ou de alguma coisa. Na dinâmica A-B-X, os mundos objetivos e subjetivos interagem. Ao comunicar, os sujeitos recorrem a um universo lingüístico que permite a leitura e interpretação dos objetos materiais e sociais. Mas, assim como os sujeitos agem sobre o mundo objetivo, este mundo objetivo também age sobre os sujeitos. O ambiente é, então, resultado e condição das constantes interações entre agentes humanos e não-humanos. (CASALI; TAYLOR, 2005, p. 32).

O modelo texto-conversações não se dissocia da teoria da co-orientação, porquanto ambas são propostas que se inscrevem na abordagem mais ampla da Escola de Montreal que busca formular uma teoria comunicacional das organizações.

Para a teoria da co-orientação, os textos fazem a mediação da co-orientação, mas a co-orientação se realiza por meio de diálogos que podem se manifestar na forma de conversações.

O modelo texto-conversação entende que as conversações representam a unidade relacional dos processos organizativos, constituindo-se em *locus* da ação organizacional.

A dinâmica texto-conversações representa um processo contínuo e circular em que conversações se transformam em textos e textos são traduzidos em conversações. As organizações emergem desta dinâmica e são resultado destas traduções. Neste processo, a comunicação é simultaneamente o contexto de emergência e o local de manifestação das organizações. Desta forma, Taylor e van Every (2000) definem organizações como uma "forma de vida", uma forma

de estruturar o mundo social e cultural para produzir um ambiente onde estas formas expressam a vida social e criam o contexto para que elas se desenvolvam.

De forma bastante simplista, podemos compreender que textos representam a organização formal e que as conversações remetem à organização informal. Como uma não existe sem a outra, e como o todo é sempre maior ou menor que a soma das partes, a organização é produto da dinâmica texto-conversações.

A teoria da co-orientação e o modelo texto-conversações são duas das mais importantes proposições teóricas da Escola de Montreal, que buscam compreender as organizações por meio da comunicação, mas não recobrem todo o leque de propostas teóricas daquela escola, bem como não procuram dar conta dos múltiplos aspectos da sua corrente de pensamento.

Essa corrente extrapola, portanto, a visão da comunicação como mero aparato ferramental à disposição dos fluxos informacionais, pois considera as pessoas e os processos de interação necessários no contexto das organizações.

Além da Escola de Montreal, a Comunicação Organizacional se desenvolve em outros centros de produção científica do Canadá, dos Estados Unidos, da França, da Austrália, da Nova Zelândia e dos Países Baixos. Nesses centros de estudo formulam-se diferentes questões sobre as organizações, abrangendo uma pluralidade de perspectivas de análise e afastando a possibilidade indesejada de imposição de um único modelo. É importante que os diversos países ou regiões desenvolvam suas próprias perspectivas de Comunicação Organizacional, pois a utilização de conceitos desenvolvidos e baseados em experiências exógenas pode levar a fracassos.

Os processos de comunicação que as experiências estrangeiras conformam não favorecem necessariamente o estabelecimento do diálogo, por se constituírem

as conversações e o diálogo a partir de visões de mundo distintas e irreduzíveis. A Comunicação Organizacional requer, num patamar teórico mais abrangente, processos de comunicação que organizem encontros entre diferentes visões de mundo, favorecendo o diálogo entre perspectivas.

Nesse sentido, precisamos nos debruçar sobre as produções brasileiras acerca da comunicação organizacional, procurando apreender sua densidade e seus avanços teórico-conceituais.

3.2 Trajeto da comunicação organizacional no Brasil

O Brasil pode ser considerado um país de destaque no campo da Comunicação Organizacional, podendo ter maior expressão e evidência do que tem no momento. Rememorando as contribuições dos expoentes nacionais e internacionais, em vários encontros, congressos e seminários acadêmicos e profissionais de que participei nos últimos três anos², pude observar – tanto a partir das exposições e comunicações, quanto nos textos e pesquisas que foram apresentados – que, atualmente no Brasil, a produção sobre essa temática já alcançou consistência e maturidade suficiente para alçar maiores vôos, mundo afora, não somente pondo em discussão nossos projetos, nossas pesquisas, mas como sujeitos e interlocutores do desenvolvimento teórico desse campo de conhecimento.

As pesquisas brasileiras de Comunicação Organizacional tomam força ainda na década de 80, ao tempo em que essa temática passa a ser explorada numa perspectiva mais ampla no mundo todo. Francisco Gaudêncio Torquato do Rego

² 57th Annual Latin American Conference e *Management in Business Communications/University of Florida*; 1º Encontro Agenda do Futuro; 5º Ciclorama-ECA/USP; Palestras com os autores do livro *Gestão Estratégica de Comunicação Organizacional e Relações Públicas* e da Revista ORGANICOM, nº 07, todos em 2008. Palestras do Ciclo de Seminários de Políticas de Comunicação Corporativa/LIMC-ECA/USP, em 2007. Conferencia para *La Asociación Cubana de Comunicadores Sociales/ACCS-Cuba; Marketing, Comunicación Social y Artes en Cuba/Universidad de La Havana/Universidad Central de Las Villas/ECA-USP* e INTERCOM, todos em 2006.

foi um dos primeiros pesquisadores a tomar a comunicação organizacional como tema e problema, tornando-se referência na área, conquistando reconhecimento acadêmico e profissional. Em sua tese de Livre Docência e em trabalhos subseqüentes, preocupa-se em ampliar significativamente o leque das ferramentas, bem como consolidar o interesse na comunicação organizacional como objeto de investigação de importância acadêmica e de benefício para as organizações.

Estudioso do tema, o autor recorre à Teoria dos Sistemas para entender a organização. Recorre também à Sociologia, à Psicologia, à Antropologia, à Lingüística, à Ética e ao Direito para apreender a comunicação como poder nas organizações.

A comunicação é, portanto, uma área multidisciplinar, mediando os interesses dos participantes, os interesses da empresa, enquanto unidade econômica, e os interesses da administração. Essa grande característica do fenômeno comunicacional – de mediação de objetivos – mostra sua magnitude e importância para o equilíbrio do microclima interno. Na outra ponta do sistema, estão as vertentes comunicativas, ajustando a identidade empresarial ao meio social, processo que engloba as tarefas clássicas e bem definidas de Relações Públicas, Publicidade, Jornalismo, Editoração, Identidade Visual e os modelos de sistemas de informação. (TORQUATO, 1986, p. 17)

Em sua tese de Livre Docência, Gaudêncio Torquato (1983) abre importante via de abordagem multireferenciada da Comunicação Organizacional como poder de expressão que “aproxima os objetivos organizacionais dos objetivos dos participantes, gerando, ao final do processo, maior eficácia para o sistema”.

A contribuição pioneira de Torquato mantém-se como referência basilar para todos os estudantes e pesquisadores de Comunicação e Organização, por oferecer importante reflexão, em extensão e profundidade, sobre esse objeto de pensamento, num momento em que, entre nós, essa temática ainda começava a germinar nas escolas de comunicação e gestão, bem como nos seus centros de pesquisa, como disciplina pertinente à sua área de conhecimento.

Torquato (1983, 1986) tem o grande mérito de propor uma abordagem teórica da Comunicação Organizacional, na perspectiva da construção de um modelo de comunicação sinérgica focado na intercomunicabilidade das diversas partes que compõem a totalidade da organização e desta com o seu ambiente.

Procurando desvendar os meandros do poder inscrito no tecido organizacional, constrói a tese do uso de comunicação sinérgica para obtenção de eficácia das organizações utilitárias,

aquelas em que a recompensa é o principal meio de controle sobre os membros dos níveis inferiores e a participação calculista caracteriza a orientação da grande maioria. Estas organizações incluem as indústrias, os grandes grupos econômicos, as repartições governamentais, os escritórios de planejamento, pesquisa, etc. (TORQUATO, 1983, p. 48).

Gaudêncio Torquato trabalha conceitos relativos à organização, apoiando-se “nas teorias que embasam os princípios da autoridade, do poder, do consentimento, da cooperação” (1983, p. 01). Correlacionando princípios e comunicação organizacional, procura demonstrar que as estratégias comunicativas têm poder expressivo, fazem a mediação da construção de base de consentimentos, dando suporte à convergência de entendimentos do conjunto de participantes da organização.

Combinando a perspectiva fenomenológica da comunicação com a abordagem sistêmica, que mais tarde emerge para o campo prático da aplicação no âmbito brasileiro da comunicação através Kunsch (2003) e de Yanaze (2007), demonstra a possibilidade do modelo de comunicação sinérgica, analisando os elementos que podem contribuir para sua concretização, os vetores que vitalizam e dinamizam a comunicação organizacional, “classificando-os em categorias e dando-lhes um escopo” (TORQUATO, 1983, p. 04).

Fundamentando-se na visão weberiana de princípios organizacionais, considera que, pelo uso da linguagem, a autoridade na organização se legitima. Ao vincular o conceito de organização ao conceito de informação e comunicação,

propõe que se pense a organização como sistema sócio-cultural, cujos elementos se interligam pela intercomunicação da informação.

Para Gaudêncio Torquato (1983, 1986), ao se organizar uma empresa, o que na verdade se organiza é a comunicação entre suas partes. Sobre a relação entre organização, comunicação e poder, entende que os conceitos de autoridade, disciplina e organização se imbricam no conceito de comunicação.

Enfoca o poder em termos de acessibilidade aos meios, como trajeto teórico para o entendimento da dimensão de poder contida na produção de consentimento no contexto organizacional. Distingue poder coercitivo (controle através da força) de poder remunerativo (controle sobre recursos e recompensas) e poder normativo (manipulação dos meios, das recompensas simbólicas e administração de rituais). O ordenamento da organização configura-se na sua estrutura de poder, assumindo a feição do tipo de poder nela predominante (TORQUATO, 1983).

O consentimento é elemento básico na relação entre o poder que os superiores exercem no controle dos subordinados e a orientação dos subordinados em relação a esse poder. As bases do consentimento, entretanto, não se assentam exclusivamente no conceito de poder. Elas podem se assentar no conceito de participação que pode ser alienativa (de orientação intensamente negativa), calculista (de orientação positiva ou negativa de baixa intensidade) e moral (de orientação intensamente positiva).

Gaudêncio Torquato procura relativizar a rigidez desse esquema classificatório, acrescentando-lhe o poder expressivo (de orientação comunicativa, decorrente do emprego adequado do processo de comunicação e o do poder que dele emana). Este poder se articula teoricamente à questão do significado, remetendo aos processos "por meio dos quais os homens se relacionam em grupos e referem seu comportamento aos valores desses grupos" (TORQUATO, 1983, p.64).

Entender a comunicação como processo simbólico permite a análise das orientações com que a organização constrói seus significados técnicos, cognitivos, normativos, associativos que permite a interpretação dos valores instituintes da cultura organizacional.

Gaudêncio Torquato dispensa grande atenção no esclarecimento do que está falando quando fala em organização. Partiu de Weber para buscar o entendimento das organizações, mas apóia-se em Talcott Parsons para defini-las e classificá-las.

Em suas últimas obras, artigos e palestras acerca do tema, o autor enfatiza que a comunicação teria alcançado

status de consultoria estratégica, que se desenvolve por meio de funções de orientação, leitura do meio ambiente, de interpretação de cenários e de assessoria aos sistemas decisórios, principalmente em momentos de crise. (TORQUATO, 2002, p. 35)

Outro teórico de referência nos estudos brasileiros de comunicação organizacional é Wilson da Costa Bueno. Dando destaque à função social das empresas, privilegiando o diálogo entre suas vertentes institucional e mercadológica, Bueno (2003) ainda prefere a denominação comunicação empresarial para referir-se à comunicação que ocorre no âmbito do processo de gestão das organizações.

O autor argumenta que na medida em que o mercado sofre um nível maior de pressão em termos de ética, de responsabilidade e sustentabilidade, desviando-se do foco eminentemente comercial, a função social das empresas se sobressai, ou seja, há maior equilíbrio entre o caráter mercadológico e o caráter institucional das organizações.

Felizmente, por uma reação de grupos sociais, as organizações têm sido pressionadas a exercer, em sua plenitude, sua função social. A mudança da comunicação também experimenta mudanças drásticas, com o aprofundamento de sua

concentração e a sua dependência de fatores políticos e econômicos. (BUENO, 2003, p. 31-32)

Ao promover o diálogo equilibrado entre as vertentes mercadológica e institucional da comunicação, Bueno (2003) entende que a organização aprimora sua imagem de empresa comprometida com a cidadania, ao mesmo tempo em que alcança resultados operacionais e estratégicos favoráveis.

A pesquisadora e professora Maria Alzira Pimenta (2007, p. 15), assim como Bueno, prefere o uso da denominação comunicação empresarial, apresentando a empresa como "cenário onde a comunicação adquire uma nova dimensão estratégica, influenciando na qualidade do processo produtivo, dos serviços e da empresa com seu público externo (consumidores, governo, sociedade)".

Pimenta (2007) procura demonstrar as mudanças ocorridas tanto nas empresas como na comunicação ao longo do tempo, fixando-se na comunicação empresarial no âmbito das empresas como sistemas abertos. Entende que a comunicação não é mais pontual e isolada e que passou a se relacionar com as outras áreas da empresa. Sua perspectiva de abordagem ancora-se no paradigma funcionalista, talvez por se tratar de obra com enfoque no ensino de graduação em cursos de administração.

Conceitua a comunicação empresarial da seguinte maneira:

A Comunicação Empresarial (CEMP) caracteriza-se, atualmente, como o somatório de todas as atividades de comunicação da empresa. É uma atividade multidisciplinar que envolve métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, *lobby*, propaganda, promoções, pesquisa, *endomarketing* e *marketing*. (PIMENTA, 2007, p. 99)

Apesar de atualizar o enfoque da comunicação, procurando dela apropriar-se numa perspectiva mais integrada, trata-a como setor específico no âmbito da organização, departamentalizando suas funções em Relações Públicas, Assessoria de Imprensa e Marketing.

Examinando os objetivos que Pimenta (2007, p. 100) elenca para a comunicação empresarial, fica clara a opção por evidenciar o caráter corporativo e institucional:

- a. construção da imagem institucional da empresa;
- b. adequação dos trabalhadores ao aumento da competição no mercado;
- c. atender as exigências dos consumidores mais conscientes de seus direitos;
- d. defender interesses junto ao governo e aos políticos (*lobby*);
- e. encaminhar questões sindicais e relacionadas à preservação do meio ambiente etc.

As concepções acerca da comunicação organizacional que os estudos desses autores apresentam, denotam claramente os avanços do conhecimento produzido, mas esses avanços ainda esbarram nos limites que o paradigma funcionalista impõe. Um deles é que, preocupados em decompor o todo em setores específicos, para alicerçar a proposição de que cada profissional trabalhe focado especificamente em sua disciplina, dão mais atenção às partes que ao todo da comunicação, correndo o risco de uma visão fragmentada. Por esse prisma é que defendem o entendimento da comunicação como uma questão exclusiva da gestão, desarticulada do ambiente macro, onde a organização opera.

Procurando entender como se dá a relação entre comunicação e cultura organizacional, Marlene Marchiori, professora e pesquisadora da Universidade Estadual de Londrina/UEL, empreende cuidadoso resgate da discussão, fortemente baseada nos autores norte-americanos, assim como traz as grandes contribuições dos autores europeus.

Buscando fundamentos em Goldhaber (1974), que descreve a comunicação organizacional como a dinâmica processual que relaciona a organização e suas subpartes entre si e com o meio, Marchiori revela que a comunicação organizacional "deve ser entendida como um processo composto por métodos,

estratégias, fluxos, redes e meios responsáveis por interligar as diferentes partes componentes da organização” (2006b, p. 87).

Afirma que o papel da comunicação organizacional é claro e amplamente perceptível. “Se as organizações são entidades sociais constituídas por meio da interação, está sedimentado o papel da comunicação em construir, manter e transformar a cultura organizacional”, com isto, mantendo transformando a própria organização (MARCHIORI, 2006a, p. 183).

Marchiori e Kunsch compartilham a idéia de que a comunicação vem ganhando cada vez mais terreno no âmbito organizacional.

Hoje, muitas organizações concebem a idéia de que problemas internos – a organização de sua produção, o uso dos recursos, o tratamento para com os funcionários – comunicam potencialmente uma forte mensagem para o mundo externo. Sabemos, portanto, que o conceito de identidade organizacional vem sendo uma reflexão importante para todos; a reputação da empresa depende desse conceito interno fortalecido para que sua imagem possa ter sentido. (MARCHIORI, 2006a, p. 143)

Há que se reconhecer sempre, que, de um lado, a comunicação é inerente à natureza das organizações e, de outro, que ela passou a assumir nos últimos tempos uma importância estratégica, sendo incorporada de fato na gestão das empresas. (KUNSCH, 2006, p. 167)

Apesar de muitos autores ainda se referirem à comunicação sob a perspectiva tática e técnica da gestão, outros ganham notoriedade por ampliarem a visão para o nível estratégico – ainda, porém, no âmbito corporativo, pensando a comunicação somente como forma de garantir a consecução dos objetivos – essa lacuna pode ser preenchida com a modalidade integrada da comunicação; não uma modalidade meramente discursiva, mas de pensamento e atitude, que pode ser encontrada em autores nacionais, como é o caso dos professores Margarida M. Krohling Kunsch e Mitsuru H. Yanaze, da Escola de Comunicações e Artes/ECA da Universidade de São Paulo/USP.

Margarida Kunsch (2003) põe em foco a comunicação organizacional, tratando inicialmente seu sistema e funcionamento para, em seguida, discutir o processo comunicativo nas organizações como processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades, organizações e seus contextos.

Distingue e caracteriza os níveis de análise da comunicação organizacional (intrapessoal, interpessoal, organizacional e tecnológico) para, depois, mostrar que o sistema de comunicação das organizações flui por meio da rede formal e informal, por meio de fluxos descendentes (ou verticais), ascendentes e horizontais (ou laterais). A esses fluxos, a autora acrescenta o fluxo transversal e o fluxo circular, característicos respectivamente das organizações orgânicas e das organizações informais.

Para o entendimento basilar da comunicação organizacional, Kunsch (2006) argumenta que devemos considerá-la, sempre, a partir de três dimensões: humana, instrumental e estratégica.

Inerente à própria natureza das organizações, a dimensão humana compreende as pessoas e os processos relacionais decorrentes das interações no âmbito da organização. Considerar essa dimensão é entender o contexto contemporâneo das organizações, pois os contextos podem ser encarados como modos de leitura da situação, portanto, passíveis de cognição e interpretação.

A dimensão instrumental, segundo a autora, é a mais presente no contexto das organizações, afiliando-se à metáfora do *conduíte*, centrando-se muito mais na transmissão das informações. "O setor ou departamento de comunicação atua com ênfase na divulgação de notícias e numa esfera tática e técnica." (KUNSCH, 2006, p. 179)

Já na dimensão estratégica, a comunicação é pensada como fator intrínseco aos objetivos estratégicos e à política da organização, trazendo resultados e agregando valor; é considerada fundamental na gestão das empresas.

Como parte integrante da gestão estratégica, ela deverá auxiliar a organização a fazer a leitura das ameaças e das oportunidades presentes na dinâmica do ambiente global, avaliando a cultura organizacional, e pensar estrategicamente as ações comunicativas. (KUNSCH, 2006, p. 179)

Das três modalidades, Kunsch debruça-se por muito mais tempo na discussão da dimensão humana, por entender que “é uma das mais esquecidas e pouco estudadas pelos pesquisadores e profissionais da comunicação” (KUNSCH, 2006, p. 175).

A valorização da teoria em detrimento da prática em nossa tradição de produção de conhecimentos pode ser vista como caudatária da mentalidade escravista-colonial de desqualificação do trabalho como valor. Romper essa visão equivocada, que abriu um grande fosso entre teoria e prática, tem sido um desafio que une tanto pesquisadores, quanto profissionais de comunicação organizacional. Nas escolas de Comunicação, por isso mesmo, as temáticas em que teoria e prática se articulam necessariamente, só muito recentemente começaram a ganhar visibilidade e a despertar interesse.

Nessa linha acadêmica de integração teoria e prática no campo da Comunicação Organizacional, ganha destaque a contribuição de Yanaze (2007), pela sua ousadia em articular de maneira mais evidente a prática da gestão da comunicação.

A principal característica da contribuição de Yanaze é estabelecer uma tríplice relação entre docência-produção de conhecimento-prática. Essa relação, de natureza pedagógica e profissionalizante, garante um processo de escuta do ambiente externo que areja, ventila e renova o trabalho acadêmico, percutindo tendências, demandas; um processo de investigação antenado às novas perspectivas teóricas e à revalorização dos velhos ou não tão velhos referenciais e focado nos aplicativos que possam facultar; um processo de ensino e de orientação de monografias, dissertações e teses com os pés plantados no chão, tanto do ambiente interno (o mundo acadêmico), quanto no

ambiente externo (o mundo das organizações) e as mãos dadas com alunos e colaboradores do grupo de trabalho que conjuga experiências de pesquisa e de intervenção prática.

Apesar do enfoque principal da obra de Yanaze (2007) estar centrado nas estratégias e ações de marketing, a estrutura do livro reflete seu pensamento e sua forma de atuação acadêmica no campo da comunicação. No que respeita à abordagem da comunicação organizacional, o autor compartilha a visão que se articula à perspectiva sistêmica da comunicação integrada. Para ele, a comunicação integrada abrange a apreensão da totalidade das relações com o público, de modo que o funcionamento sinérgico das partes proporcione uma visão do todo. Todos os públicos devem ser envolvidos na comunicação como receptores ativos. Os públicos influenciam as ações de mercado e também, indiretamente, o processo de planejamento e as pontas do processo sistêmico (fornecedor e comprador).

A política global de comunicação, claramente definida, garante ações de comunicação mais bem pensadas e bem trabalhadas, garante possibilidades de ações estratégicas e táticas eficazes e a construção de elos entre as pessoas e instituições envolvidas no processo de produção, distribuição e consumo, no controle das ações e dos resultados. A comunicação está a serviço do planejamento e gestão tanto dos *inputs*, quanto dos *throughputs* e *outputs*, ou seja, da organização vista como um sistema aberto, em constante troca de elementos com o ambiente/sistema mais amplo (YANAZE, 2007).

O esquema teórico a que a contribuição de Yanaze se atrela prende-se à perspectiva processualista da Teoria dos Sistemas. Assim como entende que o resultado organizacional entregue ao mercado (ou seja, os *outputs* produto, preço, distribuição e comunicação) é decorrente do processamento (*throughputs*) dos recursos de que dispõe (*inputs*), aplica-se em construir o entendimento da comunicação como um processo de alta complexidade, de caráter contínuo no âmbito das relações internas e externas de qualquer

organização. Para desarmar as armadilhas que a complexidade muitas vezes reserva à aplicação prática, adverte que “quanto mais detalhado o processo, melhor será a definição das ações de comunicação mais adequadas para fazer frente às etapas previstas” (YANAZE, 2007, p. 328).

O processo da comunicação também deve ser analisado e apresentado com base na perspectiva sistêmica, segundo aponta Yanaze (2007). Ampliando significativamente o conceito AIDA – acrônimo para os objetivos de chamar a atenção, despertar o interesse, instigar o desejo e promover a ação por parte do mercado (STRONG, 1925) –, Yanaze propõe treze objetivos que compõem um *continuum* comunicativo que a organização deve perseguir, no sentido de monitorar e manter o nível relacional adequado com seus públicos estratégicos.

O primeiro passo seria o despertar da consciência, “das necessidades e carências relacionadas com o objeto da comunicação”; o segundo, chamar a atenção através de elementos criativos e relevantes; o terceiro, promover o interesse dos públicos, direcionando a atenção do indivíduo para o quarto objetivo, que é a entrega de conteúdos, proporcionando maior conhecimento; o quinto, garantir a identificação dos públicos e a empatia, através da mediação e do alinhamento dos valores entre organização e público; o sexto é o despertar do desejo e da expectativa “favorável à efetiva aquisição, posse e uso do bem, serviço, idéia ou conceito oferecido”; o sétimo, garantir a preferência, é o momento de a organização promover esforços para ter certeza da opção do público por suas ofertas; o oitavo objetivo é levar à decisão, procurando garantir a preferência; no nono passo, Yanaze lembra que, nem sempre, a tomada de decisão é seguida pela ação, pois “são vários os fatores que podem interferir no prosseguimento da seqüência”, mas é fundamental a organização garantir que os públicos efetivem a ação de adoção do produto, idéia ou conceito promovido pela comunicação (YANAZE, 2007, p. 328-329).

Indo além da ação, entende que é necessário trabalhar para a manutenção da satisfação, que configura o décimo objetivo da comunicação; no décimo

primeiro passo, a organização deve procurar apresentar ao público diversas formas de interação, promovendo um fluxo contínuo com seus interlocutores; o décimo segundo objetivo é procurar obter a fidelidade dos públicos, no que diz respeito ao objeto da comunicação; o décimo terceiro e último objetivo é gerar a disseminação, promovendo os públicos a “agentes geradores e disseminadores de comunicação positiva” no âmbito dos fluxos comunicacionais da organização (YANAZE, 2007, p. 328-329).

Dentro do consórcio de autores em marketing, Yanaze destaca-se por trazer uma visão mais ampliada da comunicação, porquanto a maioria dos autores ainda assenta suas estratégias de comunicação num *mix* organizacional de enfoque essencialmente mercadológico (propaganda e publicidade, promoção de vendas, *merchandising*, venda pessoal e relações públicas – entendidas como ferramenta a serviço do marketing tático). A comunicação, para Yanaze (2007) está presente de maneira sistêmica na organização, nas vertentes administrativa, mercadológica ou institucional, em seus âmbitos externos e internos.

A perspectiva integrada da comunicação preconizada por Yanaze (2007) e Kunsch (2003, 2006), disponibiliza uma base sólida ao entendimento de que a organização se configura e se expressa a partir da comunicação e no próprio âmbito da comunicação, portanto, comunicação e organização se relacionam recursivamente.

Partindo dos estudos organizacionais para conceituar a comunicação organizacional, Nassar (2008) faz uma análise das teorias organizacionais, buscando entender como a comunicação é encarada em cada uma delas. Apoiando-se em autores nacionais e internacionais como Silva, Simon, Bernardes, Kunsch, Torquato, Hall, Morgan, Taylor e Weber entre outros, Nassar concebe a organização como “um sistema social e histórico, formal, que obrigatoriamente se comunica e se relaciona, de forma endógena, com seus integrantes e, de forma exógena, com outros sistemas sociais e com a

sociedade” (2008, p. 62), com características – forma, regras, normas, procedimentos, direitos e deveres, visão, missão e valores – que precisam ser informadas, entendidas, aceitas e implementadas por aqueles que a constituem.

O autor entende que a comunicação organizacional assenta-se nas redes formais e informais, sendo a primeira regulamentada pelo poder organizacional e a segunda oriunda dos diversos públicos, mais particularmente dos empregados. Além disso, assim como Kunsch e Torquato, apresenta os níveis intrapessoal, interpessoal, organizacional e tecnológico como imprescindíveis ao entendimento das possibilidades de comunicação interna e externa. Alia, às redes e aos níveis, os fluxos ascendente, descendente, lateral, transversal e circular, bem como os meios que possibilitam essa comunicação, sejam eles orais ou audiovisuais.

Argumenta que é exatamente sobre esse cabedal de pressupostos da comunicação que as diferentes correntes da teoria das organizações operam, limitando ou estimulando os processos comunicativos no ambiente organizacional e no trabalho (NASSAR, 2008).

Após percorrer as principais escolas e teorias organizacionais pontuando a natureza comunicativa das organizações dentro de cada uma delas, Nassar destaca a crescente abrangência do campo da comunicação organizacional e aponta a intersecção deste campo com as teorias das organizações e a teoria mais ampla da comunicação humana, conceituando a comunicação organizacional como

um metassistema social e tecnológico – que tem como objeto de estudo os processos comunicacionais, no âmbito das empresas e das instituições, suas redes de relacionamento e sociedade –, definido dinamicamente a partir de suas inter-relações com os conhecimentos e as práticas das Ciências Sociais, das Ciências Humanas, das Ciências Exatas e das Ciências Biológicas. (NASSAR, 2008, p. 73).

3.3 Um conceito de comunicação organizacional

Se as organizações podem ser entendidas como modelos organizativos da própria sociedade, entende-se a comunicação organizacional como aplicativo dos processos da comunicação humana em seu sentido mais amplo, no contexto específico das organizações. Assim sendo, podemos considerar que a comunicação organizacional é um campo da comunicação humana em constante movimento, que dá existência à organização a partir da constituição dinâmica dos processos relacionais e informacionais entre os seus membros, deles com a própria organização e com o ambiente que a cerca, produzindo sentidos e significados, por meio do estabelecimento de uma ecologia comunicativa baseada na confluência das diversas ciências desenvolvidas pelo homem.

No momento, ou seja, na contemporaneidade, as organizações assentam-se sobre o capitalismo como principal forma de relação entre o capital e o trabalho. Nesse sentido, informação e conhecimento são centrais e indispensáveis. Gradativa integração dos mercados, descentralização e diversificação da produção, surgimento constante de novas tecnologias de comunicação e informação reforçam o papel estratégico que a comunicação passa a ter nos dias de hoje (OLIVEIRA, 2007).

As organizações procuram moldar a sua comunicação no sentido de melhor aproveitar as suas possibilidades e alcançar os seus objetivos. São muitos e variados os interlocutores com os quais uma organização deve manter fluxos relacionais, informacionais e de mediação. O caráter de cada modo comunicativo pode variar entre a preocupação com a imagem e a identidade, a preocupação em iniciar, manter e repensar as atividades internas e externas de troca e, também, a atenção ao planejamento, à gestão, aos projetos e ações rotineiras, às normas, ritos e procedimentos que garantem não só a existência da organização como, também, a sua interação com os membros que a constituem e com o ambiente em que se insere.

As preocupações e os modos comunicativos das organizações acima descritos inspiram-se, de certa forma, nos modelos de Kunsch, Yanaze, Nassar e Oliveira, ou seja, de autoria nacional, por entender que promovem um grande avanço nos estudos de comunicação organizacional a partir da realidade vivida nas organizações brasileiras. Aproximam-se mais ainda das concepções integrativas de Kunsch e Yanaze.

Entendo que mesmo as organizações governamentais e do terceiro setor, entre outras, também se interessam pela troca com seus públicos, a partir do momento em que confrontadas com a necessidade de que o interlocutor faça algo que elas necessitam, dando-lhe algo em retorno, seja de maneira tangível ou puramente simbólica. Por isso mesmo, adoto a perspectiva da comunicação organizacional e, não, a da comunicação empresarial, o que restringiria o escopo conceitual somente às organizações empresariais, com maior foco no setor privado.

Já do ponto de vista da chamada comunicação administrativa, afilio-me de maneira mais premente aos ensinamentos de Yanaze, que a entende interna e externa, sem distanciar-me de Torquato, Kunsch e Nassar, no concernente às suas características principais.

Portanto, a comunicação organizacional a qual me refiro está fortemente ligada aos modelos brasileiros mais contemporâneos de comunicação integrada, mas, ao mesmo tempo, procura estabelecer parâmetros indicativos de uma comunicação organizacional que difere inclusive no estabelecimento do desenho e da tipologia das vertentes comunicacionais.

A chamada comunicação administrativa, além de não se limitar ao âmbito interno da organização, além de ser aquela que dá suporte ao andamento da gestão, dá suporte ao desempenho dos modos comunicativos que garantem o aspecto identitário-imagético (institucionais), bem como o desempenho dos

modos comunicativos persuasivos e de troca (mercadológicos), delineando, assim, o todo da comunicação organizacional.

A comunicação organizacional, como prática de construção e mediação dos sentidos da organização com suas partes e o ambiente externo, promove, sustenta, mantém, garante, dinamiza e desenvolve a cultura organizacional. Cultura e comunicação são termos que andam *par i pasu* no âmbito das organizações. A comunicação administrativa, por ser basilar em praticamente todos os processos organizativos e organizacionais, não pode ser compreendida em sua totalidade sem um estudo atento da cultura organizacional. Por isso é que no próximo capítulo lanço um olhar sobre os autores que privilegiam o estudo da cultura organizacional e que são comumente utilizados e citados nas obras, livros, manuais e compêndios sobre comunicação organizacional.

Capítulo II – Cultura Organizacional

Procurando demarcar o lugar de onde estou falando e os sentidos do que falo quando falo em organização, em cultura e em cultura organizacional, a seguir, proponho-me a esclarecer o entendimento do que é organização, do que é cultura em duas preliminares com o propósito de pavimentar um melhor entendimento da cultura organizacional, estabelecendo a sua relação com a comunicação administrativa.

1. Primeira Preliminar

Já me reportei ao termo e ao objeto organização em vários momentos deste trabalho. Tornando ao ponto de partida, volto mais uma vez ao termo e ao objeto buscando pensá-los por meio de um procedimento de argumentação e justificação, movendo circularmente o raciocínio, num processo compreensivo de apreensão de sentido.

Meu objetivo é abordar compreensivamente o conteúdo da expressão cultura organizacional. Para isso, discuto o termo organização, o termo cultura e, posteriormente, a expressão cultura organizacional.

Em sentido *lato*, uma organização é uma associação de pessoas com objetivos definidos. De acordo com Chiavenato (2002, p. 22), “a organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas.”

Uma organização é definida como “duas ou mais pessoas trabalhando juntas cooperativamente dentro de limites identificáveis, para alcançar um objetivo ou meta comum” (HODGE et. ali. *in* SILVA, 2002, p. 44).

Essas definições, embora distintas, apresentam alguns pontos convergentes: as organizações são formadas por pessoas; constituem um sistema de atividades;

são orientadas por objetivos e propósitos e pelo interesse comum das pessoas que as formam.

Podemos ter em mente, portanto, que a organização é um grupo de pessoas empenhadas numa atividade comum, ligadas numa rede de relações, norteadas por um mesmo propósito, de modo que os objetivos de quaisquer dos indivíduos que a compõem só podem ser alcançados a partir da participação conjunta na ação.

A organização se localiza num dado espaço. Ocupando esse espaço, as pessoas que a compõem estabelecem relações continuadas, diretas, formais e informais, configurando uma coletividade com um modo particular de existência.

A organização desenvolve uma ação coletiva orientada num sentido definido. Assim sendo, as ações individuais se integraram na ação coletiva. Para compreender a organização é fundamental analisar a ação dos indivíduos. No conjunto de ações individuais reciprocamente referidas é que a organização se dá a ver.

Max Weber (2000), ao definir a ação social como objeto da Sociologia, propõe o indivíduo e suas ações como ponto de partida da análise sociológica, numa perspectiva de compreensão da realidade da vida pela ótica das significações culturais de suas manifestações e da causa histórica de sua formação. A ação social diz respeito à atividade social dos atores ou indivíduos nela envolvidos. É procurando entender e interpretar o sentido que os atores atribuem a suas ações que compreenderemos a realidade social. O sentido da ação é uma elaboração simbólica, ao mesmo tempo subjetiva e intersubjetiva.

A organização, como ordenamento da ação de pessoas, inclui a divisão de ocupação, a graduação hierárquica, um sistema de crenças, rituais, comportamentos e procedimentos por meio dos quais a atividade comum é guiada e controlada.

Alfred Schutz (1979), na esteira das posições teóricas de Weber e da tradição fenomenológica, propõe a análise das relações face a face como ponto de partida para o entendimento do seu significado. Schutz parte do entendimento de que é no contraste entre a experiência que uma pessoa vive e a experiência que outras pessoas vivem que se funda a compreensão do mundo vivido. A experiência vivida cria a proximidade entre as pessoas, construindo o grupo, as situações sociais. Da experiência do mundo vivido em grupo, coletivamente, emerge a experiência do pensamento.

Na relação social cotidiana, os significados são criados e a ela incorporados, conferindo sentido à ação social dos indivíduos envolvidos na relação.

Schutz concebe o mundo social como resultado e consequência de uma relação permanente entre os indivíduos entre si, com o meio social, o meio ambiente físico e da interação entre o mundo dos contemporâneos, o mundo dos antecessores e o mundo dos parceiros da experiência constitutiva do mundo vivido.

“Quando as organizações são formadas, os objetivos das pessoas que as constituem se confundem com os objetivos da organização” (CHIAVENATO, 2002, p. 199). Na medida em que a organização se desenvolve, ela define seus próprios objetivos que passam a ter precedência sobre os objetivos pessoais dos seus colaboradores. Esses objetivos, no entanto, são concretizados na vida organizacional por meio da ação social dos indivíduos.

Na experiência vivida em comum, os indivíduos constroem a si mesmos como parceiros da organização. É por essa experiência vivida, subjetiva e coletivamente, que a realidade da organização é socialmente construída. A realidade cotidiana se impõe à consciência.

O real é aquilo que se apresenta à minha consciência na vida cotidiana e esta se organiza em torno do meu corpo no meu presente, ou seja, abarca os

fenômenos que estão presentes aqui e agora, tanto aqueles próximos quanto aqueles distanciados (no espaço e no tempo). Partilho a realidade cotidiana com outros, a experiência compartilhada com o outro ocorre na situação vivida face a face. O meu "aqui e agora" confronta com o "aqui e agora" do outro e na nossa vivência apreendemos um ao outro, por meio de nossa expressividade. Na situação face a face, a subjetividade do outro me é acessível e, reciprocamente, a minha é acessível a ele.

É, portanto, na experiência da vida cotidiana de uma organização que os seus membros tomam consciência de si como seus integrantes. Apreendem uns aos outros como partícipes da vida organizacional. Através de suas ações e realizações acedem à realidade organizacional e aos sentidos que a orientam.

As pessoas, nas organizações, têm seus objetivos individuais e se empenham em alcançá-los. Para isso, entretanto, vêem-se instadas a harmonizar seus interesses com os interesses da organização. É empenhando-se na consecução dos objetivos da organização que se cria a possibilidade para concretização de objetivos pessoais.

O comprometimento das pessoas com os objetivos da organização é profundamente afetado pela cultura organizacional. Antes, porém, de abordar o conceito de cultura organizacional, faz-se necessário preliminarmente, o entendimento do que é um conceito e o entendimento do que é cultura, na perspectiva do conceito antropológico.

O conceito é uma noção abstrata, uma idéia geral sob a qual podemos unir diversos elementos ou caracteres definidores de um fenômeno, de uma realidade.

O conceito de cultura é uma noção abstrata que nos possibilita pensar não somente o modo de vida de um dado grupo social, mas também, a diversidade

de modos de existência coletiva criados pelo homem, modos de vida em sociedade, aprendidos e transmitidos como herança social.

2. Segunda Preliminar

A concepção antropológica de cultura busca elaborar intelectualmente o fenômeno da cultura como objeto de pensamento. É um conceito em movimento, em processo de construção. Mais de duas centenas de conceitos transitam na literatura antropológica, indicando a dificuldade que os praticantes da Antropologia encontraram – e ainda encontram – em conceber uma idéia abstrata e geral de cultura, consignando um esquema operatório único pelo qual possamos abarcar o sistema simbólico que ela constitui.

Essa profusão de conceitos, porém não gera confusão, nem é indicativa de inconsistência teórica pela natureza complexa multifacetada e pluriforme do objeto e pela extraordinária variedade de seus elementos; o conceito se caracteriza pela sua extensibilidade.

Diferentes gerações de antropólogos vêm contribuindo para o refinamento do conceito de cultura e desse modo vão iluminando novas dimensões do objeto de estudo.

É possível surpreender o movimento de construção do conceito antropológico de cultura em suas diferentes formulações. Apresentarei algumas que me parecem aduzir ângulos significativos desse desenvolvimento. A ordem de apresentação dos conceitos leva em conta tão somente a seqüência das correntes de pensamento, sem qualquer conotação hierárquica.

É de autoria do antropólogo Edward B. Tylor (1909) a primeira formulação científica do conceito de cultura, em 1871. Tylor concebe a cultura como um

todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes, hábitos e aptidões adquiridos em sociedade.

Teoricamente, o conceito de Tylor (1909) apresenta três idéias importantes: a idéia da cultura como um todo complexo; a idéia da cultura como herança social; a idéia de aquisição da cultura por aprendizagem. O caráter evolucionista do conceito se evidencia no sentido anti fixista que as idéias de herança e aprendizagem inscrevem. Se a cultura é um todo que se transmite em sociedade, é um legado social; se é adquirido, é aprendido. Como todo processo de aprendizagem humana é dinâmico, rompe-se a idéia de imobilidade que as teorias criacionistas e fixistas preconizavam até então. (BANDEIRA & FREIRE, 2006).

Contemporâneos de Tylor e muitos antropólogos que o sucederam, continuando a pensar a cultura como objeto de conhecimento, contribuíram para o desenvolvimento do conceito, tanto em termos de alargamento de seu enfoque, quanto no aprofundamento de sua compreensão. A problemática teórica investigada e a corrente de pensamento a que o antropólogo se afiliasse nuançavam novos aspectos, enriquecendo o campo da Antropologia.

Ralph Linton (1971) e Kluckhohn (1972) se empenharam em investigar, por exemplo, as relações entre cultura e personalidade. Linton, ao abordar o comportamento como forma cultural, procurou dar relevância à dimensão de afetividade, de emoção, até então desconsiderada, ressaltando o seu caráter padronizado. Preocupou-se, também, em estudar a participação do indivíduo na cultura, focalizando especialmente suas atuações como sujeito de mudança.

Kluckhohn também se dedicou ao estudo do tema cultura e personalidade. Empenhou-se em mostrar a personalidade como um produto social sendo, em grande parte, produto da educação. A educação, por sua vez, é culturalmente determinada e controlada. Entende, pois, a cultura como um mapa que orienta o caminho a seguir na vida social.

Malinowski (1962), um dos avatares do funcionalismo antropológico concebeu cultura como sistema, como um todo global consistente (de implementos e bens de consumo, de cartas constitucionais, de idéias e ofícios, de crenças e costumes). A questão teórica que se propunha responder era como as culturas funcionam. Concebendo-as como um todo orgânico, pensava sua constituição em partes funcionais interdependentes, aduzindo que a perda, desaparecimento ou deterioração de uma parte afeta o todo.

Herskovits (1963), um dos mais eminentes antropólogos da corrente culturalista tem a seguinte concepção de cultura: *cultura é a parte do ambiente feita pelo homem*. Essa definição, aparentemente simplista, abarca um amplo espectro de conteúdos, pois tudo aquilo que não é parte do ambiente natural, é produção cultural. Herskovits explica sua concepção de cultura nos seguintes termos:

Nela está implícito o reconhecimento de que a vida do homem transcorre em dois cenários, o *habitat* natural e o seu "ambiente" social. (...) Abrange todos os elementos existentes na maturidade do homem, dotação que adquiriu de seu grupo por aprendizagem consciente, ou, em nível um pouco diverso, por um processo de condicionamento, técnicas de vários gêneros, instituições sociais ou outras, crenças e modos padronizados de conduta. A cultura pode, em resumo, ser contrastada com os materiais brutos, patentes ou não, de que deriva. Dá-se forma a recursos apresentados pelo mundo natural para satisfazer necessidades existentes e os traços congênitos são modelados de modo que das disposições congênitas surjam os reflexos dominantes nas manifestações externas de conduta (HERSKOVITS, 1963, p. 31-32).

Boas e Keesing (1961), como Linton (1971), privilegiaram o comportamento como objeto de pesquisa antropológica e o abordaram como expressão tangível da cultura, ou seja, como dimensão perceptível da cultura. Sendo o comportamento humano um fenômeno perceptível, a cultura por meio dele pode ser observada, analisada e interpretada. Entendiam que a eleição do comportamento humano como objeto de pensamento conferia à Antropologia um campo próprio de conhecimento. Sob esse enfoque é que Boas vê a cultura como totalidade das reações, atividades mentais e físicas que caracterizam o comportamento humano.

Nessa mesma linha de raciocínio, Keesing entende a cultura como comportamento cultivado. Comportamentos “cultivados” são culturalmente adquiridos e compõem a totalidade das experiências contraídas, acumuladas e transmitidas pelo homem na vida em sociedade.

Kroeber e Lowie destacaram a autonomia da cultura, sua independência lógica em relação aos membros da coletividade que a detém, seu caráter supra-orgânico. Para eles, a cultura existe através dos homens e nos homens, mas possui uma realidade independente dos indivíduos. Lowie insiste no caráter *sui generis* da cultura, no sentido de que só pode ser explicada em si mesma.

Até pouco mais da metade do século XX, os antropólogos classificavam a cultura de acordo com a tangibilidade ou intangibilidade de suas expressões. Tornou-se corrente a distinção entre cultura material e cultura imaterial (não material). Mais recentemente, esse tipo de classificação, embora ainda utilizada por alguns, perdeu sua importância, uma vez que o conceito de cultura como sistema simbólico que permite a comunicação humana, como sistema de significados, tornou essa classificação obsoleta, pois tanto garfo e faca, como casa, celulares ou satélites artificiais, bem como linguagens, leis, casamento, família, ciência, religião ou arte são criações culturais com que o homem produz seus meios de vida, confere sentido a esse modo de vida e à própria vida. Essas criações só se mantêm vivas enquanto forem valorizadas pelo grupo que as mantém.

Podemos ver que a formulação antropológica do conceito de cultura apresenta dificuldades. A primeira dificuldade diz respeito aos diferentes níveis de abstração que o sentido antropológico do termo cultura abriga. Quando se pensa antropológicamente o que é cultura, tem-se a humanidade como referência. O conceito antropológico de cultura perspectiva a humanidade como totalidade, cuja distintividade se caracteriza pela capacidade de criar e desenvolver modos extraordinariamente diversos de ser e de existir em sociedade, como coletividades particulares. (BANDEIRA; FREIRE, 2006, p. 39).

A segunda dificuldade diz respeito ao paradoxo que ensejam a unidade da espécie humana e a diversidade de culturas por ela criadas no espaço e no tempo. Na verdade, o que parece um contrasenso, um contraditório, não é. Ao contrário, é um dos principais marcos teóricos da Antropologia. A humanidade é

uma só, porém, exercitando sua capacidade de simbolizar, de criar significados, produziu uma extraordinária diversidade de culturas.

A humanidade são todos os homens de hoje e de ontem, daqui e de todos os lugares. Mas, homens e mulheres foram se agrupando em coletividades distintas, com modos próprios de existência. Assim, árabes, romanos, egípcios, ingleses, alemães, xavantes, tupis, apaches, maoris, zulus têm culturas diferentes, mas têm em comum o fato de terem uma cultura própria que os distingue como coletividade particular, como etnia específica.

Cada cultura particular é uma das partes constitutivas da totalidade da cultura humana. Ao mesmo tempo é também uma totalidade, enquanto realidade empírica particular, única. O conceito antropológico de cultura é, no nível da totalidade, (como valor e experiência humana), uma generalização teórica que abrange as diversidades culturais e que, por isso mesmo, se constitui em suporte teórico de referência para o conhecimento da cultura de qualquer povo, de qualquer coletividade humana. O conceito de cultura é o conceito fundamental de toda análise e explicação antropológica.

Ao compararmos as diferentes concepções de cultura, podemos perceber que a aceção pluralista do termo, a variabilidade dos focos de entendimento não impedem que se possa des-cobrir convergências. Os diversos conceitos convergem para o entendimento da cultura como modo de vida em coletividade. Esse modo de vida é pautado em certa visão de mundo que um sistema de significações circunscreve. Esse sistema de significações está envolvido em todas as formas de atividade social, conferindo sentido ao que as pessoas fazem, ao motivo porque o fazem, e à maneira como fazem. Está na base do modo como as pessoas percebem, concebem, sentem. (BANDEIRA; FREIRE, 2006, p. 40).

Lévi-Strauss (1972) concebe a cultura como sistema simbólico ou como uma configuração de sistemas simbólicos. Objetivando explicar a racionalidade básica subjacente aos fenômenos e às experiências vividas, propõe o estudo da conexão entre a análise lógica e a estrutura social.

Geertz (1987) concebe a cultura como teia de significados, como sistema ordenado de significados e símbolos que permitem a comunicação humana. A linguagem simbólica da cultura é pública. A função simbólica é universal, constituindo uma espécie de segundo código, operando ao lado do código genético. Os símbolos carregam concepções. As concepções simbólicas articulam o mundo e oferecem orientações das ações sobre ele.

O conceito antropológico de cultura está na base da concepção de cultura organizacional, pois não se pode perder de vista que uma organização é um elemento da cultura mais ampla de que é parte.

A cultura organizacional tem-se beneficiado de contribuições das mais diferentes ciências e áreas de conhecimento, a começar pela antropologia cultural, de quem tomou emprestados a sua lógica fundamental e alguns de seus conceitos mais caros. Não obstante a utilização desses conceitos tenha sido e ainda seja objeto de várias críticas (...), podemos afirmar que os estudos culturais nas organizações consagraram alguns autores, colocaram em evidência a vida interna e externa de algumas das empresas mais conhecidas do mundo, mostraram uma gama de possibilidades na interpretação de eventos organizacionais, desafiaram um saber administrativo hegemônico fundado basicamente em aspectos palpáveis ou objetivos, questionaram a exclusividade e a infalibilidade da alta administração no sentido de ditar os rumos da organização, deram visibilidade e importância ao simbolismo nas organizações, instigaram novas opções metodológicas em estudos organizacionais; enfim, já foram completamente incorporados como uma abordagem relevante na análise organizacional. Pela abordagem cultural, adentrou-se o lado *soft* das organizações e a subjetividade passou a ser considerada um aspecto importante de análise nos níveis individual, grupal, organizacional e institucional (FREITAS, 2007, p. 1-2).

3. Cultura Organizacional – Enfoques Antropológicos

Na década de 80, a Teoria das Organizações incorpora a cultura organizacional como um de seus cortes temáticos. Consequentemente, inicia-se o estabelecimento de um diálogo entre o campo da Administração e o da Antropologia. A Antropologia deixou de ser uma disciplina de interesse restrito dos cursos de ciências sociais, passando a interessar cada vez mais aos administradores, aos comunicadores, aos educadores em geral.

A cultura, objeto da Antropologia Social, é uma dimensão inescusável da vida social, impregnando todas as esferas de ações e relações humanas. Todas as atividades humanas comportam a dimensão cultural. É a cultura que lhes confere significações e lhes interpõe condições, injunções motivacionais. A cultura da sociedade mais ampla e a cultura particular das organizações são focos de orientações de comportamentos, são fonte de valores, de modos de ser e modos de ver intervenientes nas ações dos sujeitos e dos grupos que lhe são afetos.

Como a cultura está em todo lugar, inscrevendo-se em todos os domínios da vida humana associativa, a abordagem antropológica, ao levar em conta as múltiplas dimensões do ser humano, distingue-se como abordagem epistemológica integrativa.

O conhecimento das concepções de cultura que as diferentes correntes de pensamento antropológico elaboraram contribui para uma apreensão mais abrangente da cultura organizacional.

A Antropologia garante fundamentos à compreensão do universo cultural da organização como um universo diverso, que se confronta com outros universos culturais, contribuindo para a construção mais elaborada da cultura organizacional como um objeto de pensamento.

Fazendo um histórico dos modelos de comunicação Schuler (2004) enfoca os modelos antropológicos, credenciando as contribuições de Lévi-Strauss e Hall como as de maior impacto na abordagem da comunicação.

Lévi-Strauss (1958), na década de 30, reconhece a comunicação como sendo a base de todos os fenômenos sociais, reconhecendo assim que esses fenômenos podem ser analisados como um sistema de mensagens que permite ser interpretado pelos estudiosos interessados. Devemos a Lévi-Strauss e a sua *antropologia estrutural* uma idéia interessante do papel da comunicação como instrumento da organização dos componentes culturais, como auxiliar indispensável da lógica inerente à razão humana, seja dos povos primitivos, seja das sociedades modernas. (SCHULER, 2004, p. 15-16).

Lévi-Strauss, na primeira metade do século 20, na esteira do pensamento seminal de Mauss e numa interação dialógica com a semiologia de Ferdinand Saussure, propõe uma nova abordagem dos fenômenos culturais, tendo como alvo investigativo as culturas como sistemas simbólicos, os seus princípios conceituais, os seus códigos, buscando apreender a racionalidade básica que os informa.

Lévi-Strauss, ao focalizar os códigos culturais, aproxima a Antropologia da Linguística, abordando os fenômenos sociais como fenômenos linguísticos, concebendo analogicamente sistemas culturais numa relação de semelhança com sistemas linguísticos, tal como Saussure os concebeu: sistemas simbólicos arbitrariamente constituídos. Quando um indivíduo pede sua namorada em casamento e faz uma festa de noivado, não tem consciência das regras, da estrutura, da gramática, dos códigos verbais que regem sua fala (seu pedido de casamento) e dos códigos culturais que regem sua festa de noivado.

Schuler ressalta a contribuição de Hall, discípulo e colaborador de Hogart, que lançou as bases dos estudos culturais.

Hall (1959) apresenta um novo conceito de cultura, entendida como um sistema de códigos. Esse autor afirma que a cultura é constituída de dimensões, todas classificadas como Sistemas Primários de Mensagens, incluindo a (1) interação, a (2) associação, a (3) subsistência, a (4) sexualidade, a (5)

territorialidade, a (6) temporalidade, a (7) aprendizagem, o (8) jogo, a (9) defesa e a (10) exploração. (SCHULER, 2004, p. 16).

Sem deixar de reconhecer a importante contribuição de Lévi-Strauss e Hall, é imprescindível ressaltar a relevante contribuição do culturalismo americano às abordagens antropológicas da comunicação organizacional. Penso que a repercussão do culturalismo no campo da Administração se apresenta como canal de irrigação dos estudos de cultura organizacional com suas proposições teóricas.

A corrente culturalista se forma em torno do interesse teórico acerca das relações entre cultura e personalidade e os fenômenos que resultam do contato intercultural direto e contínuo. Imprimindo em seus trabalhos uma orientação psicológica, os culturalistas definiram a cultura como sistema de comportamentos aprendidos e transmitidos, num dado meio social, por meio da imitação, do condicionamento, da educação informal. Para eles, a cultura estrutura os comportamentos pela educação.

De acordo com a teoria das relações entre cultura e personalidade que os antropólogos dessa corrente de pensamento elaboraram, a modelagem da personalidade pela cultura é operada pelas instituições, pelas regras e pelas práticas rotineiras. No que concerne aos fenômenos que resultam do contato entre grupos culturalmente diferenciados, elaboraram a teoria da aculturação, segundo a qual o contato direto e contínuo entre duas culturas diferentes gera modificações nos modelos culturais originais de uma ou das duas. As modificações podem ser por assimilação de certos traços, ou pela reinterpretção de seus significados (aculturação), ou pela reação buscando restaurar o modo de vida tradicional (contra-aculturação), ou pela perda progressiva de traços essenciais da cultura de origem (desculturação). (HERSKOVITS, 1963).

Os estudos culturalistas, focados na relação cultura e personalidade, desenvolveram o conceito de personalidade de base, própria dos membros de

uma sociedade. A personalidade de base seria uma configuração psicológica particular, manifesta no estilo de vida de uma configuração cultural específica. O estilo de vida próprio de uma cultura fornece o engrama básico a que se atam os fios com que os indivíduos tecem as variações da personalidade de base.

Na mesma linha de pensamento, desenvolveram também a teoria configuracionista, segundo a qual as culturas podem ser identificadas segundo sua configuração geral, caracterizada por orientações e pautas culturais convergentes. Essa configuração geral se inscreve nas instituições, na vida social e nos comportamentos individuais, conferindo-lhes uma modelagem característica, um acento particular, um estilo, uma personalidade dominante. A configuração cultural manifesta-se na valorização de certas condutas, de certos valores, de certo estilo de vida, de certas inclinações ideológicas e afetivas que assinalam e marcam em profundidade a cultura, em toda sua extensão. As configurações culturais se objetivam na coerência relacional entre a forma como a educação procede a estruturação da personalidade e os modelos culturais que a impregnam.

Para os culturalistas, a cultura é um todo ordenado, composto de elementos que formam o sistema cultural. Os elementos básicos são os traços culturais. Traços culturais são, portanto, a menor unidade de um sistema cultural que se pode identificar. Os traços culturais se combinam formando complexos. Os complexos se combinam em padrões que são formas culturais distintivas.

O conceito de traço cultural foi empregado na identificação de elementos culturais e na análise de sua combinação em formas culturais estruturadas. Por exemplo, na análise de nossos hábitos alimentares podemos identificar os alimentos que compõem o cardápio usual. Arroz e feijão se destacam como componentes básicos de nossas refeições diárias principais. A combinação arroz e feijão, associada alternativamente a farinha e/ou carne e/ou verduras e/ou

legumes, é uma forma cultural de cardápio básico, um padrão de refeição característico do povo brasileiro.

O estudo de traços culturais não se restringiu, porém, à sua identificação e combinação. Ele permitiu a implosão da concepção das culturas dos povos ágrafos como culturas simples. Estudos de grupos indígenas, com populações numericamente muito pequenas, com tecnologias muito rudimentares, demonstraram que suas culturas, presumidamente "simples", possuíam uma fabulosa lista de milhares de elementos e eram bastante complexas, principalmente na forma como esses elementos se relacionavam entre si.

Entre povos indígenas brasileiros, a cultura bororo oferece um bom exemplo. Os bororo não tinham o domínio da escrita, possuíam uma tecnologia rudimentar, o que os incluía na classificação de povo ágrafo de cultura "simples", "primitiva". Contrariamente, a sua organização social, seu sistema de parentesco, suas cerimônias funerárias, seu sistema ritual apresentam extraordinária complexidade. Essa complexidade quebra e esvazia de sentido a concepção de cultura simples e, por extensão, de povos sem escrita, como povos "primitivos".

Não se pode afirmar, portanto, que uma organização seja "simples" somente pelo fato de não fazer a sua gestão por meio de um sistema operacional que integra suas partes a partir de uma base digital.

Não se pode naturalizar o desenvolvimento tecnológico como indicador de complexidade, ou de desenvolvimento cultural. O desenvolvimento material não é determinante de desenvolvimento social e cultural.

Os críticos da corrente culturalista atribuem-lhe uma simplificação do problema da formação da personalidade; uma definição insatisfatória dos padrões, favorecendo descrições e análises fragmentadas; a pressuposição da

anterioridade lógica da cultura; indução à análise mecanicista de processos de aculturação.

Muitas das contribuições teóricas da corrente culturalista continuam em voga e circulam por diferentes campos de conhecimento, influenciando ações sociais em vários campos de atividade.

No campo da Cultura Organizacional essa influência é patente, embora não exclusiva, no modo de abordagem desse objeto, como bem demonstram autores de prestígio como Smircich, Schein, Hofstede, Alversesson, entre outros.

É pertinente registrar que um mesmo autor pode combinar influências de diferentes correntes de pensamento, no seu percurso acadêmico. É o caso de Schein, por exemplo, que adota em alguns de seus trabalhos uma visão estruturo-funcionalista.

A análise componencial dos elementos da cultura organizacional, tão difundida nas pesquisas de cultura organizacional vinculadas ao campo da Administração, dá a ver liames que ainda são mantidos com o culturalismo e o funcionalismo antropológico.

O estruturalismo e o interpretativismo antropológico também se infiltram nos estudos e pesquisas de Cultura Organizacional, ganhando visibilidade na preocupação investigativa com os modelos inconscientes e com a produção de sentidos.

A corrente dos estudos culturais, de orientação marxista, repercutiu de modo difuso nos estudos de cultura organizacional que adotaram uma perspectiva crítica em suas análises e que concedem atenção especial à questão das identidades, em cuja discussão essa influência se mostra mais evidente.

Os estudos de cultura organizacional são fortemente influenciados não apenas pela Antropologia, mas, também, pela Psicologia. Privilegio, todavia, a contribuição da Antropologia, levando em conta a maior familiaridade com esse campo de estudo, construída ao longo do meu percurso acadêmico.

Antes de lançar um olhar um pouco mais atento sobre aspectos da análise cultural das organizações buscando correlacioná-la com a comunicação organizacional, parece-me oportuno revisitar a questão do nascimento do interesse pela cultura organizacional, pontuando especialmente a contribuição de Schein.

Nessa via de aproximação temática sirvo-me fartamente das contribuições de Freitas, como já o fiz anteriormente.

Freitas (1991), ao mapear os rastros do interesse pela cultura organizacional, fornece um quadro cronológico das principais publicações e eventos nos Estados Unidos, num período que vai de 1913 a 1988. 53% das publicações e eventos ocorrem no período de 1980 a 1988, evidenciando o crescimento do interesse sobre a questão da cultura organizacional. Entre os autores que então se dedicaram ao tema, Edgar Schein e Geert Hofstede emergem como expoentes de pensamento da cultura organizacional.

Hofstede, mestre e doutor em Psicologia, tornou-se professor de Antropologia Organizacional e Gestão Internacional na Universidade de Limburg, na Holanda, onde fundou e dirigiu o Instituto de Investigação e Cooperação Intercultural.

Define cultura como "a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro" (1997, p. 19). Entendendo a cultura como programação mental, Hofstede distingue níveis de cultura, situa a problemática da diversidade correlacionada com desigualdade social e distância hierárquica; discute a relação entre indivíduo e cultura; focaliza o par masculino-feminino como foco de diferenças; aborda a questão

do controle da incerteza, para, finalmente, focalizar a cultura organizacional sob o enfoque dos modelos organizacionais.

Segundo Hofstede (1997, p. 209),

o termo 'cultura organizacional' apareceu casualmente na literatura inglesa pela primeira vez nos anos 60 como sinônimo de clima. O termo equivalente 'cultura de corporação' aparecido nos anos 70 ganhou popularidade com a publicação de um livro com esse título de Terrence Deal e Allan Kennedy, em 1982 nos Estados Unidos.

Para esse autor,

'cultura organizacional' pode ser definida como a programação colectiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra (Hofstede, 1997, p.210).

Hofstede (1997) chama atenção para o caráter holístico da cultura organizacional, determinada historicamente, relacionada com os estudos de antropólogos. A cultura organizacional é construída socialmente, embora suave e difícil de mudar.

4. A Visão de Schein e de Morgan

Segundo a visão scheiniana,

a cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto, ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar, e sentir-se em relação àqueles problemas. (FREITAS, 2007, p. 13)

A formação acadêmica de Schein, como a de Hofstede, se inscreve no campo da Psicologia, tanto em nível de mestrado quanto de doutorado. Schein ainda leciona na MIT Sloan School. Suas formulações acerca da cultura organizacional

revelam uma influência antropológica eclética, ora apresentando pontos de vista referenciados no estruturalismo, ora nos estudos culturais, ora no culturalismo, ora no interpretativismo.

Segundo Schein, (2001, p. 36),

as partes importantes da cultura são essencialmente invisíveis. A cultura, nesse nível mais profundo, pode ser vista como os modelos mentais compartilhados que os membros de uma organização adotaram e admitiram como corretos.

A cultura, para Schein, forma-se com a experiência em comum. Assim, a cultura surge em família, em grupos de trabalhos, em departamentos, em grupos funcionais,

em unidades organizacionais que tenham uma essência ocupacional e uma experiência comuns. As culturas estão em cada nível hierárquico. A cultura existe no nível da organização como um todo, quando há bastante história compartilhada. Ela é encontrada até em um determinado ramo de atividades por causa dos conhecimentos ocupacionais compartilhados por todas as pessoas que atuam nesse ramo. (SCHEIN, 2001, p. 29).

Um indivíduo participa de diferentes coletivos, de diferentes organizações. Como membro de grupos diferenciados, partilhando conseqüentemente várias realidades culturais, comporta-se em função da situação, apresentando uma identidade multicultural.

O indivíduo que, ao longo de sua vida, trabalha numa mesma organização, assume pautas culturais partilhadas por aqueles que trabalham nessa mesma organização. As experiências e conhecimentos comuns entre os indivíduos dessa organização expressam a cultura organizacional.

A cultura importa porque é um poderoso e muitas vezes ignorado conjunto de forças latentes que determinam o comportamento, a maneira como se percebem as coisas, o modo de pensar e os valores tanto individuais como coletivos. A cultura organizacional em particular importa porque os elementos culturais determinam a estratégia, os objetivos e o modo de operação da empresa. Os valores e o modo de pensar de líderes e de gerentes seniores são parcialmente

determinados pela herança cultural de cada um e pelas experiências que compartilham. Se quisermos tornar uma organização mais eficiente e eficaz, deveremos entender o papel da cultura na vida organizacional. (SCHEIN, 2001, p. 29-30)

Torna-se patente que toda organização possui normas, valores fundamentais que conformam atitudes e comportamentos por elas valorizados como expressões de seu modo de ser. Essas normas modelam os membros da organização por meio de pautas culturais que fornecem aos funcionários orientações acerca do que a organização espera deles.

Na gestão estratégica dos processos organizacionais, a cultura organizacional emerge como uma dimensão importante a ser considerada. A cultura vetoriza adesões, choques, resistências. Os vínculos são construídos no compartilhamento de vivências e podem favorecer ou obstaculizar mudanças.

Na gestão estratégica, o cenário age de fora para dentro e o desenvolvimento como resposta de dentro para fora, na apropriação de indícios de mudança e na transformação desses indícios em força motriz de adaptação e transformação.

Stahl e Bounds (1991) já pontuavam que as transformações culturais são o vetor das transformações organizacionais efetivas, pois são elas que garantem a continuidade e persistência das mudanças, porquanto lhes confere significado. Uma vez que sejam revestidas de sentido no meio organizacional, a estrutura introjeta as mudanças que se projetam no funcionamento da organização e dela passam a ser parte intrínseca.

Berman (1986) observa um movimento de consciência e ação no que concerne à relação cultura e organização, quando os executivos tomam consciência da importância da cultura e realizam um movimento do plano da teoria para o plano da prática focalizando a mudança da cultura corporativa como requisito de mudanças duráveis. Entendem que desse modo o processo de

transformação se opera de modo consistente, realizando as rupturas, as mudanças e as adaptações necessárias sem maiores choques, sem grandes traumas.

O tema das mudanças culturais ganhou ênfase na década de 90 sob o influxo das reestruturações e dos processos de privatização que marcaram o cenário das organizações, pondo em cheque os modelos tradicionais de gestão.

O extraordinário crescimento da competitividade das organizações industriais japonesas, pós Segunda Guerra, despertou o interesse dos estudiosos. O milagre japonês foi objeto de vários estudos que atribuíram aos valores nacionais um papel fundamental na sua explicação. Esses valores ganharam força explicativa maior que o parque industrial recém-montado no país.

Hofstede (1986) é um dos autores que aceitam parcialmente essa explicação para o interesse nesse tipo de abordagem, no entanto, assume que a própria teoria das organizações já reclamava uma abordagem mais holística, enfocando os pontos fracos e fortes das organizações, considerando-as como uma instituição humana no seu conjunto. (FREITAS, 2007, p. 07)

Os valores nacionais por si sós não poderiam explicar as causas do milagre japonês, que só poderia ser explicado na totalidade das forças organizacionais. O sucesso japonês sem dúvida muito contribuiu para o interesse na investigação da dimensão cultural e simbólica das organizações.

Do ponto de vista da abordagem da comunicação organizacional, a idéia-força de condensação teórica é a de que a organização é em si um fenômeno cultural. Enquanto fenômeno cultural deve ser apreendido, examinado e interpretado no contexto da cultura de que é parte.

Significado, compreensão e sentidos compartilhados são todas diferentes formas de descrever a cultura. Ao se falar sobre cultura, na verdade, está sendo feita uma referência ao processo de construção da realidade que permite às pessoas ver e compreender eventos, ações, objetos, expressões e situações particulares de maneiras distintas. Esses padrões de

compreensão também oferecem as bases que tornam o comportamento de alguém sensível e significativo. (MORGAN, 2007, p. 132).

As pessoas que compõem uma organização, nela, com ela e dela vivem e convivem cotidianamente. Na experiência que vivenciam e compartilham no dia a dia da vida organizacional reproduzem e produzem comportamentos estandardizados, padronizados em torno de valores significativos.

A premissa de onde Morgan (2007, p. 16) parte é a

de que nossas teorias e explicações da vida organizacional são baseadas em metáforas que nos levam a ver e compreender as organizações de formas específicas, embora incompletas. (...) Usar uma metáfora implica *um modo de pensar e uma forma de ver* que permeia a maneira pela qual entendemos nosso mundo em geral.

A metáfora da cultura implica pensar e ver as organizações como realidades socialmente construídas, o que favorece a idéia de administração e planejamento balizados nos valores, crenças, padrões de significados compartilhados que orientam a vida organizacional.

Os processos sociais, imagens, símbolos e rituais criam e desenvolvem um modo de ser, de fazer, de sentir, de pensar, característicos da organização. A questão de valores é crucial à comunicação organizacional, pois enquanto fontes fundamentais de significação da vida organizacional são *locus* de produção simbólica e, como tais, podem ser o divisor de águas entre sucesso e fracasso. Se na cultura japonesa os valores ligados à cooperação, interdependência, ajuda mútua, cortesia, humildade conformam a imagem da organização como comunidade, na cultura americana, valores como competitividade, mérito, decisões bem tomadas, conformam a imagem de organização vitoriosa.

Apoiado em Garfinkel, Morgan procura mostrar que os nossos comportamentos são orientados de acordo com os códigos e as regras culturais. Esses códigos não estão escritos, não são formalmente explícitos, mas atuam na vida social,

porquanto a organizam e sustentam, pois cada vez que agimos de acordo com eles, nós o atualizamos. A quebra das normas culturais que regulam nossas relações implica em crise que, quanto mais se estenda e se aprofunde, levará inevitavelmente ao colapso.

O conhecimento das normas que regem os comportamentos pode definir estratégias que orientem os processos de comunicação organizacional no sentido de construção ou desobstrução de canais, de convergência de interesses, de confiança necessária ao compromisso e à adesão. A visão da organização como realidade socialmente construída, através de processos de representação que produzem sistemas de significados comuns, está na base da abordagem da formação de grupos e das lideranças em torno de sentidos compartilhados.

A metáfora da cultura põe em relevo o significado simbólico que dá sentido às práticas e ao funcionamento da organização, o fundamento simbólico das estruturas organizacionais. Põe em foco a dimensão humana da organização que outras metáforas encobrem ou desconsideram. Sua consistência como idéia-força está em mostrar que os sistemas de significados são os alicerces de toda organização. Esses sistemas de significado fornecem os esquemas de interpretação que criam e recriam as significações das ações organizacionais e das relações da organização com o ambiente.

5. Pedras e percalços

A cultura organizacional como objeto de pensamento tem contornos vagos e moventes. Ora se configura como fenômeno genérico e complexo, pensado em si mesmo, ora se configura como uma variável sob o enfoque formalista, ora se configura como componente, sob o enfoque parcelar da estrutura e funcionamento do sistema organizacional, ora se configura como dimensão simbólica dos processos de gestão, sob o enfoque dos processos de mudança.

Essa indeterminação do objeto pode ser atribuída a distintos fatores, entre os quais distingo três:

1) Pode-se atribuir ao caráter polissêmico do termo cultura e à aparente inconsistência do conceito antropológico de cultura. Essa possibilidade, no entanto, conduz a uma falsa resolução do problema, pois a indeterminação da cultura organizacional como objeto de pensamento é de outra ordem e tem suas raízes plantadas na tradição dos estudos de Administração afiliados à análise funcionalista mais conservadora orientada nos princípios científicos e clássicos defendido pelos avatares Taylor e Fayol, orientação que tem como escopo a eficiência; secundada pela orientação comportamentalista influenciada pela escola psicossociológica de administração tendo como objetivo a eficácia, e pelo enfoque desenvolvimentista tendo como desiderato a efetividade.

Uma definição mais nítida dos contornos da cultura organizacional como objeto de pensamento passa pela apreensão propriamente cultural das organizações como microssistemas simbólicos. Esses microssistemas se caracterizam por regras de construção e/ou apagamento de pessoas e identidades que orientam o compromisso ou descompromisso com a relevância, sem perder de vista a efetividade, a eficácia, a eficiência, a competitividade e a responsabilidade social.

2) A indeterminação do objeto pode ser atribuída à visão engessada da cultura como uma tradição conservadora imobilista, obstáculo a mudanças, a transformações. Uma visão que retira da cultura organizacional a qualidade intrínseca da dinâmica cultural operacionalizada por processos de inovação, de difusão, de assimilação, de transculturação.

Os processos de mudança podem ser endógenos, surgindo no interior da organização sob o influxo de novos elementos gerados por descobertas e inovações. Podem ser exógenos, surgindo do exterior da organização sob o

influxo de novos elementos incorporados por empréstimo de outras organizações ou por transplante conduzido por especialistas, por meio de cirurgias reparadoras ou reconstituintes.

A cultura organizacional transforma-se com a própria organização que a detém. Se a organização muda a cultura muda. A cultura organizacional não é uma realidade que paira acima da organização, dos indivíduos e grupos que a integram. Nem é parte da organização. É uma dimensão da vida organizacional.

3) A indeterminação pode também ser atribuída à inconsutilidade e incomunicabilidade entre correntes teóricas, seus conceitos, suas análises.

Como corolário dessa modalidade de indeterminação, não posso deixar de destacar a dificuldade relativa ao método, dificuldade que é indispensável enfrentar, principalmente quando se pretende caminhar por fronteiras, correlacionando comunicação e cultura organizacional, na abordagem da comunicação administrativa, numa perspectiva integrada e multirreferencial.

6. Uma análise antropológica

Influenciado pelas proposições teóricas do culturalismo antropológico, Schein (2001) distingue três níveis da cultura: nível 01 – artefato; nível 02 – valores casados e nível 03 – certezas tácitas compartilhadas.

O primeiro nível da cultura organizacional, para ele, é o dos artefatos e das criações, compreendendo técnicas, comportamentos, os diversos aspectos visíveis da realidade organizacional. O segundo nível da cultura é o dos valores no domínio do consciente. O terceiro nível é o dos pressupostos básicos que configuram a visão de mundo, subjacentes à vida organizacional.

De acordo com a perspectiva de Schein, a investigação da cultura organizacional metodologicamente se encaminha do primeiro nível – de apreensão mais imediata – para o segundo e, subseqüentemente, para o terceiro – o mais profundo, de percepção mediata, a partir de indícios colhidos no primeiro e no segundo nível.

A orientação teórico-metodológica que Schein propugna guarda uma relação analógica com a orientação da antropologia cultural, que propõe a análise da cultura em três níveis: nível adaptativo, nível associativo e nível ideológico. O nível adaptativo tem como foco as relações do homem com o meio. O nível associativo tem como foco as relações entre os homens. O nível ideológico tem como foco os produtos mentais do nível adaptativo e do nível associativo (MALINOWSKI, 1962).

Na análise antropológica de orientação culturalista, a cultura se constitui dos seguintes elementos: conhecimentos, crenças, valores, normas e símbolos.

Comparando os elementos constitutivos da cultura nos estudos de cultura organizacional e na antropologia cultural, temos o seguinte quadro:

Cultura Organizacional	Antropologia Cultural
-	Conhecimentos
Valores	Valores
Crenças e pressupostos Mitos, rituais e cerimônias Mitos, rituais e cerimônias Sagas e heróis Estórias Tabus	Crenças
Normas	Normas
-	Símbolos

Ilustração 1: Tabela Elementos Constitutivos da Cultura Organizacional x Antropologia Cultural (elaborada pelo autor)

É importante ressaltar que, na Antropologia Cultural, os temas, ritos, rituais e cerimônias; sagas e heróis; histórias; tabus se inscrevem na temática mais abrangente das representações coletivas e das crenças.

A visão de cultura que orienta os estudos de Cultura Organizacional no que se refere aos componentes da cultura é francamente centrada no imaginário e nos comportamentos. Vejamos como os elementos, valores, crenças e normas são vistos na análise da Cultura Organizacional e na análise da Antropologia Cultural:

De acordo com Freitas (2007, p. 16), os valores são

vistos como o coração da cultura organizacional (Deal & Kennedy, 1982), esses valores definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser alcançados, eles podem ser explicitados de maneira simples e representam a filosofia da organização para atingir o sucesso. Valores são aquilo que é importante para o sucesso da organização e devem ser considerados importantes para o sucesso da organização e devem ser considerados guias para o comportamento organizacional no dia-a-dia. Empresas bem-sucedidas costumam ser rigorosas em relação aos desvios nesse particular. A tarefa principal dos administradores e líderes estaria na modelagem, realce e encarnação dos valores da organização.

Nas pesquisas de Cultura Organizacional, os valores são consensualmente considerados fundamentais para o sucesso e para as políticas da corporação. Os valores da organização devem ser assimilados pelos subordinados. Essa determinação revela uma visão autoritária, impositiva. Segundo aqueles que esposam a visão behaviorista, a imposição de valores pode ser feita pelo sistema de recompensas. Essa proposição confere aos valores um caráter instrumentalista.

Para o antropólogo Firth (1974, p. 60)

a noção de valor envolve o julgamento numa escala preferencial, ou seja, uma graduação. Implica primordialmente qualidades positivas, idéias de desejabilidade ou de validade. Todo valor tem uma carga emocional e um componente

ideacional. Mas os valores não servem apenas para expressar sentimento: estimulam e guiam a conduta. Além disso, não são inteiramente independentes uns dos outros. Existem num sistema interligado, embora essa integração varie para os indivíduos e os grupos sociais.

Do ponto de vista filosófico, a noção de valor refere-se àquilo que é bom, útil, desejável, positivo e, também, à prescrição, norma, preceito, àquilo que deve ser realizado.

A noção antropológica, como se vê, incorpora o sentido filosófico, mas também aponta os componentes, as finalidades e o caráter sistêmico dos valores.

Os estudos de cultura organizacional aplicam a noção de valor a um objeto particular de caráter específico, por isso dão destaque especial ao caráter normativo, impositivo, instrumental acrescido da ênfase à sua qualidade sistêmica.

Toda cultura tem um repertório de valores compartilhados por todos os membros dessa cultura. O grupo confere maior ou menor importância a esses valores segundo o interesse e a importância relativa a eles adscrita. Esses valores juntos constituem um sistema integrado. Esse sistema de valores é que dá a configuração cultural da sociedade ou de uma corporação por meio de orientações objetivadas nas pautas culturais que guiam as condutas, os comportamentos, as ações dos indivíduos.

É assente que uma organização não é uma ilha dentro da sociedade; ela integra a sociedade e, conseqüentemente, reflete sua cultura e seus valores. Por outro lado, convém lembrar que nossa sociedade, por sua vez, integra o sistema mundo, porquanto afetada pelo processo de globalização. Sob tal enfoque, os valores da cultura organizacional refletem valores nacionais e internacionais. A economia globalizada tornou-se um foco poderoso de produção simbólica, definindo amplamente o que é desejável e positivo, o que

deve ser realizado para responder às demandas do mercado, conformadas aos desejos, às necessidades e às possibilidades de consumo.

Segundo Firth (1974), os valores formatam padrões sociais de preferência. Esses padrões se aplicam com referência a seis tipos de qualidade: tecnológica, econômica, moral, ritual, estética e associativa. Essa padronização, no interior das organizações, se configura numa relação de simbiose com os valores da cultura nacional e com aqueles advindos da cultura organizacional globalizada.

O elemento da cultura organizacional, crenças e pressupostos, apontado por Freitas (2007), também reclama uma aproximação com o entendimento antropológico.

Os termos crenças e pressupostos têm sido usados como sinônimos nos estudos culturais para expressar aquilo que é tido como a verdade na organização. Uma verdade não é questionada nem discutida, ela é natural. (FREITAS, 2007, p. 17).

Em antropologia, esses termos não são usados como sinônimos. Crenças são representações coletivas que influenciam a ação social, os comportamentos, as decisões, sem que se tenha consciência disso.

Pressupostos são premissas previamente estabelecidas como ponto de partida para um raciocínio como base de formação de conceitos, de produção de saber. Os pressupostos fundamentais da Antropologia, por exemplo, são a univocidade da espécie (*homo sapiens sapiens*) e a diversidade das culturas por ela criadas. Com esses pressupostos, os antropólogos desmontaram, por exemplo, o conceito tradicional de raça, redefinindo-a como construção simbólica, uma vez que a estrutura biológica de todos os homens é a mesma.

Para Schein, a cultura como um conjunto de pressupostos é sempre um processo em formação, visto que a aprendizagem sobre como se relacionar com o ambiente e como administrar

as questões internas estará sempre ocorrendo. (FREITAS, 2007, p. 18)

Essa concepção cognitiva da cultura é que leva Schein a privilegiar os pressupostos como foco de análise, reduzindo crenças a pressupostos. Pressupostos são da ordem do pensamento, crenças são, também, de ordem mental, mas possuem uma dimensão emocional muito forte.

As crenças, na acepção antropológica, são proposições aceitas como verdades incontestes e implicam uma atitude mental do indivíduo que dá sustentação às ações voluntárias. As crenças não têm justificativa racional, afirmam a existência de uma realidade ou verdade com a qual se comprometem.

As crenças são representações coletivas. Representações são operações pelas quais tornamos presentes à nossa mente, à nossa consciência uma realidade, seja ela externa, seja ela interna.

Segundo Durkheim, o primeiro cientista social a tratar da questão das representações coletivas,

existe, na base de nossos julgamentos, um certo número de noções essenciais que dominam toda a nossa vida intelectual, são aquelas que os filósofos [...] chamam de categorias de entendimento: noções de tempo, de espaço, de gênero, número, causa, substância, personalidade, etc. Elas correspondem às propriedades universais das coisas. [...] São como a ossatura da inteligência. (1978, p. 211).

A tese de Durkheim é que essas categorias nasceram na religião e da religião; são um produto religioso.

As representações religiosas são representações coletivas que exprimem realidades coletivas; os ritos são maneiras de agir que nascem no seio dos grupos reunidos e que são destinados a suscitar, a manter ou a refazer certos estados mentais desses grupos (DURKHEIM, 1978, p. 212).

Por meio das representações coletivas é que os homens apresentaram o mundo à consciência. As cosmologias não apenas supõem a possibilidade de um

conhecimento do mundo; elas tornam acessível uma imagem do mundo, e tornam possível sua expressão num discurso.

Todos os povos conhecidos têm sua cosmogonia, geralmente fundada em lendas, em mitos de origem, de criação, em que explicam a formação do universo e/ou da natureza e a origem do próprio povo. Pelo relato das origens, o mundo encontra sua razão de ser e o povo também encontra a sua própria resposta para a pergunta: de onde viemos?

Assim como os povos, as organizações também possuem uma espécie de cosmogonia que fornece os fundamentos de sua explicação própria a respeito de sua concepção, de sua criação.

Os mitos, as lendas são fontes de significados, de sentidos. As narrativas míticas fornecem a rede de significados que possibilita explicar e pensar a ordem do mundo, a distribuição das coisas e dos seres, as designações. Os mitos são atualizados pelos rituais. Os rituais conferem sentido à vida social, constroem identidades. As identidades com eles e por eles se constituem e se mantêm.

Os tabus, elencados como elemento constitutivo da cultura nos estudos de cultura organizacional, também se inscrevem no domínio das crenças, (pois remetem ao campo do sagrado), fazendo fronteira com o domínio das normas, pois envolvem conteúdos de fé e de proibição.

Antropologicamente, portanto, o estudo das crenças abrange os temas dos ritos, rituais, cerimônias, sagas, heróis (míticos), tabus e as próprias estórias que em sendo repetidas tendem a se converter em narrativas míticas.

É por razão antropológica, portanto, que os estudos de cultura organizacional dão tanta importância a esses temas, pois eles são elementos preciosos nos

processos comunicacionais e nos processos organizacionais, particularmente nos processos de mudança.

As normas, tanto sob o enfoque dos estudos antropológicos, quanto sob o enfoque dos estudos de cultura organizacional são respeitantes a regras que indicam os modos de agir, as condutas, os comportamentos.

A cultura organizacional tem conferido relevância à descrição dos elementos que constituem essa cultura. Esse modo de abordagem se reflete nos conceitos de cultura formulados pelos teóricos desse campo particular de estudos, que procuram adaptar o conceito antropológico ao enfoque das organizações.

A abordagem da organização como cultura coloca em evidência o papel ativo que os indivíduos têm na sua construção. Os indivíduos, em grupo, criam sentido para suas experiências. Linda Smircich identificou duas formas de abordagem da cultura organizacional: a abordagem que enfatiza o caráter metafórico da cultura e a abordagem que apreende a cultura como uma variável da organização.

De acordo com Freitas (2007, p. 12-13) os estudos que adotaram o enfoque da cultura como metáfora privilegiaram mais os aspectos conceituais e políticos da organização e os estudos que adotaram o enfoque da cultura como uma variável privilegiaram mais os aspectos e os instrumentos gestionários.

A cultura, como sistema simbólico, compreende estruturas de significados socialmente estabelecidos, fornecendo a cada indivíduo um mapa, uma referência para situar-se. A cultura organizacional, como corolário da cultura mais ampla, também envolve uma tradição historicamente construída, com regras e normas intencionalmente elaboradas e coletivamente vivenciadas. Como na cultura mais ampla, a cultura organizacional, por meio de símbolos, organiza o real.

Essa asserção me parece essencial a uma compreensão mais elaborada da comunicação administrativa, pois ela é uma fonte de símbolos, é instituída, mas comporta interstícios instituintes, acede a estrutura de significados que norteiam a organização, fornece referências, favorece a interlocução e a interação comunicativa. Antes de correlacionar a assertiva antropológica da cultura organizacional e a comunicação administrativa, é indispensável ter clareza acerca do que é comunicação administrativa a partir do que os seus estudiosos têm dito até então.

Capítulo III – Comunicação Administrativa

Uma abordagem problematizadora da comunicação administrativa como objeto de conhecimento nos exige um mergulho no saber já produzido, para colher e trazer à tona o estado do conhecimento desse objeto, os modos de apreensão, os paradigmas, os princípios e estratégias adotados em sua abordagem.

Para realizar esse mergulho com alguma segurança de resultados, é importante definir, previamente, o que se pretende buscar, de modo a tracejar limites da área de prospecção, ajustar o alcance necessário das lentes fazendo a amarração da trama conceitual e da abertura da malha da rede de apreensão de dados significativos.

Como já disse anteriormente, empenhei-me numa pesquisa bibliográfica para identificar as produções relativas à comunicação administrativa circulantes em nosso meio acadêmico, tendo como critério a disponibilidade em acervos de bibliotecas das escolas de comunicação e de administração mais importantes de São Paulo, buscando examiná-las sob o enfoque dos princípios, dos paradigmas que os nortearam, procurando discernir seus enfoques, suas matérias, com o objetivo de captar e explanar problemas e perspectivas desse campo de saber, expor e discutir os principais, sem a pretensão de esgotar o tema.

Os paradigmas aqui referidos, dizem respeito ao modo como os autores definem e articulam os princípios basilares de modelagem de seu pensamento sobre comunicação administrativa, pondo em relevo os conceitos com que fazem a urdidura desse pensamento. Os paradigmas remetem, portanto, à orientação escolhida para construção do objeto, parametrizando o olhar. Incidindo-o sobre o modo de apreensão que induzem, promovem certa condução do pensamento.

Preliminarmente, é bom reiterar que só se pode abordar a comunicação administrativa como fenômeno de comunicação organizacional. A comunicação

organizacional, como fenômeno mais geral, constitui uma fonte de fenômenos problemáticos entre os quais a comunicação administrativa se destaca e ganha relevância. Ao tomar a comunicação administrativa como tema e problema, antes de mais nada, é conveniente puxar os fios da embaraçada meada de conceitos gerais que dão aporte a seu estudo, para clareza do que está se falando quando se fala em comunicação, em administração, em comunicação organizacional, em comunicação administrativa.

1. Tentando desembaraçar a meada

Umberto Eco, num livro que combina humor e ironia à metodologia científica, ensina os noviços da academia a caçar fantasmas que assombram a produção de uma tese, oferecendo dicas preciosas.

Fazer uma tese significa, pois, aprender a por ordem nas próprias idéias e ordenar os dados: é uma experiência de trabalho metódico; quer dizer, construir um 'objeto que, como princípio, possa também servir aos outros'. Assim, não importa tanto o tema da tese quanto a experiência de trabalho que ela comporta (ECO, 1998, p. 05).

Seguindo o conselho de Umberto Eco, entendo conveniente por ordem nas idéias sobre comunicação administrativa. Começemos com a idéia de comunicação. Para explicitar com simplicidade essa idéia, sem desprezar ou desconsiderar sua complexidade e incorrer em simplismos, inspirar-me-ei no modo como Carlos Rodrigues Brandão explicita a idéia de educação.

Ao falar de educação, Brandão diz, com muita propriedade que

Ninguém escapa da educação. Em casa, na rua, na igreja ou na escola, de um modo ou de muitos, todos envolvemos pedaços da vida com ela: para aprender, para ensinar, para aprender-e-ensinar. Para saber, para fazer, para ser ou para conviver, todos os dias misturamos a vida com educação (BRANDÃO, 1995, p. 07)

Parafrazeando Brandão, podemos dizer que ninguém escapa da comunicação. Em todos os lugares, presencialmente ou a distância, a comunicação envolve o estar o ser e o viver das pessoas. A comunicação se impregna ao saber, ao fazer, ao ser, ao conviver. Impregna o próprio processo de humanização da espécie *homo sapiens sapiens*, principalmente no que concerne à invenção da(s) cultura(s) e aos seus desenvolvimentos.

A idéia de organização, por sua vez, está profundamente vinculada à idéia de comunicação. Uma organização se constitui na comunicação. Por outro lado, a existência de uma organização remete a administração. Toda organização envolve comunicação e administração, estabelecendo-se uma relação de recursividade entre si:



Ilustração 2: Quadro da recursividade Comunicação/Administração/Organização (elaborado pelo autor)

Tomemos como exemplo a organização da família. Uma família é um grupo de pessoas organizado em torno de vínculos parentais (biológico e cultural), com o objetivo de garantir a reprodução humana e os seus meios de vida. A organização familiar, para se manter viva e se desenvolver, estabelece relações entre os seus membros e relações com o meio. Seus membros precisam se comunicar uns com os outros e com o meio ambiente e administrar as relações, as carências, necessidades e desejos e os meios e os modos de provê-los, ou seja, os recursos que garantirão a sua continuidade. Os diversos membros

desempenham papéis diferentes, possuem *status* diferentes. Atuam como sujeitos interagentes, interativos e interdependentes.

A família, como qualquer outra organização, não está fechada em si mesma. Ela repercute o meio, age sobre ele e sofre suas pressões e compulsões. É importante ter claro, entretanto, que a família é uma organização específica, distinta de todas as outras existentes, sejam elas pequenas, médias, grandes ou mega-organizações. A sua particularidade inscreve, igualmente, uma comunicação específica, uma administração específica. Daí é possível pensar numa comunicação familiar, numa administração familiar.

Muito embora seja distinta das demais, a família é **uma** organização. Não é **a** organização. Quando se pensa em organização, pensa-se num objeto conceitual que engloba as diversas modalidades de organização. O conceito abrange uma totalidade sempre maior e mais complexa que a soma de todas as modalidades de organização existentes. Como noção abstrata, o conceito é uma idéia geral de um objeto único que pode envolver classes de objetos. Do ponto de vista lógico, o conceito tem a característica da extensão e da compreensão. Assim, o conceito de organização é extensivo às diversas modalidades de organização e compreende o conjunto dos caracteres que definem qualquer modalidade de organização.

Partindo das características de extensão e compreensão do conceito de organização, pode-se problematizar a idéia de comunicação administrativa subjacente aos trabalhos que a elegem como seu objeto de estudo.

Essa operação requer, preliminarmente, uma compreensão clara da generalização como operação mental que estende a toda uma categoria de fenômenos ou de seres aquilo que se constata como distintivo daquilo que foi observado e analisado.

Podemos, destarte, distinguir níveis de hierarquia configurativos de diferentes níveis de generalização que vão desde generalizações de pequeno alcance até as de amplo alcance, também chamadas universais. Quando lemos um trabalho, é importante detectar o recorte do objeto que aponta para o nível de generalização da análise que se faz desse mesmo objeto.

Nos trabalhos de comunicação administrativa que analisei (SANTOS, 1984; THAYER, 1972; REDFIELD, 1980; FARIA E SUASSUNA, 1982; TORQUATO, 1986; KUNSCH 2003, 2006 e YANAZE, 2007), a maior parte deles – quando se refere à organização – está se referindo à organização empresarial que envolve atividade econômica para a produção ou circulação de bens ou de serviços por meio de um complexo de recursos utilizados para esse fim. A comunicação a que esses estudos se referem circunscreve-se a essa atividade econômica organizada e o atributo 'administrativa' remete à gestão.

A comunicação administrativa como tema e problema surgiu no campo da Administração. A sua apreensão como objeto de estudo se dá no contexto das transformações sociais, econômicas e políticas pós grande depressão de 1930. Essas mudanças incidiram sobre as diferentes esferas da vida social afetando-a profundamente, repercutindo no mundo dos negócios e, por conseqüência, as organizações empresariais.

Nesse contexto de rupturas, as especializações começam a florescer e as empresas foram sendo concitadas a rever seus processos de comunicação, considerando as novas intimações de comunicação que se configuravam no meio ambiente e as novas necessidades e possibilidades de interlocução que se desenhavam.

O liame originário da comunicação administrativa com o campo da Administração vincou-a fortemente, de tal modo que os estudos de comunicação organizacional tendem a circunscrevê-las às empresas. Ao problematizar a comunicação administrativa como objeto de conhecimento,

tomam como fundamento empírico os problemas de comunicação no âmbito das empresas, o que levou à concepção de comunicação administrativa ora como meio, ora como função, ora como finalidade da administração.

O campo da comunicação administrativa, com seu recorte circunscrito às empresas, foi se estiolando e se estilhaçando sob o peso da mundialização da economia. A complexificação do mundo dos negócios e do mercado suscitou novos desenhos de organização e nova concepção de organização, rompendo com a velha noção de comunicação organizacional. Todavia, as novas abordagens da comunicação organizacional, embora identifiquem a comunicação administrativa como um corte temático importante, não assumiram compromisso com o desfazimento de mal entendidos que ainda pairam sobre ela e insistem em permanecer insolventes.

Os estudos de comunicação administrativa apresentam diferentes enfoques subsumidos à concepção de organização empresarial. Essa concepção, por sua vez, subscreve um determinado paradigma.

O paradigma mecanicista concebe o mundo como máquina, em que as relações entre seus componentes são governadas deterministicamente, mecanicamente. A organização empresarial, sob a ótica mecanicista, é vista como indústria – enquanto conceito – e a administração assume caráter tecnicista de modelo-máquina orientado para a produtividade e a eficiência.

Ao fazer um histórico dos modelos de comunicação, Schuler (2004) credita a Shannon e a Weaver o desenvolvimento do modelo mecanicista de comunicação, fundado na física. Ao desenvolverem esse modelo, todavia, seus autores não estavam focados na comunicação humana. Como diz Schuler, este modelo, “nunca pretendeu explicar a comunicação humana, e sim a transferência de sinais entre equipamentos utilizados pelos humanos” (SCHULER, 2004, p. 12).

Contudo, as Ciências Sociais incorporaram o modelo de Shannon e Weaver de forma acrítica, sem considerar as implicações da estrutura social no processo de comunicação. Desse modo, os modelos mecanicistas aplicados à comunicação, “tendem a apresentar a comunicação como um fenômeno neutro, sem intencionalidade manifesta, exceto a de transmitir fielmente uma mensagem” (SCHULER, 2004 p.12).

Os modelos mecanicistas privilegiam a fonte, conduzindo a uma concepção unidirecional do processo de comunicação. Essa característica do modelo aproxima a concepção de comunicação da concepção conservadora de administração, propondo um paralelismo entre as noções de base dos dois campos disciplinares e as idéias gerais que lhes dão suporte.

A idéia geral de administração, sob a ótica conservadora, é a de ser ela uma prática que envolve um processo pelo qual o administrador ou gestor cria, dirige, mantém, opera e controla uma organização.

Paralelamente, a idéia geral de comunicação administrativa é de que ela é um instrumento utilizado pelo administrador na sua prática. O administrador cria a mensagem e a direciona; mantém, opera e controla o processo de comunicação na organização que administra.

A comunicação é, conseqüentemente, concebida como instrumento de dinamização da produtividade e da eficiência.

Os autores que compartilham essa visão tecnicista da comunicação organizacional têm, portanto, uma visão instrumental da comunicação administrativa. Esses trabalhos postulam uma identificação entre comunicação e administração sustentada no seguinte tripé:

1. Problemas de administração são também problemas de comunicação;

2. Comunicação eficiente resolve problemas de administração e
3. O conhecimento de técnicas de comunicação instrumentaliza a organização para a resolução de problemas administrativos.

Os estudos afiliados a esse paradigma constituem uma grande vertente com cursos fluentes em direções distintas, apresentando uma variação que permite tratá-las como abordagens específicas.

A essa vertente, grosso modo caracterizada pelo positivismo de suas posições, três modos de abordagem se articulam: a abordagem tecnicista, a abordagem comportamentalista, a abordagem estruturo-funcionalista. Essa distinção, porém, tem caráter meramente didático de exposição, uma vez que todas elas se apóiam em princípios muito semelhantes que não são excludentes. Apresentam, todavia, nuances diferenciadas de enfoque que dão realce a dimensões ou aspectos especiais da comunicação administrativa, convidando a um olhar particularizado.

Um bom exemplo dessa abordagem tecnicista é o manual de **Comunicação Administrativa**, de Gelson Clemente dos Santos, primeiramente editado em 1977, com várias edições posteriores.

Pensando a organização sob o enfoque restrito de organização empresarial, valoriza os fluxos de informação entre as partes funcionais da empresa. A comunicação administrativa, conseqüentemente, é concebida como processo de transmissão e recepção de informações e decisões entre os membros da organização, com o propósito de provocar estímulos e induzir comportamentos. A comunicação administrativa apresenta-se como instrumento de gestão, que compreende padrões de intercomunicação determinando a estrutura e o funcionamento de uma organização.

Uma boa comunicação administrativa requer conhecimento do processo de comunicação, conhecimento das técnicas e convenções, exercício de práticas comunicativas. As técnicas de comunicação podem ser ensinadas e aprendidas e os autores dessa linha de entendimento procuram fornecer referências pragmáticas para que o administrador possa bem “dirigir, controlar, influenciar, motivar, planejar, tomar decisões” (SANTOS, 1984, p. V).

Gelson divide seu manual em três partes. Na primeira, apresenta esquematicamente uma teoria geral da comunicação administrativa, limitando-se a uma breve alocução sobre o papel da comunicação na administração. Faz apontamentos ligeiros sobre conceito, natureza e funções da comunicação administrativa e sobre o campo de conhecimento que inscreve. Conceitua a elaboração, recepção e transmissão de mensagens, fornece uma classificação tipológica das comunicações administrativas e das suas modalidades.

Na segunda parte, aborda a comunicação escrita (recorte mais amplo) tendo como foco a comunicação administrativa (recorte particular). Sob a influência da comunicação administrativa na modalidade oficial, decorrente de sua experiência como professor efetivo da Escola Naval do Rio de Janeiro, põe em evidência as normas lingüísticas, a concisão, a clareza, a sobriedade, a objetividade, a harmonia, a nobreza da linguagem como parâmetro da prática de boa comunicação administrativa.

Para garantir atendimento a esses parâmetros, atém-se a conteúdos gramaticais de linguagem escrita como incorreções normativas relativas a impropriedades lexicais, a erros morfossintáticos, a barbarismos, arcaísmos neologismos que viciariam, corromperiam a comunicação e a produção de mensagens administrativas com propriedade e adequação.

Santos (1984) dá especial atenção às normas de redação, à estrutura dos documentos, a detalhes gramaticais como abreviaturas, símbolos mais usados, normas de tratamento. Esse conjunto de informações técnicas constitui uma

espécie de *kit* de primeiros socorros ao praticante da comunicação administrativa. As formas de correspondência de documentos e manuais de administração, por seu turno, constituem um *kit* de instrumentos técnicos, de modelos práticos de correspondência, de relatórios, de manuais e de publicações para empregados, para estandardizar adequadamente as práticas comunicacionais administrativas da e na organização.

A terceira parte aborda a comunicação oral. O *kit* de instrumentos técnicos para uma comunicação oral eficiente contempla conteúdos como articulação da voz, atitude do orador, planejamento e execução da apresentação. Fornece alguns informes sobre estilística e faz uma apresentação pontual sobre os sistemas de comunicação oral, passando por entrevista, conferência, grupos de reuniões, assembléia. Vale ressaltar a preocupação em apresentar, no final do manual, exercícios preparatórios para o aperfeiçoamento da voz.

A visão tecnicista da comunicação administrativa ainda persiste em certos meios organizacionais subordinados ao modelo de organização jurídico-burocrática tradicional do Estado e da administração pública, que alguns setores ainda mantêm e perpetuam.

É interessante ressaltar, todavia, que esses setores conservadores e tradicionalistas não se restringem aos grotões da administração pública, ou em regiões interioranas. Eles se mantêm atualizados em regiões centrais, como o estado São Paulo, e em nichos de instituições de grande porte – do setor público e do setor privado – que seguem produzindo e reproduzindo uma comunicação administrativa conservadora, arcaica, ultrapassada e que se mantém ferrenhamente atada ao formalismo e ao tecnicismo raso, contrariando orientações e resistindo a processos de mudança.

A segunda modalidade de análise da comunicação administrativa da vertente tecnicista enfeixa as abordagens psicológicas que valorizam as relações

interpessoais no âmbito das organizações, ainda circunscritas ao recorte empresarial.

Nos trabalhos que se afiliam a essa corrente, a comunicação administrativa é pensada e trabalhada sob a ótica de conduta, de comportamentos. Concebem a comunicação como processo pelo qual indivíduos e organizações se relacionam e se influenciam reciprocamente. A comunicação organizacional envolve fluxo de informações necessárias ao seu funcionamento balizado na eficiência e na eficácia. Sob tal perspectiva, comporta padrões que podem ser identificados e descritos, permitindo:

- conhecer a organização tal como se apresenta;
- organizar e dirigir fluxos e padrões de acordo com objetivos determinados;
- desenvolver competências;
- desenvolver capacidades potenciais e
- orientar mudanças e transformações num sentido pretendido.

Em acordo com a orientação behaviorista e com o método psicológico experimental, os estudiosos dessa corrente propõem o estudo da comunicação na perspectiva de um *continuum* natureza animal-humana. O entendimento da comunicação organizacional passa, conseqüentemente, pelo conhecimento da natureza e da dinâmica da comunicação humana.

Os estudos, de modo geral, analisam o fenômeno básico da comunicação humana como comportamento comunicativo, decompondo-o em níveis de complexidade relacional dentro da organização. Examinam o comportamento

comunicativo sob as lentes da motivação, do controle, das condições pessoais e organizacionais.

A ênfase da comunicação administrativa, tendo como alvo a eficácia e a eficiência, a ênfase recai em temas como mensagem, funções da comunicação (informação, instrução, persuasão, integração) e meios, dando importância às tecnologias, aos métodos e às técnicas.

Os trabalhos consultados e aqui analisados passam a idéia de que os comportamentos podem ser descritos como coisas e que o seu conhecimento permite aos administradores uma modelagem por meio de técnicas de comunicação. Essa visão não leva em conta o significado que essas condutas têm para os sujeitos, porquanto partem do princípio de que a comunicação administrativa se processa unilateralmente e esse processo pode ser modelado e desenvolvido a partir de um centro cujas ações têm o poder de formalizar atitudes, comportamentos, ações.

Um exemplo desse tipo de abordagem é a obra **Princípios de Comunicação na Administração**, de Lee Thayer, originalmente publicado em 1961 e traduzido para o português uma década mais tarde.

Adotando o enfoque behaviorista, Thayer estuda a comunicação administrativa abordando-a enquanto comportamento humano. Por meio desta relação – comportamento humano e comunicação – procura conhecer como funciona o processo de comunicação. Considera a comunicação como

um processo dinâmico subjacente a existência, ao crescimento, a modificação e ao comportamento de todos os seres vivos – indivíduo ou organização. E pode ser compreendida como função indispensável de pessoas e organizações, através da qual a organização ou o organismo se relacionam com o meio ambiente, com os outros e com suas próprias partes, mediante processos internos. (THAYER, 1972, p. 35)

Estabelecendo uma correlação entre os fenômenos da comunicação e da administração, procura constatar empiricamente que um depende do outro, examinando a ligação entre capacidade de comunicação, inter-relacionamento de pessoas, esquemas organizacionais. Parte do entendimento de que a comunicação é o fim e o meio do comportamento humano organizado.

No processo de comunicação administrativa, conseqüentemente, pessoas-comunicação-organização-administração são fatores inter-relacionados. Se, todavia, o processo de comunicação é o vínculo, o cimento que liga os diferentes fatores, a comunicação apresenta-se como chave de entendimento das pessoas e seu inter-relacionamento. Quando se organiza uma empresa coletiva, "o que se organiza de fato é o fluxo de informações relacionadas com a empresa e, em decorrência, as relações estratégicas entre suas partes funcionais" (THAYER, 1972, p. 35).

A comunicação e os padrões de intercomunicação definem e determinam a estrutura e o funcionamento de qualquer organização, uma vez que são condição necessária de sua existência. Eficiência e eficácia são alcançadas à medida que os padrões de comunicação entre os membros vão sendo estabelecidos.

É pelo sistema de comunicação que a organização desenvolve a capacidade de funcionamento produtivo, de lidar com o meio ambiente, de se manter atualizada e aberta a mudanças. As pessoas que integram a organização serão tanto mais capazes de comunicar, quanto maior a riqueza e a profundidade de seu próprio sistema pessoal de comunicação e processamento de informações; quanto mais atitudes pró-ativas em relação aos pares e às pessoas em geral, bem como em relação a seu trabalho e à organização (THAYER, 1972).

A prática da comunicação administrativa não pressupõe necessariamente um bom conhecimento teórico, mas isso certamente forneceria suportes importantes à prática pretendida pela organização. A construção desse

conhecimento, segundo o autor, passa pelo estudo da natureza e dinâmica da comunicação humana, pelo estudo das funções e dos meios de comunicação. O conhecimento da natureza técnica da comunicação comporta dois recortes complementares:

- a abordagem do comportamento comunicativo sob o prisma da motivação e do controle, dos fatores interpessoais organizacionais e administrativos (correlacionando pessoas, comportamento e comunicação) e
- a abordagem dos quatro níveis de análise da natureza da comunicação: o nível intrapessoal, o nível interpessoal, o nível organizacional e o nível tecnológico.

O nível intrapessoal tem como foco de análise o comportamento do indivíduo; o nível interpessoal tem como foco a intercomunicação; o nível organizacional tem como foco as redes de sistemas de dados que ligam entre si os membros do público interno e fornecem os elementos e os meios para a comunicação da organização com os públicos externos, com o meio ambiente; o nível tecnológico tem como foco os canais e os meios de comunicação.

Para garantir a eficácia da comunicação, Thayer (1972) considera importante conhecer os fatores que nela intervêm, as características técnicas da mensagem, os processos básicos do sistema de comunicação. Discute as funções da comunicação dando ênfase à função informativa, às funções instrutivas e de mando, às funções de influência e persuasão e às funções integrativas.

Fornece subsídios sobre o sistema comunicacional e seus componentes tecnológicos, sobre habilidades e competências comunicativas. Por último, faz uma incursão na seara da teoria e pesquisa de comunicação, pontuando alguns temas e problemas relacionados ao campo disciplinar e a suas áreas correlatas.

Thayer trabalha modelos básicos de organização como suporte ao entendimento da função da administração e de modo a construir o seu enfoque de comunicação organizacional e de comunicação administrativa.

Quando falamos em comunicação organizacional, estamos nos referindo a todos os fluxos de dados que são coadjuvantes, de algum modo, dos processos de comunicação e intercomunicação da organização. (THAYER, 1972, p. 122)

Comunicação administrativa é o sistema de comunicação que serve (ou poderia servir) àqueles que preenchem as funções administrativas de uma organização [...] Ao falar em comunicação administrativa, não estamos nos referindo a todas as comunicações que os administradores usam no desempenho das suas funções, mas apenas aos processos comunicativos relacionados com as funções administrativas daquela organização. Em outras palavras, é aquela comunicação que altera (ou poderia fazê-lo), explora, cria ou mantém as relações situacionais entre as funções-tarefas pelas quais é responsável ou entre sua subseção e qualquer das outras da organização global. (THAYER, 1972, p. 121-122)

A ênfase no escopo diretivo da comunicação, sob a égide de condicionamentos comportamentais remete às teorias de skinnerianas tão em voga na década de 60. A repetição mecânica de certos conteúdos comportamentalistas associados à comunicação organizacional, além da banalização e empobrecimento da análise, leva à atrofia da visão. O comportamento comunicativo como objeto de estudo não se esgota na forma, tampouco podemos permanecer com a falsa idéia de que, fundamentados nessa perspectiva, podemos manipular, induzir e controlar todos os comportamentos e processos comunicacionais da organização.

Uma terceira vertente dos estudos de comunicação administrativa concebe a comunicação como processo de transferência de informação e a comunicação administrativa como comunicação bilateral entre superior e subordinado, considerando também a comunicação interpessoal.

Esses estudos se inspiram no funcionalismo, na perspectiva da inter-relação entre os diversos elementos e componentes do sistema organizacional. Trazem

uma visão mais ampla de organização, abrangendo as diferentes expressões de organização social. Todavia, ainda privilegiam as organizações empresariais.

O processo da comunicação, ao desempenhar a grande função de interconexão, reveste-se de importância crucial. Os fluxos de informação constituem o campo das comunicações administrativas, pois entendem que esses fluxos apóiam a estrutura e o funcionamento básico da organização. Conseqüentemente, a ênfase na identificação e descrição das modalidades de comunicação dos fluxos e dos métodos de transmissão descendente, ascendente e horizontal ganha particular relevância nesses estudos.

A comunicação administrativa requer conhecimento geral do campo, das técnicas e dos problemas específicos da comunicação na empresa. É também necessário conhecer os fundamentos, técnicas, armadilhas e dificuldades. Para a aquisição de competência comunicacional, os administradores devem, além de conhecer bem os fluxos, saber o que dizer, como dizer, principalmente para instruir, saber dar ordens, receber e incorporar críticas e sugestões.

Comunicações administrativas são necessárias não apenas ao funcionamento do sistema, mas, também, às transformações. As transformações exigem novas políticas, novas decisões, novos procedimentos que, por sua vez, requerem novos processos de comunicação.

Um exemplo de estudo nessa linha é o manual de **Comunicações Administrativas**, de Charles Redfield. A primeira versão em português desse manual foi realizada num convênio entre a Fundação Getúlio Vargas e a USAID/Brasil na série Administração para o Desenvolvimento, que tinha por objetivo traduzir e editar obras da literatura anglo-americana no campo da organização, para dar suporte à formação de técnicos nas áreas de relações públicas, de administração de pessoal e de organização e métodos.

Posteriormente, foram feitas três outras edições em português, sendo a última de 1980. Esse número de edições evidencia ter o manual ganho status de referência privilegiada a partir da Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, no campo da comunicação administrativa. É oportuno destacar o plano do livro, nas palavras do próprio Redfield:

O livro compreende quatro partes. A primeira dá a orientação geral do assunto, descreve os tipos de informações transmitidas e estabelece alguns princípios diretores da comunicação mais eficiente. A segunda trata da comunicação descendente e centrífuga – do superior ao subordinado e da matriz às sucursais. A mais importante comunicação descendente é, sem dúvida, a ordem de comando. Na terceira parte, destaca-se a comunicação ascendente e centrípeta. O relatório é a atividade mais importante desta categoria, embora também se preste atenção a outros processos de comunicação ascendente. A quarta parte focaliza os elementos da comunicação horizontal, com particular interesse pelos processos de liberação, revisão e conferência. (REDFIELD, 1980, p. XV)

Redfield desenvolve o seu trabalho a partir do esquema clássico de comunicação – emissor-mensagem-receptor – para expor as duas idéias sobre comunicações administrativas, tendo como pressuposto que a instituição e a manutenção de um sistema de comunicações são a principal função de um administrador. O esquema teórico de referência é composto de cinco conceitos fundamentais:

1. Por comunicações entendemos o amplo campo do intercâmbio humano de fatos e opiniões, e não as operações telefônicas, telegráficas, radiofônicas e similares;
2. As organizações de produção, distribuição e serviços – sem cogitar de suas finalidades – são constituídas por indivíduos e grupos, cujo trabalho é relacionado com o de outros indivíduos e grupos e com a organização como um todo;
3. Comunicação é, em linhas gerais, o processo de transferir uma pequena informação selecionada (uma mensagem) de uma fonte de informação a um destinatário;
4. [Nas comunicações administrativas] ocupamo-nos das comunicações bilaterais, em que a informação transita em ambos os sentidos, do superior ao subordinado ou vice-

versa, e de novo como anteriormente, num ciclo contínuo, embora muitas vezes interrompido;

5. As comunicações administrativas podem ser encaradas como uma forma de comunicação social e humana em que há estes cinco elementos: um *comunicador* (locutor, remetente, editor), que *transmite* (diz, expede, edita) *mensagens* (ordens, relatórios, sugestões) a *um destinatário* (público, respondente, audiência), a fim de influenciar o comportamento deste, conforme sua *resposta* (réplica, reação). (REDFIELD, 1908, p. 05-06)

Redfield, diferentemente dos tecnicistas e behavioristas, amplia a visão de organização, procurando relativizar a expressão comunicação administrativa mostrando-a como plural, entendendo que há comunicações administrativas e não **uma** comunicação administrativa. Abre espaço para conferir destaque à comunicação não-verbal, comunicação funcional, comunicação formal e informal, rede de boatos e comunicação 'moral'.

Entendendo que numa organização a comunicação é instrumento de relacionamento de posições e não de pessoas, chama comunicação funcional a que se processa nas relações estruturais. A organização é, sob esse enfoque, uma rede de comunicações funcionais. As comunicações administrativas são, portanto, fundamentalmente comunicações funcionais.

Redfield procura não absolutizar uma visão puramente instrumental das comunicações administrativas. Ressalta que as posições são ocupadas por pessoas. As pessoas ocupantes de posições numa organização não têm comportamentos exclusivamente funcionais. Seus comportamentos comunicacionais também não são estritamente funcionais. O comportamento comunicacional do ocupante de posições funcionais reflete diferentes dimensões comunicacionais da pessoa, repercute características e valores individuais.

Desse modo, as comunicações administrativas, embora características das organizações formais, envolvem sistemas de comunicação distintos, em termos de sua expressão formal (explícita) e informal (implícita).

Por mais que Redfield tenha se empenhado em passar uma visão aberta das comunicações administrativas, tem como preocupação central o processo formal e explícito das comunicações administrativas, pois entende que, no plano das organizações, os processos comunicacionais dificilmente deixam de ser formais.

Ao recortar as comunicações administrativas como aquelas que se processam nas relações estruturais, Redfield prioriza os fluxos de informação como foco de análise.

Tomando como referência o organograma básico de posições das organizações, na perspectiva estruturo-funcional, distingue três categorias de fluxos, tendo como critério o seu direcionamento estrutural: fluxo descendente, fluxo ascendente e fluxo horizontal. Essa distinção passou a circular na comunidade acadêmica brasileira e até hoje continua sendo utilizada nos estudos de comunicação organizacional.

Um aspecto relevante do trabalho de Redfield é o de ressaltar a importância de se medir a eficiência da comunicação administrativa. Nesse sentido, expõe como princípios balizadores da comunicação administrativa eficiente a clareza, a coerência, adequação, oportunidade e atualidade, distribuição, adaptação e uniformidade, interesse e aceitação.

Dá especial atenção à importância das ordens, isto é, como dizer aos outros o que fazer, distinguindo ordens obrigatórias de ordens opcionais, ordens de comando de ordens operacionais. Procura mostrar a importância de se construir o consenso em torno da ordem para dinamizar produtivamente os processos, evitando ordens "só para constar". Para isso, fornece algumas orientações

sobre atitudes de quem dá ordens e sobre formato e expedição de ordens (REDFIELD, 1980).

Esses conteúdos evidenciam a preocupação em estabelecer uma relação entre o campo das comunicações administrativas e o campo das relações humanas, especialmente no que diz respeito aos tópicos sobre liderança.

O manual de Redfield tem, também, o desiderato de fornecer orientações técnicas sobre adaptação do veículo aos públicos; sobre mensagens individuais e circulares; sobre o modo como as mensagens circulares e os boletins devem ser codificados, controlados, revistos, indexadas e distribuídas; sobre o planejamento e produção de manuais em diferentes tipos e formatos; sobre publicações para empregados, seus objetivos e seu modo de execução.

O processo de comunicação é descrito como transferência de informações do comunicador ao destinatário, com atenção ao seu aspecto bilateral e à importância da resposta, do retorno por parte do receptor das informações. Por isso mesmo, confere especial destaque às respostas, ao retorno da comunicação, principalmente à devolução de informações ao seu ponto de origem.

O controle, avaliação e re-avaliação das comunicações administrativas compõem um repertório de ações orientadas para a conformação dos comportamentos e atividades a padrões determinados.

Redfield (1980) observa que a tendência de descentralização em curso, a partir da segunda metade do século XX, exige, para sua consecução um sistema eficaz de comunicação e controle. A função de controle envolve a fixação e aplicação de padrões. Esses padrões devem existir e ser conhecidos. Ao pôr em relevo a importância dos computadores nos sistemas de informação, Redfield pondera que, em sendo centro de operações de processamentos de

quantidades maciças de dados em velocidades fantásticas, os computadores tendem a favorecer o retorno à política de decisões centralizadas.

O manual apresenta, também, orientações técnicas sobre relatórios administrativos (necessidade, tipos, problemas relativos à oportunidade, distribuição, distorção, redação e leitura); sobre transmissão de críticas e sugestões (o que é um sistema de sugestão, diretrizes, comitê de pessoal de supervisão e assessoria, procedimentos operacionais, programa de prêmios, informações, reclamações, participação dos níveis de supervisão e campanhas); sobre entrevistas e inquéritos (modalidades, tipos, técnicas, análise e uso).

Redfield destaca que as pesquisas administrativas mostram que a comunicação descendente e a comunicação ascendente precisam ser melhoradas, mas já dispõem de certo volume de conhecimentos produzidos pelos estudiosos com repercussão na prática dos administradores. Conclui, todavia, que há sérias deficiências na área da comunicação horizontal, campo menos conhecido e ainda sem demarcação clara.

No cotidiano das organizações, circulam informações face-a-face, entre ocupantes de uma mesma posição, que constituem fluxos horizontais. Algumas técnicas de condução desses fluxos são examinadas por Redfield, com ênfase na coleta das informações de interesse administrativo.

O conhecimento das técnicas de liberação, revisão e conferência das informações horizontalmente circulantes é importante para o seu devido processamento e aproveitamento. A liberação pode ser oral ou escrita, em seqüência ou simultânea. Como recurso para o aperfeiçoamento das comunicações administrativas, a liberação deve evitar demoras e procurar o encaminhamento mais adequado.

O processo de conferência caracteriza-se pela intencionalidade, pela existência de um pequeno grupo, pela presença de um líder, pela participação de cada

membro e pelo intercâmbio de idéias. Esse processo orienta-se conforme sua finalidade, podendo ser diretivo ou não-diretivo. Na administração, o processo de conferência tem sido utilizado como técnica de treinamento, como estimulante de interações, como instrumento de intercâmbio de conhecimento. Ente as técnicas de conferência, estão a discussão em grupo e a feira de idéias. Para que sejam bem sucedidas, devem ser planejadas e bem conduzidas, produzindo, assim, os devidos efeitos comunicativos e proporcionando à direção contribuições significativas.

Redfield procurou mostrar que a boa administração depende grandemente da comunicação. Projetos e ações bem sucedidos de treinamento, supervisão e liderança dependem fundamentalmente da comunicação eficiente. A eficiência, em Redfield, tem lugar principalmente no domínio dos fluxos de informação, para que o administrador conduza a gestão e promova os objetivos organizacionais.

A visão de Redfield centra-se na figura do administrador-gestor, ou seja, no domínio das atividades de gerenciamento no âmbito da organização, o que qualifica a comunicação administrativa como função da esfera tático-operacional, não necessariamente garantindo-lhe *status* estratégico.

Na esteira de Thayer e Redfield, os brasileiros Faria e Suassuna, profissionais da área de Administração, publicaram um manual intitulado **A comunicação na Administração**. Para eles o objetivo da comunicação é "levar uma mensagem a seu destino certo, produzindo o estímulo capaz de influenciar o comportamento desejado" (1982, p. 03).

Como o próprio título esclarece, o objeto do manual é a comunicação na administração e não propriamente a comunicação administrativa, o que, de certo modo, explica o caráter um tanto errático dos conteúdos de comunicação. Isto se reflete, por exemplo, na abordagem esquemática e pontual de temas díspares e complexos, ao mesmo tempo tão amplos e tão específicos como

indivíduo e comunicação, comunicação e aprendizagem, mecanismo da comunicação, formas e processos de comunicação, meios de comunicação, presente e futuro das comunicações.

O foco do livro, entretanto, se concentra no capítulo em que os autores tratam do mecanismo da comunicação e em que expõem o fluxograma do processo de comunicação focado no processo de deliberação e no processo decisório de empresas, enfatizando a técnica de codificação e a decodificação; e no capítulo em que abordam os meios de comunicação historiando o surgimento do telégrafo sem fio, do telefone, da televisão, dos satélites e computadores e da indústria de comunicação nos Estados Unidos.

Para Faria e Suassuna comunicação "é a técnica de transmitir mensagem a um público ou pessoa, fazendo com que um pensamento definido e codificado possa alcançar o objetivo por meio de estímulo capaz de produzir a ação desejada" (1982, p. 01).

O conceito denota a influência comportamentalista, afeta à linhagem do formalismo behaviorista. A comunicação na administração é vista como instrumento de condicionamento, de instrução programada de comportamentos.

A comunicação na administração é instrumento de administração de empresas. Esse entendimento de comunicação administrativa associado ao conceito de comunicação que os autores abraçam tem como corolário a percepção de que a principal função do administrador é estabelecer e manter um sistema de comunicação eficaz no condicionamento de comportamentos desejados. O processo de comunicação "deve conduzir à exigência indispensável de compreensão que põe "em comunicação" idéias, imagens e experiências" (p. 02), pois "a comunicação é a idéia em marcha, influenciando, produzindo ação e realizando aquilo que o homem deseja – criar coisas" (FARIA; SUASSUNA, 1982, p. 03).

O confronto entre essas duas colocações permite por em relevo uma incongruência de idéias na exposição de Faria e Suassuna (1982), pois se a comunicação deve conduzir, certamente não libera a criatividade, ao contrário tende a asfixiá-la. O sentido de "criar coisas", entretanto, pode não remeter à criatividade, no sentido de originalidade, de inventividade. Nesse, caso a expressão "criar coisas" se aproximaria do sentido de "replicar coisas".

Faria e Suassuna tem uma visão restrita da comunicação na administração. A sua visão de comunicação passa pela visão inclusiva e abrangente da administração, pensada como finalidade última dos processos comunicacionais. Atêm-se, por conseguinte, a uma visão míope da comunicação, entendida tão somente como mecanismo, como ferramenta administrativa. Essa visão limitada se reflete no olhar positivista sobre o mecanismo da comunicação como definidor de posições na vida social e, por extensão, nas organizações de produção, comércio e serviços: "os que influenciam são aqueles que dispõem de mensagem e de um meio de comunicação; os demais são influenciados – aqueles que são liderados, dirigidos ou chefiados" (1982, p. 02).

É com esse olhar enviesante que vêem a técnica de comunicação como condicionante de comportamentos desejados, pois "é aconselhável produzir modificações resolutivas e construtivas no comportamento dos subordinados (...) assim o agente executor poderá dispensar menor quantidade de energia volitiva" (FARIA; SUASSUNA, 1982, p.21).

Para Faria e Suassuna (1982), a comunicação na administração é instrumento de poder e é sob esse prisma que apresentam o fluxograma do processo de comunicação:

Deliberação – escolha alternativa

Decisão – opção e ação

Codificação – estruturação de idéia

Canal – escolha do veículo

Decodificação – conhecimento e análise da mensagem

Percepção – interpretação de conteúdo e objetivo

Deliberação – escolha de alternativa

Decisão – ação e consequência.

Entre as formas de comunicação empregadas para dinamizar a administração, os autores destacam: comunicados (avisos, memorandos, circulares); determinações (ordens de serviço); manuais (ferramentas que possibilitam codificação técnica, padronização, repertorialização de rotinas); caixas de sugestões e reuniões.

Os autores descrevem o sistema de informação perspectivado na estruturação de centro de documentação, como mecanismo indispensável às funções de planejamento, organização, direção e controle.

Encerram com uma incursão sobre o futuro das comunicações no Brasil e no mundo desenvolvido. Sua visão atrela-se à política de reserva de mercado da informática praticada pelo governo brasileiro, à época em que escreveram o livro.

O paradigma mecanicista, sob o influxo de novos olhares, vai sofrendo um processo de esgotamento. Por sobre o enfraquecimento da episteme positivista, emerge o paradigma holista, fundado numa visão sistêmica de organização e, por extensão, da comunicação organizacional.

Os modelos sistêmicos de comunicação, segundo Schuler (2004), propõem uma abordagem integrada dos elementos e processos de comunicação, sua função, dinâmica e efeitos sobre as pessoas envolvidas no processo em dado contexto.

O enfoque sistêmico traz a dimensão *estratégica* das comunicações humanas, quer seja com seus iguais, quer seja com qualquer outro elemento de seu ambiente. Concede papel de destaque aos *objetivos* das comunicações, e as formas distintas de *percepção*, quer seja das mensagens em si, quer seja dos resultados obtidos com os esforços de comunicação. Ele traz também a idéia de *simultaneidade do papel* de Fonte e

Receptor para os atores envolvidos em comunicação (SCHULER, 2004, p. 17).

A abordagem sistêmica sustenta-se na visão integrada de comunicação. Sob essa ótica, a comunicação administrativa é pensada como componente do sistema de comunicação organizacional. Como tal, só pode ser apreendido, pensado, analisado se articulado com os demais componentes da modalidade integrada de comunicação.

A comunicação integrada constitui, hoje, a principal referência teórica dos estudos de comunicação organizacional em nosso país. Na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo – um dos mais importantes centros de formação de profissionais e pesquisadores do Brasil e da América Latina – concentram-se alguns dos expoentes dessa linhagem de estudos, entre eles, como já ressaltai no capítulo anterior, destacam-se Torquato, Kunsch e Yanaze.

2. Os modelos sistêmicos e a comunicação administrativa em Torquato, Kunsch e Yanaze

A Teoria dos Sistemas foi formulada pelo biólogo Ludwig von Bertalanffy, por volta de 1950. Para ele, os sistemas são constituídos de elementos que se relacionam (relações de interdependência), partilhando propriedades. É, portanto, um todo organizado, constituído de partes que operam de modo integrado, interdependente e intercambiado. Os sistemas podem ser fechados e abertos. Os sistemas fechados trocam informação, mas não trocam energia com o meio. Os sistemas abertos trocam informação e energia com o meio.

O rebatimento da Teoria dos Sistemas na comunicação organizacional fez-se por volta de 1970, concebendo-se a empresa como um sistema que reúne capital, trabalho, normas, políticas, natureza técnica e o sistema da empresa como uma unidade de um amplo espectro de organizações.

Como sistema, a empresa possui limites definidos, de um lado, pelos componentes administrativos necessários a geração de bens e serviços, de outro, recebe influências do meio ambiente, podendo-se aduzir, por inferência, que uma empresa não é apenas resultante dos componentes concretos do microsistema organizacional, mas é consequência de forças, pressões, recursos e situações, nem sempre fáceis de detectar, presentes no corpo social. (TORQUATO, 1986, p. 14)

A comunicação organizacional perspectiva influenciar atitudes preferenciais, modificar e adaptar o comportamento das pessoas, orientando-as para a execução de metas programadas.

A comunicação administrativa pode ser entendida como um recorte da comunicação organizacional que, assim como esta, recebe várias denominações, tanto nos documentos acadêmicos, quanto nas obras mais voltadas à prática, quanto no âmbito das organizações em geral.

Entendo que a melhor maneira de se chegar a um conceito acerca da comunicação administrativa – considerando todas as suas concepções –, seus elementos e ferramentas é partir dos conceitos mais amplos de comunicação organizacional de Torquato (2002), Kunsch (2003), Yanaze (2007) e outros autores de relevância para esta tese.

O propósito deste tipo de aproximação funda-se no entendimento da intencionalidade das concepções de comunicação organizacional de cada autor para, posteriormente, aglutinar traços característicos de proximidade e semelhança sobre a comunicação administrativa, mesmo quando estejam sob outra chancela, sob outra classificação ou vertente.

Gaudêncio Torquato (2002) empreende uma abordagem da comunicação organizacional em suas formas, como instrumento de gestão para solucionar problemas práticos do planejamento do/no cotidiano das organizações.

A proposta de comunicação organizacional de Gaudêncio Torquato se associa à abordagem da cultura organizacional, porquanto com ela estabelece uma ponte indeclinável através da fenomenologia da comunicação, utilizada como suporte teórico de construção do modelo sistêmico de comunicação, em que refere sua proposta de modelo de comunicação sinérgica.

Para a consecução da sua proposta, o autor sugere a classificação dos atos comunicacionais em três áreas-chave: área de comunicação cultural, área de comunicação coletiva e área de sistema de informação. O modelo pressupõe o estudo sistemático da cultura organizacional; o estudo do poder expressivo da organização envolvendo jornalismo, relações públicas, publicidade, editoração e identidade visual, perspectivado na comunicação organizacional sinérgica; estudo do sistema de informação eficiente, como apoio à tomada de decisão.

A comunicação como poder expressivo coloca-se lado a lado com o poder remunerativo, o poder coercitivo e o poder normativo. Sendo, entretanto, mediação e legitimação dos outros poderes, sua condução requer um centro de coordenação que oriente sinergicamente os vetores de comunicação coletiva, ou seja, para o amplo entendimento do poder no âmbito da organização, há que se considerar, de maneira integrativa e recursiva, o universo indissociável dos poderes expressivo, normativo, remunerativo e coercitivo.

Para ele, as formas de comunicação são as seguintes: comunicação cultural, comunicação administrativa, comunicação social e comunicação de sistemas de informação. É necessário o entrosamento entre as quatro formas de comunicação, pois elas se afetam.

Para Torquato a comunicação teria alcançado "*status* de consultoria estratégica, que se desenvolve por meio de funções de orientação, leitura do meio ambiente, de interpretação de cenários e de assessoria aos sistemas decisórios, principalmente em momentos de crise." (TORQUATO, 2002, p. 35)

Procurando perpassar todas as formas, Torquato (2002) discute a temática da comunicação organizacional sob a ótica da comunicação gerencial, abordando o modelo clássico da comunicação (fonte, mensagem, canal, receptor) para explicitar que a maior parcela dos problemas de comunicação está nas pontas desse modelo, por não estarem devidamente preparadas.

Entende que “um volume apreciável de comunicação nas organizações [está] concentrado na figura do gerente” (TORQUATO, 2002, p. 35), o que pode acarretar uma série de problemas organizacionais. Esses problemas podem se agravar nas seguintes esferas: atitudes, níveis, fluxos, mensagens, canais e receptores.

As ocorrências em termos de atitudes se dão consigo, com o assunto, com o receptor e, para obtermos a eficácia necessária da comunicação, Torquato (2002) ressalta que são necessários a clara definição de objetivos, amplo domínio psicológico, capacidade de codificação/expressão dos conteúdos comunicativos, bem como a capacidade de compreender o ambiente. Além disso, devemos procurar evitar a falta de sintonia entre as fontes e os temas, para não provocar distorções e prejuízos nas comunicações.

Com relação aos níveis, a organização deve estar atenta à comunicação intrapessoal, interpessoal, grupal e coletiva, porquanto cada nível implica em mudanças nas demais esferas.

Torquato (2002) valoriza a classificação dos fluxos como um conhecimento teórico-prático importante. Caracteriza o fluxo descendente como eminentemente formal e maior causador de entupimento nos fluxos, o fluxo ascendente como de caráter mais informal e sem a força do descendente, o fluxo lateral como de níveis hierárquicos comuns, com certa dificuldade de sociabilizar informações e o fluxo diagonal como aquele que se processa em diferentes níveis hierárquicos, em diferentes setores da organização, requerendo cuidados com o *by pass*.

Detém-se, ainda, nos canais, classificando-os como tempestivos (e-mails), rápidos (boletins noticiosos), simultâneos (conversas pessoais ou telefônicas), vagarosos e complexos (canais impressos, jornais e revistas).

Para ele, os canais possuem ampla visibilidade, difusão e sentido de atração (reuniões gerais, eventos etc.), podendo ser seletivos e privilegiados (relatórios técnicos, confidenciais etc.). "A fonte precisa ter razoável noção sobre as características técnicas dos canais." (TORQUATO, 2002, p. 42);

Além disso, o nível gerencial deve conhecer a natureza dos receptores para otimizar os processos de comunicação (perfil, gostos, atitudes, expectativas, vontade, realidade cotidiana).

O autor também levanta alguns aspectos que, devido à sua larga experiência no campo, entende devam ser plenamente observados no concernente à comunicação gerencial.

Desafios da Comunicação Gerencial

- Coragem para gerenciar;
- Buscar amplitude e profundidade;
- Focar em orientação para pessoas;
- Orientação global e antevisão de futuro;
- Conhecimento relativo de todas as coisas;
- Conhecimento tecnológico específico;
- Atualizar-se constantemente;
- Definir bem o que comunicar;
- Aceitar sugestões e críticas;
- Flexibilidade;
- Conceitos básicos de comunicação;
- Escolher boas formas e canais de comunicação;
- Identificar ruídos e problemas;
- Corrigir linguagens;
- Aperfeiçoar habilidades comunicativas;
- Saber escolher alvos;
- Senso de oportunidade;
- Identificar recursos de comunicação disponíveis;
- Dar valor ao processo de comunicação e
- Melhorar sempre o conhecimento de si mesmo e dos outros. (TORQUATO, 2002, p. 43-45)

Dentre as quatro formas de comunicação organizacional – cultural, administrativa, social e de sistemas de informação – já referidas anteriormente, Torquato elege a Comunicação Administrativa como a forma que deve atender tanto ao planejamento, quanto às estruturas técnico-normativas da organização, procurando “orientar, atualizar, ordenar e reordenar o fluxo das atividades funcionais.” (Torquato, 2002, p. 45).

O autor acredita que as organizações não destinam à forma administrativa o devido tratamento, num nível desejável, por simples desconhecimento do sistema, dos suportes de comunicação e da carência de profissionais no mercado para tratar do assunto adequadamente. Procura apontar as principais preocupações dos gestores desse tipo de comunicação em sua rotina, propondo-lhes centrar suas atenções nos seguintes pontos:

Possíveis Problemas da Comunicação Administrativa

- Indefinição clara de responsabilidades;
- Falta de conhecimento pleno do negócio;
- Dissonâncias normativas;
- Excesso de informações;
- Defasagem tecnológica da comunicação;
- Planejamento inadequado do consumo informativo;
- Ausência de critérios editoriais;
- Maior segmentação;
- Ausência de tempestividade;
- Má administração de tempo;
- Inadequação dos canais;
- Desvios na direção dos canais;
- Inadequação de linguagens;
- Morfologia inadequada;
- Sistema de distribuição inadequado e
- Falta de especialistas. (TORQUATO, 2002, p. 46-49)

Sugere, ainda, uma maneira de manter-se preparado, atualizado para os possíveis problemas que a equipe responsável pela comunicação administrativa enfrentará no seu planejamento e gestão.

Programa de Aperfeiçoamento da Comunicação Administrativa

- Informatizar a comunicação;
- Enxugar as massas informativas;
- Segmentar temáticas;

- Preparar os corpos funcionais;
- Disponibilizar um sistema de fontes e gestores;
- Aperfeiçoar o grafismo/estética das linguagens;
- Conferir maior tempestividade;
- Redefinir identidade;
- Uniformizar/massificar conhecimento e
- Aprimorar comunicações ascendentes. (TORQUATO, 2002, p. 49-50)

Percebe-se, nesta obra de Gaudêncio Torquato, um caráter mais gerencial, com receitas para profissionais de mercado, como um guia a ser seguido para implementar ações assertivas de comunicação administrativa nas organizações. Não há em sua tese de livre-docência, nem na obra de 1986, um conceito explícito de comunicação administrativa, para que pudéssemos confrontar sua concepção geral sobre essa modalidade comunicativa nas organizações, com a de outros autores. Os conteúdos acima referidos, no entanto, fornecem elementos para deduzir sua compreensão de comunicação administrativa como afeta à esfera do gerenciamento.

Para o entendimento da relação entre comunicação administrativa e comunicação social é pertinente conhecer a visão que tem dessa última. A Comunicação Social engloba os atos comunicacionais indiretos, unilaterais e públicos, Torquato defende que ela deva

projetar um conceito adequado das organizações perante seus públicos, consistente com suas práticas e políticas, crenças e valores; criar, manter e desenvolver formas de comunicação que contribuam para melhor operacionalidade dos sistemas e das atividades; desenvolver harmoniosamente o espírito de equipe; projetar junto a centros irradiadores de opinião e poder o pensamento ideológico da organização; acompanhar e influenciar o meio ambiente, criando e desenvolvendo representações junto aos poderes institucionais do País. (TORQUATO, 2002, p. 52)

O autor argumenta que os programas de comunicação de maior importância nesta esfera da comunicação conectam-se às áreas de jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, relações públicas, articulação institucional e relações corporativas e *lobby*, marketing cultural e eventos, publicidade institucional e comercial/industrial e, finalmente, editoração e identidade visual.

Entende a comunicação interna na perspectiva do *endomarketing*, que deve trabalhar uma esfera emotiva e outra racional, mantendo alinhamento aos objetivos e estratégias. Já a externa, seria a comunicação “responsável pelo posicionamento e pela imagem da organização na sociedade” (TORQUATO, 2002, p. 61)

Percebe-se que à comunicação administrativa cabe a tarefa de ativar as outras formas de comunicação e estabelecer com elas uma relação sinérgica.

Kunsch (2003) aborda a comunicação integrada³ como fator estratégico nas organizações e a importância do papel das Relações Públicas nessa integração. Buscando dar suporte teórico à sua proposta, situa a discussão no âmbito da Comunicação Organizacional, entendida pela autora da seguinte forma: “como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global.” (KUNSCH, 2003, p. 149).

Partindo dessa premissa, promove a análise do sistema, do funcionamento e do processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos lembrando que há uma abundância terminologias, (como comunicação empresarial, comunicação corporativa, comunicação social), que têm sido indistintamente utilizadas. Para livrar-se desse terreno terminológico pantanoso, opta pela expressão comunicação organizacional, por abarcar um espectro mais amplo das atividades de comunicação e pela sua aplicabilidade aos diversos tipos de organização (pública, privada, sem fins lucrativos etc.).

No âmbito disciplinar, diz Kunsch, a comunicação organizacional compreende a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa e precisa ser pensada na perspectiva da integração dessas áreas.

³ Para efeito de análise das modalidades comunicacionais propostas por Kunsch (2003), baseamo-nos no Capítulo 04 de sua obra, pois é onde se concentra toda a sua discussão sobre comunicação integrada.

Ao focar especificamente a comunicação organizacional como objeto de pesquisa, parte do seu entendimento como comunicação integrada. Distingue as modalidades de comunicação que permitem às organizações relacionamentos confiantes com seus públicos: comunicação administrativa, comunicação interna, comunicação mercadológica, comunicação institucional.

Comunicação administrativa se processa dentro da organização no âmbito das funções administrativas. Viabiliza o sistema organizacional por meio de fluxos e redes. A comunicação administrativa organiza o fluxo de informações. Relaciona com a comunicação interna através dos processos comunicativos na interação entre a organização e seus empregados. Volta-se para a compatibilidade dos interesses dos empregados e da empresa. Comunicação mercadológica envolve a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos – divulgação publicitária e persuasão. À comunicação institucional cabe a construção e formatação da imagem e da identidade corporativas da organização. Busca atrair a simpatia, credibilidade e confiança. Utiliza estratégias de relações públicas enfatizando os aspectos relacionados com a missão, a visão, os valores, a filosofia da organização.

A empresa é vista como pessoa moral e sujeito pensante de sua produção e também como coletividade consciente. O diálogo com o público interno vem ganhando força no seguinte sentido: os empregados como sujeitos em diálogo com a organização sujeito pensante fortalecem a imagem e a identidade da organização e a sua identidade ao se reconhecerem mutuamente como sujeitos em relação.

Dá especial ênfase à comunicação institucional por ser a modalidade em que se inscreve a gestão estratégica das relações públicas, recorte que concentra sua atenção e seu interesse investigativo, sob o enfoque do seu planejamento na comunicação integrada. A principal contribuição de Kunsch (2003) é o esforço de estabelecer uma relação harmonizada entre teoria e prática.

Para a autora, a Comunicação Integrada deve propiciar a convergência das áreas, promovendo a interdisciplinaridade na organização por meio de ações sinérgicas. Kunsch (2003) encara as diversas áreas como elementos do *mix* de comunicação organizacional, entendendo que elas devem se integrar com base nas políticas globais e nos objetivos gerais da corporação.

Uma boa comunicação integrada viabiliza ações estratégicas e táticas de comunicação com maior eficácia e permite amplo relacionamento com os públicos e com a sociedade em geral.

Assim como Torquato (2002), Kunsch (2003) parte da explicação acerca da Comunicação Administrativa para apresentar a sua proposta de comunicação integrada. Para ela, a comunicação administrativa “[viabiliza] todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes.” (KUNSCH, 2003, p. 152).

Como essa modalidade carrega o termo administrativo como qualificativo, a autora remete à administração geral como conjunto das ações de análise, planejamento, organização, coordenação, implementação e controle, através de modelos, técnicas e ferramentas, buscando atingir os objetivos propostos pela organização, para afirmar que a comunicação administrativa é pressuposto para o sucesso da gestão de uma organização (KUNSCH, 2003).

Na configuração de seu modelo integrado de organização, Kunsch considera os fluxos e a formalidade/informalidade da comunicação dentro da comunicação administrativa, ou seja, é ela a responsável pelo bom encaminhamento dos processos de comunicação **na** organização.

Coadunando seu ponto de vista com o de Yanaze (2007) e Torquato (2003), entende que a comunicação organizacional deve permear os processos, dentro de uma perspectiva sistêmica (*inputs, throughputs, outputs*).

Kunsch (2003) alerta que não se deve confundir a comunicação administrativa com a comunicação interna, visto que esta última é um “setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados” (KUNSCH, 2003, p. 154).

A Comunicação Interna é uma modalidade que possui grande interface com a comunicação institucional e a mercadológica para atingir seus objetivos. Engloba os programas de ação voltados diretamente ao pessoal interno, de maneira constante, não fortuita. Não deve, entretanto, ser confundida com o *endomarketing*, que pode ser uma de suas ferramentas, mas, nunca, substituí-la.

A comunicação interna é área estratégica, diretamente ligada às políticas corporativas, às estratégias e aos objetivos funcionais da organização. Como disciplina, pode auxiliar na compatibilização dos interesses entre capital e trabalho, entre a organização e os empregados, podendo, ainda, promover mudanças culturais e construir o diálogo entre empresários e trabalhadores.

O ambiente interno também é lugar de interlocutores sociais e, portanto, de conflitos. A organização, nesse sentido, deve ser vista como subsistema de um ambiente social mais amplo, “como um agrupamento social intencionalmente constituído para alcançar objetivos específicos e comuns”. (KUNSCH, 2003, p. 157). É nessa modalidade que a organização pode buscar o alinhamento das questões internas com o ambiente externo, a partir do acompanhamento das mudanças em nível ambiental mais macro (países, regiões, continentes).

A comunicação interna tem grande potencial para gerar fluxo informacional bilateral entre a gestão executiva e a base operacional, em função tanto da missão organizacional, quanto da entrega de produtos e serviços de qualidade.

Sua eficácia depende do nível de integração com as outras áreas da comunicação. Para isso, Kunsch (2003) aponta os seguintes aspectos que

devem ser considerados no seu planejamento e gestão: políticas, estratégias, qualidade, conteúdo e linguagem, pessoal responsável, uso das mídias e adequação das inovações tecnológicas.

Margarida Kunsch (2003) entende a Comunicação Mercadológica como a disciplina diretamente ligada aos objetivos mercadológicos e à divulgação de produtos e serviços que a organização vise entregar a um determinado público. Em sua visão, a área de marketing deve “estabelecer os parâmetros e fornecer subsídios necessários para toda a criação e organização de comunicação mercadológica” (KUNSCH, 2003, p. 162).

Como as outras modalidades da comunicação integrada, a comunicação mercadológica já não deve se restringir às ferramentas clássicas que antigamente a serviam, tendo extrapolado seu escopo para um nível mais amplo.

Compreende, porém, que esta seja a modalidade mais afeita às questões comerciais da organização e, apoiando-se em Galindo (1986), conclui que a comunicação mercadológica deve abarcar todo o aparato simbólico advindo do planejamento mercadológico da organização, que deve persuadir o consumidor-alvo, a partir de seu próprio quadro sociocultural.

Finalizando o engrama administrativo, interno, mercadológico e institucional da comunicação organizacional integrada, Kunsch (2003, p. 164) entende a comunicação institucional como disciplina “responsável direta [...] pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização”.

É no âmbito institucional da comunicação que a equipe deve procurar lapidar a personalidade da organização, emprestando-lhe crédito, visando proporcionar-lhe influência político-social junto à sociedade onde se insere, lembrando que

somente uma plena compreensão dos conceitos de instituições e organizações pode fundamentar uma boa prática de comunicação institucional.

Conceitualmente, podemos entender que a comunicação institucional é a união das práticas e procedimentos gerenciados com a finalidade de trabalhar, difundir e esclarecer questões ligadas à filosofia, às políticas, às práticas e aos objetivos organizacionais. Seus instrumentos são: relações públicas, jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, editoração multimídia, imagem corporativa, propaganda institucional, marketing social e marketing cultural (KUNSCH, 2003).

Procurando estabelecer uma filosofia de comunicação integrada, a autora levanta alguns aspectos que devem ser levados em consideração quando se fala em integração da comunicação no âmbito das organizações.

Para ela, 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” (KUNSCH, 2003, p. 179).

Destarte, alça-se a comunicação ao nível macro e estratégico das organizações sem, no entanto, abandonar suas funções no âmbito funcional, departamental. A integração configura-se através todo gerado a partir das práticas de comunicação estabelecidas em cada uma das disciplinas da comunicação organizacional, a saber: institucional, administrativa, interna e mercadológica.

Entendo que Kunsch (2003) situa-se, epistemologicamente, dentro da visão das organizações como subsistemas sociais, dentro de um contexto sociocultural, político e econômico mais amplo. Portanto, infere-se que sua concepção de comunicação envolva mais do que simplesmente os objetivos organizacionais de caráter econômico ou produtivo, ou mesmo de enfoque exclusivamente interno.

Na esteira dos pensadores da comunicação organizacional de caráter integrado, Mitsuru H. Yanaze apresenta muitos pontos de convergência com Kunsch em sua obra mais recente. Yanaze (2007) entende que está cada vez mais difícil separar as esferas comunicacionais, porquanto uma interfere de maneira significativa nas outras. Assim como Kunsch (2003 e 2006), Yanaze entende a comunicação em sua modalidade integrada, compondo-se, porém, das vertentes institucional, mercadológica e administrativa, diferindo de Kunsch, que considera a comunicação administrativa dentro da esfera da comunicação interna.

Para Yanaze (2007), grande parte dos problemas que uma empresa enfrenta decorre de uma comunicação deficiente, de um processo mal formulado. O processo de comunicação deve ancorar-se numa província comum de significações, evitando ruídos, desenvolvendo-se num meio adequado.

No que concerne às estratégias de marketing, seu foco de interesse nesta obra, pontua que a comunicação é intrínseca ao processo de marketing e o instrumentaliza. Entende que

marketing não é uma função isolada dentro da empresa, mas sim um princípio norteador de trabalho e a cultura de uma consciência, que deve impregnar todos e cada um de seus sustentadores (*stakeholders*) e colaboradores, desde o presidente ao mais humilde funcionário (YANAZE, 2007, p. 327).

As estratégias de marketing norteiam o trabalho e dinamizam pautas culturais. A formação da consciência e a criação da cultura de marketing dependem fundamentalmente de uma comunicação constante e eficiente.

A empresa está imersa no seu ambiente e no mundo. Relaciona-se com os vários públicos: consumidores, fornecedores, entidades políticas e da administração pública e privada que interferem na sua atividade e em sua própria existência. Relacionamento com esses públicos, internos e externos, e

com os próprios concorrentes. Esse relacionamento se faz com a comunicação que deve mantê-los e garanti-los em níveis adequados.

Para Yanaze a comunicação "é um instrumento precioso, um dos mais importantes *outputs* de qualquer empreendimento com ou sem fins lucrativos, que se disponha a ter e manter sucesso com o público" (2007, p. 327). É um processo complexo e contínuo. Apoiando-se nos conceitos de Strong, Boone & Kurtz, Kotler, Schultz, Hooley e Saunders, entre outros, o autor aponta os aspectos mais importantes a serem considerados pelo comunicador de marketing em relação aos seus públicos estratégicos.

Em suma, Yanaze classifica a comunicação integrada como a totalidade das vertentes institucional, mercadológica e administrativa, todas, ocorrendo interna e externamente, onde a comunicação administrativa "trata das estratégias e meios de comunicação a serviço das atividades de **gestão das empresas**, ou seja, do planejamento, da organização, da coordenação e do controle" (YANAZE, 2007, p. 333).

À noção de fluxos contínuos ascendente, descendente e horizontal, aos instrumentos formais e informais e sua adequação, aos códigos e repertórios comuns que as pessoas da organização precisam compartilhar para se comunicar administrativamente, Yanaze acrescenta o fato da comunicação de caráter administrativo também acontecer entre a organização e seus diferentes *stakeholders*, como forma de garantir que as decisões estarão bem fundamentadas pois, com essa modalidade de comunicação, estará garantida a atualização dos conhecimentos provenientes do ambiente.

Yanaze também pondera acerca do uso das tecnologias contemporâneas de comunicação. O uso dessas tecnologias requer constante análise de sua pertinência e adequação.

O contato face-a-face – onde o corpo e a fala tomam dimensões diferentes das do meio digital, eletrônico –, em muitas ocasiões, não deve ser substituído pela intranet ou algo parecido, pois pode acarretar problemas no pleno entendimento entre os envolvidos num determinado processo de comunicação. O volume de reclamações dos usuários de serviços de telefonia relativos a problemas de comunicação decorrentes dos serviços de atendimento ao cliente à distância, com o uso de meios eletrônicos atesta a pertinência da ponderação de Yanaze.

Distingue-se de Kunsch (2003), por entender que a comunicação administrativa pode ser pensada externamente, na medida em que a organização necessita de sistemas, procedimentos, pessoas e estratégias que garantam o bom funcionamento do processo da comunicação também com os públicos externos (Yanaze, 2007).

Ao insistir no âmbito interno e externo das vertentes comunicacionais da organização, Yanaze abre uma ampla possibilidade de pesquisa concernente à avaliação das ações de comunicação. Esse posicionamento inspirou este trabalho, à medida que me levou a pensar o caráter limitativo da concepção do composto comunicação interna e perceber maior amplitude de abordagem da relação interna e externa que a comunicação administrativa implica.

3. Analisando o dito, interpretando o pensado

A descrição e análise dos manuais de comunicação administrativa acima apresentadas fornecem um quadro geral do que se diz e do que pensa sobre essa área da comunicação organizacional.

Para uma compreensão mais aprofundada de como a comunicação administrativa é pensada, porém, é de fundamental importância que se empreenda um emparelhamento do que os diferentes autores dizem em seus

manuais ou compêndios, de modo a dispor de materiais que permitam um outro nível de análise interpretativa.

No exame comparado do dito sobre comunicação administrativa, utilizo como referência as seguintes categorias de análise dos sentidos que os conteúdos expressam: convergência, ambigüidade, disparidade, contradição, complementaridade.

A categoria convergência possibilita a análise da qualidade, da propriedade de conteúdos orientados para um mesmo eixo de sentido. Eixos de sentido são, metaforicamente, linhas que cortam o objeto de pensamento articulando significados transversos e em volta dos quais esse objeto se move e ganha sentido.

A categoria ambigüidade possibilita a análise de duplicidades, ambivalências, dubiedades de conteúdos, comprometendo a fixação de um sentido definido do que se está dizendo.

A categoria disparidade possibilita a análise de dessemelhanças, de desigualdades, de despropósitos intrínsecos aos conteúdos das falas.

A categoria contradição possibilita a análise de incompatibilidades, de conflitos de conteúdos de uma mesma fala ou das diversas falas.

A categoria complementaridade possibilita a análise agrupada de conteúdos que completam o sentido uns dos outros.

Com esse conjunto categórico, empreendo o desmanche do dito pelos autores buscando captar os sentidos "de fundo" que me permitirão organizar o raciocínio crítico da comunicação administrativa como objeto de pensamento.

Para isso, tornou-se necessário a elaboração de um mapeamento dos eixos explanatórios presentes nos trabalhos em exame. Os eixos explanatórios são linhas que perpassam o centro do *corpus* documental, em torno das quais se movem os pensamentos que lhe dão forma e sentido. Os eixos explanatórios que se evidenciaram no mapeamento dos diversos trabalhos foram: objeto de pensamento, conceito, enfoque, conteúdos significativos, proposições práticas.

AUTOR	OBJETO DE PENSAMENTO	CONCEITO	ENFOQUE	ÊNFASES DE CONTEÚDOS	PROPOSIÇÕES PRÁTICAS
Santos	Comunicação administrativa	Comunicação como instrumento	Mecanicista	Comunicação escrita, Comunicação oral, Tipos comunicação administrativa	Técnicas de redação, técnicas de oratória e de exposição
Thayer	Comunicação na administração	Comunicação como processo	Behaviorista	Padrões de interrelação e comunicação entre posições estruturais, entre funções; motivação; natureza da comunicação (níveis)	Técnicas de mensagens; processos básicos, sistema de comunicação
Redfield	Comunicações administrativas	Comunicação como instrumento de relacionamento de posições	Funcionalista-comportamentalista	Fluxos comunicacionais e atividades inerentes; modalidades de comunicação administrativa (não verbal, verbal, escrita, funcional, formal e informal)	Técnicas de adaptação do veículo aos públicos; técnicas de identificação de diferentes mensagens
Faria e Suassuna	Comunicação na administração	Comunicação como instrumento de administração de empresa condicionante de comportamentos	Comportamentalista	Mecanismos da comunicação; fluxograma do processo de comunicação; processo de deliberação; processo decisório; formas e meios de comunicação	Técnicas para delegação de autoridade; estrutura organizacional do centro de documentação; técnicas de redação de comunicado, circular, determinações, manuais; rotinas de pagamento; reuniões
Torquato	Comunicação integrada	Comunicação como consultoria estratégica	Sistêmico	Fluxos de comunicação; problemas de comunicação administrativa; programas de aperfeiçoamento	Planejamento e orientações para implementar a comunicação administrativa dirigidas aos profissionais do mercado
Kunsch	Comunicação integrada	Comunicação como fator estratégico e tático	Sistêmico: comunicação administrativa como pressuposto para sucesso da gestão de uma organização	Comunicação fluente no conjunto das ações; modelos, técnicas e ferramentas para atingir os objetivos da organização	Os fluxos e a formalidade ou informalidade da comunicação
Yanaze	Comunicação integrada	Comunicação como estratégia e meio de gestão	Sistêmico	Esferas comunicacionais com rebatimento umas nas outras tanto na dimensão interna quanto externa	Técnicas da informação; aporte aos gestores da área

Ilustração 3: Tabela de Eixos Explanatórios do *corpus* documental sobre a Comunicação Administrativa (desenvolvida pelo autor)

O segundo passo é o exame dos conceitos, pois os conceitos contêm a noção de base, a noção abstrata, a idéia geral que define um fenômeno, um objeto. O conceito é a representação abstrata de um objeto de pensamento e o modo de dizê-los fixa determinados sentidos.

Nº	AUTOR	CONCEITO
1	Santos	Processo de transmissão e recepção de informações e decisões entre membros da organização, com o propósito de provocar estímulos e induzir comportamentos.
2	Thayer	É o sistema de comunicação que serve (ou poderia servir) àqueles que preenchem as funções administrativas de uma organização. [...] é aquela em que altera (ou poderia fazê-lo), explora, cria ou mantém as relações situacionais entre as funções-tarefas pelas quais é responsável ou entre sua subseção e qualquer das outras da organização global (1972, p. 121-122).
3	Redfield	Forma bilateral de comunicação social humana em que a informação transita nos dois sentidos, do superior ao subordinado ou vice-versa, e de novo como anteriormente, num ciclo contínuo, embora muitas vezes interrompido (1980, p. 5-6).
4	Faria e Suassuna	Instrumento usado para realizar a descentralização que aumenta a capacidade operacional através de bem elaborada delegação de autoridade e atribuições.
5	Torquato	Forma de comunicação que atende ao planejamento e às estruturas técnico-normativas da organização procurando orientar, atualizar, ordenar e reordenar o fluxo das atividades funcionais (2002, p. 45).
6	Kunsch	É aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas; é a que permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes (2003, p. 152).
7	Yanaze	Trata das estratégias e meios de comunicação a serviço das atividades de gestão das empresas, ou seja, do planejamento, da organização, da coordenação e do controle (2007, p. 133)

Ilustração 4: Quadro Demonstrativo dos Conceitos de Comunicação Administrativa (desenvolvido pelo autor)

Os conceitos representam a comunicação como informação (conceito 1), como forma de interação (conceitos 2 e 3), como estratégia (conceitos 5, 6 e 7). Apresentam um ponto comum de convergência relativo ao sentido da comunicação administrativa na organização formal: promotora de interações constitutivas dentro da organização, seja enquanto instrumento, seja enquanto processo, seja enquanto estratégia. A comunicação administrativa liga as partes

do todo aferindo-lhes a disposição necessária às funções a que a organização se destina.

A concepção de organização que os conceitos deixam entrever apresenta disparidades. Os conceitos 1, 2 e 4 circunscrevem o termo organização às organizações empresariais. Os conceitos 3, 5, 6 e 7 ampliam o sentido do termo, referindo-se a organizações sociais. No entanto, os conceitos 5 e 7 apresentam certa ambigüidade. Embora os autores comunguem uma concepção mais ampla de organização, exposta em diferentes oportunidades em seus textos, o conceito de comunicação administrativa que adotam remete exclusivamente às organizações formais:

- forma de comunicação que atende ao planejamento e às estruturas técnico-normativas;

- a serviço das atividades de gestão de empresas.

No conceito 6, essa ambigüidade se dilui, pois qualquer organização social, de caráter formal ou informal comporta um sistema organizacional que, por sua vez, implica uma dimensão administrativa.

O primeiro passo é o exame da forma como os diferentes autores definem o seu objeto de pensamento. O objeto de estudo é definido de três formas: comunicação administrativa, comunicação na administração/comunicações administrativas, comunicação integrada.

Na forma comunicação administrativa, o objeto de estudo é pensado como comunicação própria da administração, ou seja, como comunicação específica do campo da administração de empresas.

Na forma comunicação na administração/comunicações administrativas o objeto de estudo é pensado como comunicação que ocorre na administração, ou seja como modalidade circunstancial de comunicação.

O terceiro passo é o exame do ponto de vista formal da apresentação categórica da comunicação administrativa como objeto de pensamento que os autores adotaram. Três formas de apresentação sobressaem:

- a comunicação administrativa como processo;
- a comunicação administrativa como instrumento e
- a comunicação administrativa como componente de um sistema integrado.

Enquanto processo a comunicação administrativa é apreendida como fenômenos em série, formando um todo, culminando num determinado resultado.

Enquanto instrumento a comunicação administrativa é apreendida como agente mecânico, como recurso, como meio, (considerados em sua função e utilidade), para alcançar um objetivo, um resultado.

Enquanto componente de um sistema integrado de comunicação, a comunicação administrativa é apreendida como parte de um todo e só pode ser pensada na sua inter-relação com as outras partes e com o todo, pois um sistema é um conjunto de elementos, de partes relacionadas entre si, formando um todo, funcionando como estrutura organizada.

O modo de apreensão do objeto, como anteriormente ressaltado, define as lentes através das quais se olha tal objeto e essas lentes condicionam a visão do pesquisador, posto que elas limitam o olhar. Sob esse enfoque, pode-se

observar disparidades conceituais. O dito nos conceitos explicita ou implícita modos dessemelhantes, desiguais de apreender o objeto, deixando à mostra, por exemplo, o despropósito intrínseco à percepção instrumental do objeto, frente à percepção sistêmica que amplia e aprofunda a visão desse mesmo objeto.

O quarto passo é examinar os conteúdos que os autores privilegiam na abordagem que fazem da comunicação administrativa.

Os conteúdos, mais ou menos recorrentes nos diversos manuais, podem ser agrupados em seis núcleos temáticos:

1. Comunicação;
2. modalidades de comunicação;
3. processo de comunicação;
4. comportamento comunicacional;
5. problemas de comunicação e
6. tecnologia da informação, modelos, técnicas e ferramentas de comunicação administrativa.

O núcleo temático da **comunicação**, geralmente introdutório, compreende conteúdos relativos a modelo de comunicação, a conceito, a função, a níveis de comunicação. A ênfase convergente dos conteúdos relacionados ao modelo de comunicação recai sobre a mensagem. À exceção de Torquato, Kunsch e Yanaze – que se afiliam à corrente teórica da comunicação integrada – os demais passam a idéia de que a qualidade das mensagens técnico-normativas é a chave da boa comunicação administrativa.

Esse núcleo inscreve ambigüidades e contradições relacionadas ao uso dos termos comunicação e informação. Em muitas situações explanatórias comunicação e informação são sinônimos. A ênfase na informação como conteúdo de comunicação ou como a própria comunicação comporta um viés de entendimento de comunicação administrativa como instrução, como adestramento, como condicionamento, como aquisição/transmissão de conhecimento funcional.

A ênfase na informação (e mesmo nos fluxos) como conteúdos basilares da comunicação administrativa, colabora para desenhar a tendência de correspondência entre informação e comunicação, mesmo quando se percebe uma consciência implícita da diferença entre os dois termos e os conteúdos que abarcam. A comunicação remete à faculdade de comunicar-se, ao conhecimento e à produção a que essa faculdade acede; informação remete ao ato de informar-se e de informar e aos dados relativos a alguém ou a algo.

Os conteúdos desse núcleo temático não apresentam ambigüidades, no que concerne ao modelo de comunicação, até mesmo porque o modelo de comunicação de Shannon e Weaver, que está na base dos discursos sobre comunicação, foi de tal modo difundido que se integrou ao repertório coletivo de conhecimentos.

À medida que foi se difundindo e popularizando, esse conhecimento foi se fixando e se tornando um conhecimento comum, avesso a ambivalências.

Embora se observe uma ênfase convergente de conteúdos, centrada no modelo de comunicação, a enunciação dos autores não constitui um *continuum*. Há disparidades de abordagens, principalmente no que se refere ao par simplismo/complexidades.

Autores como Santos, Faria e Suassuna propõem um desenvolvimento explanatório esquemático do fenômeno da comunicação; enquanto os demais

buscam complexificar a discussão da comunicação, abordando-a sob diferentes aspectos, buscando estabelecer um nexo entre eles. Em vez de *continuum* explanatório, o que se observa é uma diferença referida no par fechamento/abertura.



Ilustração 5: abordagens dos autores referidas pelo par fechamento/abertura (elaborado pelo autor)

O núcleo temático **modalidades de comunicação** articula uma gama variada de conteúdos. Cada um dos autores trabalha um quadro de classificação orientado pelos seus interesses explanatórios, em conformidade com o plano do manual ou do compêndio. No conjunto, portanto, os conteúdos desse núcleo são complementares.

O conhecimento da comunicação, pela complexidade e extensão de seu objeto, dispõe de um amplo leque de tipificações que utilizam um conjunto de critérios distintivos. Desse modo, distingue-se – entre outras modalidades de comunicação – a comunicação oral, a comunicação escrita, a comunicação não verbal; os sistemas de comunicação pessoal e organizacional; a comunicação formal e informal.

A classificação dos tipos de comunicação, como conhecimento básico da teoria geral da comunicação, interessa à comunicação administrativa como conteúdo

introdutório considerando que o público-alvo das publicações é um público diferenciado, que inclui tanto estudantes de comunicação e administração como profissionais de organizações envolvidos em sua administração, além de interessados em geral. Para esse público não especializado, é importante, na construção do objeto, esclarecer que a comunicação administrativa é uma área da comunicação organizacional e esta, por sua vez, é um grande corte temático da Ciência da Comunicação. O estudante e o profissional necessitam desse conhecimento para discriminar, reconhecer e utilizar as diversas modalidades quando oportuno e estratégico.

O núcleo temático **processo de comunicação** enfeixa um amplo leque de conhecimentos teóricos e os diversos autores trabalham os conteúdos com intensidade variada. Como processo, diz respeito à maneira de operar, ao encadeamento de procedimentos para colimar um objetivo, alcançar uma finalidade. Os diferentes enfoques da comunicação conformam modos diversos de ver o processo comunicacional e, por extensão, o processo da comunicação administrativa.

De modo geral, a ênfase recai sobre os conteúdos relativos aos fluxos e às atividades a eles inerentes. Mas, na verdade, entre os autores estudados, é necessário creditar o conhecimento dos fluxos a Redfield que os identificou, distinguiu, definiu. Os autores afiliados à corrente da comunicação integrada (mais especificamente Torquato) complementaram o conhecimento dos fluxos descendente, ascendente e horizontal, acrescentando-lhes o fluxo transversal. A proposição do fluxo transversal, embora bem formulada, não se sedimentou e por isso não tem ainda a mesma visibilidade nos estudos de comunicação organizacional.

O núcleo temático **comportamento comunicacional** ganha maior destaque entre os comportamentalistas, mas os conteúdos a ele relativos não deixam de merecer atenção de outros autores, ainda que de modo esparso e sem a

mesma ênfase. Thayer e principalmente Redfield abordam com maior destaque o comportamento comunicacional e suas formas.

O núcleo temático dos **problemas de comunicação** articula conteúdos relativos a barreiras, ruídos, obstáculos e obstruções do processo de comunicação. O destaque a esses conteúdos decorre da percepção de que a inteireza da mensagem na comunicação administrativa é pressuposto técnico indispensável ao funcionamento de organização.

O núcleo temático **tecnologia da informação, modelos, técnicas e ferramentas de comunicação administrativa** articula conteúdos relacionados aos meios, privilegiando sistema de informação e técnicas de circulação da informação nos fluxos de comunicação. Os diversos autores estudados dispensam atenção aos meios, mas observa-se uma disparidade nas abordagens e nos conteúdos expostos que podem ser dispostos numa linha horizontal estendida entre dois pólos: superficialidade de um lado e consistência e atualidade de outro. Faria e Suassuna se encontrariam no primeiro pólo e os autores vinculados à comunicação integrada se encontram no outro, pois entendem a comunicação administrativa como estratégia que requer fluxos constantes, informação atualizada e de qualidade.

O quinto e último passo do itinerário aqui proposto, é examinar as proposições práticas. Em se tratando de comunicação administrativa, há uma preocupação recorrente em buscar relacionar teoria e prática. Alguns dos autores em exame estabelecem essa relação de modo meramente indicativo, outros procuram oferecer sugestões, modelos, instruções, receituário.

Os conteúdos privilegiam técnicas de redação de comunicados, circulares, determinações, relatórios e outros documentos de interesse administrativo; mas, também, contemplam técnicas de oratória, de exposição, técnicas de adequação de veículos aos públicos, técnicas de codificação de diferentes mensagens, técnicas de conferência; modelos de relatórios, de orientações a

serem seguidas na produção de manuais. Os conteúdos também contemplam até estrutura organizacional de centros de documentação, assunto já ultrapassado frente aos fluxos e redes de sistemas integrados de informação.

Percebe-se um consenso em torno da importância dos meios como elemento importante na comunicação administrativa. O foco nos conteúdos julgados importantes, porém, é bastante variável. Essa variação decorre do rápido desenvolvimento dos meios tecnológicos no interstício temporal entre as edições dos manuais e compêndios em exame. Nesse ínterim, houve uma mudança radical das tecnologias da informação e, principalmente, do acesso a elas.

Se nos anos setenta/oitenta ainda era pertinente tratar de assuntos como técnicas de comunicados, circulares, ordens de serviços e outros congêneres, bem como oferecer orientações e modelos de formalização, hoje, com as ferramentas de busca disponíveis na rede e com o acesso dos públicos das organizações de grande, médio e pequeno porte a computadores, tais conteúdos se tornaram obsoletos, espécies de dinossauros da comunicação administrativa.

Por outro lado, a conscientização da importância estratégica das tecnologias de informação e das imensas possibilidades de seu uso na comunicação administrativa constitui um fenômeno de comunicação importante, fomentando o seu estudo nas diversas áreas da comunicação organizacional.

4. Balizamento Cognitivo dos Estudos de Comunicação Administrativa

O estudo de comunicação administrativa, ainda que limitado às fontes disponíveis em nosso meio acadêmico, consubstancia um balanço crítico que evidencia algumas balizas que marcam e referenciam a sua instanciação no conhecimento da comunicação organizacional.

Esse balizamento pode ser apresentado no seguinte quadro:

Balizas do conhecimento já produzido

01. A organização é um sistema aberto;
02. As suas partes são integradas;
03. A comunicação é o cimento, a cola dessa integração;
04. Administração e comunicação são fenômenos organizacionais correlatos e intercorrentes;
05. A comunicação organizacional compreende esferas integradas de comunicação;
06. A comunicação administrativa viabiliza o sistema organizacional;
07. A comunicação administrativa promove relacionamentos que envolvem pessoas e posições por meio de fluxos e redes;
08. A comunicação administrativa não prescinde das modalidades institucional e mercadológica;
09. A comunicação administrativa tem caráter estratégico multilateral e pluri-instancial;
10. A comunicação administrativa serve às atividades de gestão, de planejamento, coordenação, implementação e controle;
11. A comunicação administrativa pode ser motor de mudanças e transformação;
12. A comunicação administrativa não se atém ao público interno, envolvendo a comunicação entre a organização e seus diferentes *stakeholders*;
13. A comunicação administrativa influi no desenvolvimento de capacidades e competências;
14. A comunicação administrativa não prescinde das tecnologias de informação;
15. A visão exclusivamente formalista e instrumental e não dá conta do objeto comunicação administrativa, no concernente à sua apreensão, análise e proposituras no âmbito da organização, da comunicação e da administração;
16. A eficácia da comunicação administrativa pode ser medida por meio de indicadores adequadamente elaborados;
17. A comunicação administrativa é ainda uma área pouco estudada.

Ilustração 6: Quadro do Balizamento Cognitivo dos Estudos da Comunicação Administrativa (elaborado pelo autor)

Convém ter presente que qualquer abordagem da comunicação administrativa tem como pressupostos ser ela, enquanto objeto de conhecimento, um recorte adscrito à temática da comunicação organizacional.

A corrente de estudos da comunicação integrada concebe a organização como um sistema aberto e não mais como um sistema fechado estritamente orientado para a produção ou circulação de bens e serviços.

Esse sistema se caracteriza pela integração de suas partes constitutivas e pela integração com outras organizações. A comunicação é o cimento que une e integra. Consequentemente, administração e comunicação são intrínseca e extrinsecamente relacionadas.

Nas organizações empresariais, a comunicação administrativa circunscreve fundamentalmente a esfera primordial de relacionamentos internos e externos, assumindo caráter estratégico multilateral e pluri-instancial.

A comunicação administrativa é foco de estímulos, de ensino-aprendizagem, de desenvolvimento pessoal-funcional-organizacional. E em sendo fonte de estímulos, irradia sua força propulsora, atingindo comportamentos e favorecendo a formação de atitudes proativas e a construção parcerias, de consensos.

A comunicação administrativa é fator de desenvolvimento organizacional, é basilarmente alicerçada em conhecimentos técnico-científicos de diversas áreas de conhecimento e essencialmente alimentada por fluxos e redes multidirecionais de informação.

Levando em conta esse balizamento dos conhecimentos de comunicação administrativa, proponho-me a enfocá-la sob a dimensão da cultura. Antes, porém, para atender a um requisito teórico-metodológico, abordo a questão da

cultura organizacional a que se articula a abordagem da dimensão cultural da comunicação administrativa.

Se podemos entender a organização como um sistema aberto, em constante interação com o ambiente macrossocial, podemos inferir que não somente a comunicação, mas que também a cultura – no sentido antropológico – age diretamente na sua conformação.

Capítulo IV – Propondo uma abordagem

Antes de me empenhar no esforço de proposição de uma abordagem antropológica da Comunicação Administrativa, a bem de maior clareza, pretendo estabelecer alguns marcos de amarração, a partir dos quais possa traçar as coordenadas de espaço-tempo, que permitirão divisar o contexto imediato e mediato, determinar a posição do objeto nessa contextura e nela discernir níveis de generalidade.

Coordenada pode ser uma distância, um ângulo, uma velocidade, um momento. No âmbito deste trabalho, privilegia-se o momento dialético que a comunicação organizacional experiencia, circunstanciado pela crise econômico-financeira que contamina as organizações, impulsionando um movimento de passagem do formato atual para outros que ainda não se configuraram inteiramente. As organizações estão engolfadas num intercurso temporal que se caracteriza pelo não mais e o ainda não, parafraseando a expressiva definição cunhada por Hannah Arendt (1972).

A primeira diretriz coordenada que tenho em mente é o reconhecimento do continente da Comunicação Administrativa no espaço mais amplo das organizações, privilegiando as organizações produtivas ou econômicas, segundo a tipologia de Katz e Kohn, em síntese de Champion (1979); organizações com interesses comerciais, segundo a tipologia de Chiavenato (2002), em direção à organização flexível, na tipologia de Castells (1998).

Essa modalidade de organização existe em todo o mundo e tem uma longa tradição cultural que vem se desenvolvendo desde as proto-organizações econômicas da alta antiguidade, até as organizações horizontais holistas do terceiro milênio, recém inaugurado.

No que tange à cultura organizacional em que esta (ou aquela) organização está imersa, nela e dela haurindo seus fundamentos e suas bases operacionais,

há que se distinguir níveis de generalidade no *continuum* que vai do particular ao geral. Invertendo os pólos do *continuum*, podemos distinguir os seguintes níveis: cultura organizacional global, cultura organizacional regional, cultura organizacional específica. Do ponto de vista da particularidade, a expressão 'cultura organizacional' remete a uma organização específica no conjunto das organizações de um segmento ou setor, cultura organizacional particular a uma dada organização.

Na cultura organizacional, podemos distinguir particularidades culturais próprias de segmentos ou setores da atividade produtiva, configurando o que se pode chamar 'cultura organizacional segmental', que também comporta recortes em níveis de generalidade do particular ao global.

Neste capítulo, trabalho com níveis de generalidade da cultura organizacional segmental, sempre na perspectiva de que é uma particularidade da cultura organizacional mais ampla. Trabalho, portanto, com a distinção cultura organizacional e cultura organizacional segmental; com a distinção cultura organizacional global, nacional, local e específica de uma organização.

No que concerne ao modo de apreensão do objeto de conhecimento em função do tempo, como já dito, trabalho com a perspectiva sincrônica, relacionando com os acontecimentos conexos da contemporaneidade. Para ajustar o foco do olhar, entretanto, parece-me oportuno fazer uma breve referência ao jogo dinâmica cultural x tradição cultural no bojo das organizações.

A cultura organizacional específica de uma organização inscreve a visão de mundo de seus fundadores, o conjunto de valores e práticas desenvolvidas ou adotadas pela organização no processo de sua construção e de seu desenvolvimento e que se mantêm vivos no processo de transmissão sucessiva. A tradição se atualiza e se mantêm por ser manifesta ou latentemente cultivada, consentida e justificada.

Há uma tendência de se considerar a tradição cultural como sendo dogmática, impositiva e autoritariamente transmitida. Essa é uma possibilidade, não uma condição de transmissão. Tanto se pode aceitar a tradição de modo tácito, justificado, como de modo questionário, inquiridor e até mesmo inquisitivo. Ao por em questão este ou aquele costume, essa ou aquela prática, os membros de uma cultura organizacional se colocam em posição de assentimento e incitamento a mudanças.

A cultura organizacional específica de uma modalidade segmental inscreve os valores, os conhecimentos e as práticas próprias do segmento, ou do setor, de uma dada classe ou categoria organizacional, como, por exemplo, entre outras: indústrias de aço, indústrias têxteis, montadoras de veículos, empresas de telefonia, empresas de embalagens, empresas de telesserviços, empresas de serviços de saúde.

Cada segmento, cada setor desenvolve modelos organizacionais específicos, conhecimentos especializados, ricas práticas de produção, técnicas avançadas de planejamento, de gerenciamento, metodologias eficientes.

A cultura própria do setor ou do segmento é fonte de referência fundamental. A cultura de uma organização a ele afiliada sofre influências importantes na sua conformação, no seu funcionamento, na sua dinâmica. Nenhuma organização se constitui refundando ou reinventando o segmento em que atua. Via de regra, a organização procura conhecer a experiência de outras congêneres, de modo, inclusive, a definir sua particularidade, seu diferencial no conjunto, no concerto de organizações da mesma espécie, com as quais compete no mercado.

A cultura organizacional desenvolvida nacionalmente incorpora pautas culturais valorizadas naquele país e que lhe conferem certa distintividade em relação à cultura organizacional de outros países.

A cultura organizacional global consigna toda produção cultural, toda a experiência da cultura própria de um setor, de um segmento. É o manancial dos saberes da cultura organizacional universal. Com o desenvolvimento das tecnologias da informação esses saberes e experiências passaram a circular rapidamente, universalizando pautas e orientações, criando novas necessidades, abrindo novas perspectivas, estimulando mudanças, dinamizando as culturas organizacionais nacionais, regionais e locais.



Ilustração 7: Quadro demonstrativo da interação entre os diferentes níveis da cultura organizacional (desenvolvido pelo autor)

A organização propriamente dita é um sistema com menor ou maior grau de complexidade que é parte de outros sistemas articulados, formando um conjunto interrelacionado e integrado de forma a realizar trocas, a ganhar eficiência e obter insumos para otimização de resultados.

A organização mantém uma interação dinâmica com o seu meio ambiente social e cultural, com o seu ambiente físico, com o ambiente particular do seu segmento específico regional, nacional, global.

A influência da cultura organizacional setorial, segmental sobre uma organização tende a provocar processos adaptativos, em primeira instância,

processos dinamizadores mais abrangentes, em segunda instância, e processos de inovação, em terceira instância.



Ilustração 8: Quadro da Comunicação Administrativa como provocadora dos processos de adaptação, dinamização e inovação organizacional (elaborado pelo autor).

A história recente da Embraer dá a ver essas três instâncias processuais provocadas pela influência da cultura organizacional internacional, mais abrangente, da cultura organizacional setorial, da cultura organizacional mais específica.

Num primeiro momento, a empresa sofre a influência da cultura organizacional setorial e desenvolve um amplo processo adaptativo para fabricar produtos competitivos no setor. Num segundo momento, as compulsões sofridas no mercado internacional de suas concorrentes – especialmente da canadense Bombardier – deflagraram processos dinamizadores e processos inovadores, permitindo-lhe oferecer produtos mais sofisticados, de alta qualidade, a preços competitivos, tornando-se uma das mais importantes empresas no segmento em que opera, em nível internacional.

Com o caso da Embraer, procuro dar visibilidade ao fato de que influências culturais são absorvidas pela administração da organização que as introjeta no

sistema interno e as repercute nos ambientes externos; isso se corporifica por meio da comunicação administrativa.

Muito embora seja óbvia a importância da comunicação administrativa na vida das organizações, essa modalidade de comunicação tende a ser obscurecida. Um dos problemas que contribuem para a opacidade da comunicação administrativa nas abordagens da comunicação organizacional tem a ver com a questão do recorte do objeto. Os estudiosos recortam a comunicação organizacional em três ou quatro áreas especializadas: comunicação institucional, comunicação interna, comunicação administrativa, comunicação mercadológica.

Na comunicação institucional, distinguem várias subáreas: relações públicas, jornalismo empresarial, editoração multimídia, imagem corporativa, propaganda institucional, marketing social (ou patrocínio/investimento social, marketing relacionado a causas etc.), marketing cultural (ou patrocínio cultural, comunicação por ações culturais etc.). Na comunicação mercadológica, distinguem as subáreas: marketing e propaganda, promoção de vendas, feiras e exposições, marketing direto, *merchandising*, venda pessoal.

Não é muito clara a distinção entre comunicação administrativa e comunicação interna. Se falamos em comunicação interna, falamos em seu referente dialético a comunicação externa, dimensão oculta ou imprópria, uma vez que a comunicação institucional, a comunicação administrativa e comunicação mercadológica repercutem nas dimensões interna e externa da organização.

A área 'comunicação administrativa' fica enrustida no interior da organização, compreendendo os fluxos, os níveis e as redes (formais e informais) de comunicação. Restringe-se às funções administrativas. Contraditoriamente, porém, é vista também como viabilizadora do sistema organizacional como um todo. Ora, sendo esse todo um sistema aberto, em constante interação com o meio, a comunicação administrativa não se restringe aos processos burocráticos

e seu conhecimento não se restringe a distinção e classificação de modalidades de fluxos, a distinção formal de níveis e de redes. Essa dubiedade tem suas raízes numa certa confusão bipolar entre organização e administração e entre administração e comunicação que autores como Santos, Thayer, Faria e Suassuna fazem em seus manuais de comunicação administrativa.

A organização é o todo, o continente que contém o sistema organizacional. Administração é o processo sistêmico caracterizado pela organização e articulação, envolvendo fenômenos sucessivos formando um todo, chegando num resultado pretendido. Administração é função da organização, ou seja, é ação própria da organização. Toda organização inscreve uma administração.

Administração é também vista como processo integrativo fundamental das funções de direção, operação, comunicação, manutenção do sistema. Enquanto campo de estudo e pesquisa, a administração é caudatária de escolas cujas abordagens se distinguem pela ênfase nas Relações Humanas, nas Ciências do Comportamento e na Pesquisa Operacional, na Teoria dos Sistemas.

A escola das Relações Humanas privilegiou o estudo da relação entre satisfação do emprego e produtividade, tendo como foco o comportamento humano e as condições de trabalho, interações entre pessoas e grupos, recompensas, motivação, liderança.

A escola das Ciências do Comportamento preocupava-se com a aplicação das teorias do comportamento para obtenção de maior produtividade e solução de problemas relacionados ao indivíduo e ao grupo, problemas de relacionamento entre empregado e empregador, aplicativos em treinamentos de pessoal.

A escola da Pesquisa Operacional valoriza o uso das estatísticas, da matemática e da lógica no desenvolvimento de técnicas e ferramentas administrativas aplicáveis na direção, na gestão, no planejamento, no controle e na comunicação.

A escola sistêmica propõe a abordagem integrativa das contribuições das Relações Humanas, das Ciências do Comportamento, da Pesquisa Operacional e da administração clássica, buscando uma visão holista da organização e de sua administração.

Todas essas escolas implicam como pressuposto básico não haver possibilidade de administração do que quer que seja sem comunicação. Se assim é, toda administração inscreve um processo de comunicação. A comunicação como objeto de pensamento, todavia, é muito mais abrangente e complexa que o processo de comunicação administrativa.

Quando se fala em comunicação organizacional, tem-se assente que ela contém a comunicação administrativa. Como, porém, a administração de uma organização supõe a organização em processo, a comunicação organizacional e a comunicação administrativa se confundem em extensão, embora se distingam enquanto gênero e espécie. Uma vez que a administração é função da organização e que a comunicação administrativa é função da administração essa confusão tende a emergir ao olhar menos atento.

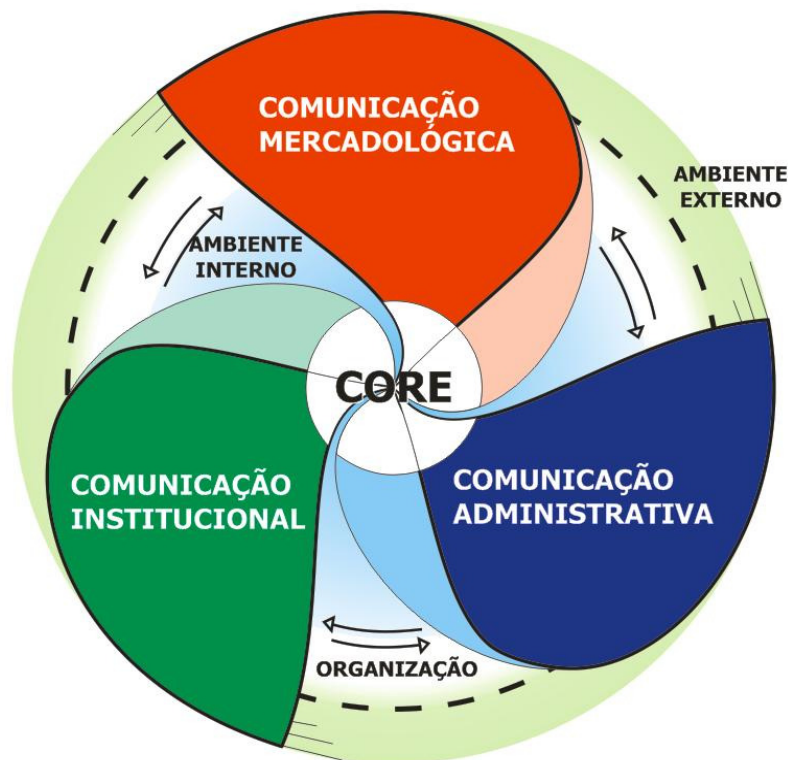


Ilustração 9: Dinâmica da Comunicação Organizacional Integrada (elaborado pelo autor).

Nesses termos cabe uma crítica à discriminação dos compostos da comunicação organizacional em comunicação interna, comunicação institucional, comunicação mercadológica, fundada no par interno-externo. Todos esses compostos envolvem a dimensão interna e externa e a comunicação administrativa emerge como uma espécie de rotor que faz mover a própria comunicação organizacional em seu *core*, em sua razão mais elementar e integrada, considerando as dimensões de Kunsch (2006).



Ilustração 10: Quadro da Comunicação Administrativa como rotor-dinamizador do core da Comunicação Organizacional (elaborado pelo autor).

A proposição da comunicação integrada, sob esse ponto de vista, apresenta-se essencialmente como um modelo de comunicação administrativa integrada. Essa abordagem recobra o sentido sistêmico da comunicação administrativa. Desse modo a comunicação administrativa adquire de novo o caráter integrativo que lhe é pertinente na abordagem sistêmica da comunicação organizacional, restabelecendo-se a perspectiva de integração totalizadora que lhe é própria.

Esse quadro de pensamento dá margem à formulação da pergunta que não quer se calar: então comunicação administrativa é o mesmo que comunicação organizacional? Entendo que não. Entendo que a comunicação organizacional

se configura numa relação de recursividade entre a cultura organizacional, o modelo administrativo, os públicos, o meio (cenário/contexto). A comunicação administrativa faz uma sutura entre essas instâncias e a comunicação organizacional, interagindo com a comunicação institucional e a comunicação mercadológica.

Dizendo o mesmo de outro modo metafórico, a comunicação administrativa faz o 'roteamento' das relações internas e externas da organização em tudo que diga respeito ao planejamento e à gestão. A comunicação administrativa tanto faz parte, como dinamiza o *core* comunicativo da empresa. É ela, quando adequadamente realizada, que promove e favorece processos de adaptação, processos de mudanças e processos de inovação.

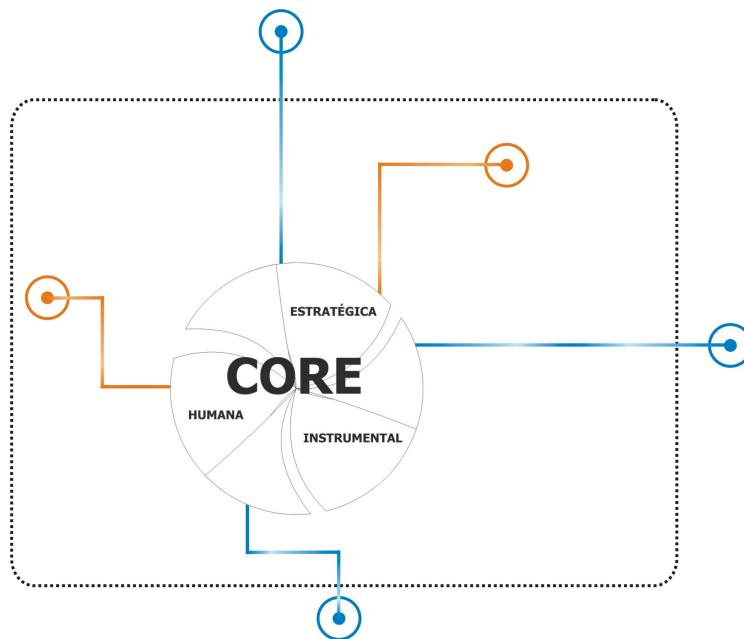


Ilustração 11: Diagrama representativo da comunicação administrativa como roteadora das relações internas e externas da organização (elaborado pelo autor)

Ela é o fluido vital que circula pelas artérias, veias e músculos da organização, seu planejamento, sua gestão. É ela que capilariza ao nível da pessoa, os fluxos descendentes, ascendentes, horizontais e transversais. É ela que dá sentido a esses fluxos e os torna significativos nos relacionamentos internos e externos.

Nesse sentido, a comunicação administrativa é importante fonte de produção simbólica, de energia criadora de significados comuns, compartilhados. Os

significados compartilhados são os que conferem sentido às coisas, às ações, ao estar, ao fazer, ao ter, ao ser. Assim entendida, a comunicação administrativa reclama uma abordagem antropológica alternativa às abordagens antropológicas estruturalistas, as abordagens vinculadas aos estudos culturais – anteriormente referidas com base em Schuler (2004) – e às abordagens tradicionais afiliadas ao culturalismo. Combinando as contribuições de Mauss, Lévi-Strauss e Geertz, advogo uma abordagem alternativa de inspiração interpretativista.

1. Justificando a proposição e as categorias

Autores como Thayer (1972), Redfield (1980) e Kunsch (2003), entre outros, já ressaltaram sobejamente a importância crucial da comunicação nos processos administrativos. As relações sociais são imprescindíveis no processo de comunicação. Todavia, os modelos de análise quando levam em conta as relações sociais tendem a abordá-las sob alguns aspectos formais, relacionados a formas de interação, a formas de barreiras na comunicação, a formas de redes, de fluxos e de meios.

Esses são aspectos de importância indiscutível na análise, mas que não levam a um mergulho profundo na questão das relações sociais nos processos comunicacionais. Kunsch (2006) propõe um modelo de abordagem da comunicação organizacional sob o enfoque tridimensional da dimensão instrumental, da dimensão humana e da dimensão estratégica.

No intuito de garantir uma base empírica mínima de instanciamento de uma abordagem antropológica, de modo a favorecer uma interlocução com o modelo de Kunsch, entendo pertinente considerar alguns dados significativos da cultura organizacional de domínio comum e que constituem um conhecimento ordinário sem vinculação imediata a qualquer sistematização lógica.

Pode-se começar com a consideração de que uma organização é constituída de pessoas em relação. Os relacionamentos das pessoas são regidos por normas. As normas são regras do jogo social, como bem mostram as brincadeiras das crianças. Para entrar na brincadeira é preciso aprender as regras. Do mesmo modo e pelo mesmo motivo, as organizações têm regras, regras formais e informais que guiam os comportamentos e as relações. Os regimentos, os manuais são exemplos de regras formais, os códigos de convivência convencionados por grupos de pessoas no seu convívio cotidiano são exemplos de regras informais.

Qualquer organização tem uma idéia própria de funcionário padrão. Quando um novo funcionário é admitido, a organização aciona um conjunto de regras formais e informais de socialização, com o propósito de transformá-lo num colaborador o mais próximo possível do modelo idealizado de funcionário padrão.

Assim como a organização tem uma idéia de funcionário padrão, tem também uma idéia, uma imagem de si mesma que procura construir e transmitir interna e externamente como marca de sua identidade.

Tanto as regras, como os processos de construção da pessoa e da identidade corporativa, envolvem um sistema de crenças, de valores compartilhados pelos membros da organização e um sistema de conhecimentos que dão suporte às ações da organização, tanto em termos de sentidos a elas conferido, como em termos de conteúdos que elas acionam.

Uma compreensão teoricamente embasada do que é regra e da sua função instituinte nas relações sociais, bem como do que é pessoa, identidade, conhecimento, crença é imprescindível à análise e interpretação da questão das relações sociais nos processos comunicacionais.

Ancorado no modelo tridimensional de Kunsch (2006) e partindo de contribuições teóricas de clássicos da Antropologia, como Mauss e Lévi-Strauss, articulando-as numa abordagem alternativa inspirada no interpretativismo antropológico de Geertz, é que proponho uma abordagem alternativa da comunicação administrativa, buscando encadear um esquema de análise das dimensões da comunicação organizacional referenciado em categorias fundamentais do pensamento antropológico, tais como: regra, pessoa, identidade, diversidade, saberes, crenças e ritos.



Ilustração 12: Esquema ilustrativo do olhar antropológico sobre a Comunicação Administrativa (elaborado pelo autor).

Faço, a seguir, a explanação dessas categorias, explicitando as noções que lhes dão conteúdo, procurando mostrar sua aplicabilidade na comunicação administrativa sob o enfoque do interpretativismo antropológico.

O interpretativismo antropológico não se confunde com o culturalismo. Geertz (1978, p. 81) entende “cultura como sistema ordenado de significados e símbolos nos termos dos quais os indivíduos definem seu mundo, expressam seus sentimentos e fazem seus julgamentos”.

Ao postular que a cultura expressa um sistema de símbolos, Geertz propõe o estudo da cultura como leitura, tradução e interpretação dos processos culturais e, por extensão, das relações sociais. Para ele, o objeto da análise cultural é a

lógica informal da vida comum. No decorrer dos acontecimentos diários, nos comportamentos habituais das pessoas é que se pode apreender os elementos simbólicos que se articulam às formas sociais e que as conformam.

Diferentemente da teoria estruturalista de cultura que prioriza as formas elementares, a estrutura inconsciente subjacente às regras, às instituições, aos costumes, o interpretativismo antropológico prioriza o simbolismo, o significado, o sentido que as ações humanas transmitem. A concepção interpretativista de cultura e dos diversos elementos que integram se aproxima da fenomenologia das relações sociais de Schutz, da sociologia compreensiva de Weber e da hermenêutica de Paul Ricoeur. A interlocução com Schutz se faz pelo entendimento de que a comunicação só é possível dentro da cotidianidade, da vida comum, orientando-se o estudo da cultura para as experiências dos homens na vida cotidiana, em busca do simbolismo cultural com que lhes conferem sentido. O mundo cotidiano de objetos, atos e práticas de senso comum constitui a realidade da experiência humana (GEERTZ, 1978 p. 103). A interlocução com Weber se faz através do entendimento de que o homem está preso a uma teia de significados que ele mesmo teceu, orientando-se o estudo da cultura pela idéia de que a intersubjetividade comunicativa na ação social transmite significados. A interlocução com Ricoeur se faz através do entendimento de que as ações sociais apresentam atributos de discursos em atos e têm conteúdo e objetivo profissional, orientando-se o estudo da cultura pela idéia de que ela, sendo também texto, pode ser lido e interpretado. (BANDEIRA; FREIRE, 2006, p. 86).

É sob essa ótica que estou falando, quando falo em cultura organizacional e é com esse entendimento que lanço mão das categorias do pensamento antropológico como suporte teórico de referência para análise e interpretação da comunicação administrativa, dialogando com o modelo tridimensional da comunicação organizacional proposto por Kunsch (2006).

Na exposição das categorias do pensamento antropológico que farei a seguir, adoto o seguinte critério explanatório:

- a) arrazoado acerca da pertinência do uso da categoria;
- b) esclarecimento da noção antropológica que a informa e

c) relacionamento da noção à comunicação administrativa.

2. Porquê regras

As tecnologias da informação foram a base, a mediação e o instrumento da globalização, que provocou mudanças avassaladoras de costumes e de valores, corroeu paradigmas e dissolveu regras que sustentavam e orientavam as relações humanas, as relações político-econômicas intra e internacionais.

A criação e difusão da rede operou a compressão radical do tempo e do espaço, operando o encurtamento das distâncias em tempo real, causando severo impacto sobre as culturas e a vida social. O sociólogo inglês Giddens (2002) define os efeitos desse impacto como desencaixe do tempo e do espaço. O *aqui e agora* afetou profundamente as referências de tempo e espaço, referências fundamentais na construção do mundo, na percepção de nós mesmos como seres datados e situados. O aqui e agora altera a percepção, o sentido e o valor de passado e de futuro, decompõe a percepção e o sentido de enraizamento e de pertencimento.

O aqui e agora tornou o mundo menor e mais denso, tornou as relações mais complexas, impondo novos e pesados desafios à convivialidade. As relações familiares, profissionais, sociais e negociais sofreram mudanças consideráveis e o aqui e agora as envolve num torvelinho avassalador, progressivo e voraz de dissolução de certezas, de estabilidades, de sustentações, de permanências, de ancoragens.

O sentimento de segurança possível derreteu-se em nossas mãos sob o influxo do aqui e agora, arauto do momento, do instantâneo, da impermanência. O consumo tornou-se a âncora social do sentido de ser, de estar, de trabalhar, de fazer, de satisfazer, de poder.

Por sob essa voragem as regras que tradicionalmente regiam o convívio social, os relacionamentos entre pessoas, grupos, sociedades, nações foram perdendo sua força normativa. As nossas pautas culturais já não dispõem do sustentáculo do poder das regras e grande parte delas perdeu sua eficácia simbólica. Essa perda de direção instilou um sentimento difuso, porém de amplo alcance, da urgência de novas regras que venham a garantir novos balizamentos, uma espécie de corrimão que dê, ainda que precariamente, a sensação de segurança, de norte.

Castoriadis (1982) nos ensina, com muita propriedade, que por sob as ruínas de imaginários sociais, outros começam a brotar. Ao pressentir a falência das velhas regras, todas as esferas da vida social começaram a emitir sinais de necessidade de novas regras, instaurando um sentimento forte de carência de regulações em todos os setores.

Nos relacionamentos entre pessoas, grupos, sociedades, organizações, corporações, no convívio amoroso, familiar, social e profissional disseminou-se a procura por ajuda para encontrar ou estabelecer novas regras capazes de fornecer um mapa de navegação segura, ao largo de ansiedades, inseguranças.

Na vida comum, no cotidiano, no dia-a-dia cresceu o interesse pelas regras de bem viver em grupo, em sociedade, circunstanciando condições da eclosão do *boom* dos livros de auto-ajuda, do interesse por matérias midiáticas sobre como enfrentar com sucesso desafios da convivência social, da convivência profissional, da convivência amorosa, da convivência amistosa, do convívio consigo mesmo, do convívio com as diferenças.

No mundo dos negócios não foi, nem é diferente. Na crise financeira que se abateu sobre o mundo, de modo explícito, desde 2007-2008, uma idéia ecoa por sob as ruínas financeiras: a necessidade de marcos regulatórios, a necessidade de regulações, de regras, pois há uma consciência cada vez mais clara de que foi a desregulamentação financeira que chocou o ovo da serpente.

A desregulamentação do mercado, a partir de Wall Street, facilitou a expansão de hipotecas *subprime*, inflando a bolha imobiliária até ao ponto crítico de seu inevitável estouro. O esgarçamento das normas até a exaustão de sua eficácia, abrindo o vácuo de desregulamentação, facilitou a alavancagem financeira perigosa, a disseminação de estratégias imorais de lucratividade, as práticas de crimes contábeis, o aumento de riscos elevados de calote, a fragilização dos mecanismos de fiscalização, o crescimento de fraudes corporativas de aquisições agressivas sem o lastro necessário. Esse vandalismo escorrente de uma visão estereotipada do poder desconsiderou completamente as conseqüências sociais dessas práticas. O enfraquecimento da malha reguladora abriu espaço ao *laissez faire*, à desconstituição, à anomia.

Antes da eclosão da crise, o mundo dos negócios já vislumbrava a importância das regras como meio de adaptação às exigências de mudança. A busca por consultorias de planejamento e administração, de formulação de planos estratégicos de comunicação alicerçados no conhecimento da missão, da visão e dos valores que podem dar sustentabilidade à organização tornou-se um imperativo de modernização, de sobrevivência no novo cenário de competitividade. Na base dessa busca estava a necessidade de orientações, de conhecimentos para além dos conhecimentos técnicos, de novas pautas, de novas regras com capacidade de ressignificação, que balizassem o redesenho da empresa.

O anseio por regras, por normas que vão desde regulações de boa apresentação dos colaboradores que cotidianamente mantêm contato com os diversos públicos – e que, por isso mesmo, são a face da organização – até às regulações de convivência, de relacionamento com clientes e fornecedores, de cooperação, de concorrência. Com a disposição de mudanças, busca-se estabelecer regras maiores que disciplinem relações mais gerais e abrangentes e regras menores que descem a detalhes de comportamento.

Sob o enfoque antropológico, regras não são fixas, nem inquebráveis, mas uma vez quebradas é socialmente imprescindível que sejam substituídas, que outras tomem o seu lugar.

2.1 A noção antropológica de regra

A Antropologia talvez seja a ciência que deu maior contribuição ao conhecimento das regras, pois a regra é uma das categorias do pensamento antropológico.

Herskovits reproduz um depoimento esclarecedor de um índio do grupo Chiricahua, da tribo Apache, recolhido por um pesquisador que investigava seu modo de vida e que me parece muito didático e bastante compreensivo do que a cultura Apache define como regra de conduta socialmente desejável e da importância central da socialização e de seus agentes no inculcamento dos códigos culturais de boa convivência social.

Até onde me é possível recordar, meu pai e minha mãe me orientam na maneira de agir. Costumavam dizer-me: "Não digas a ninguém uma palavra que não gostarias que te dissessem. Não te sintas inimigo de ninguém. Quando brincares com as outras crianças, lembra-te de que não deves tirar nada delas. Não tires flechas de outro menino por seres mais velho que ele. Não tires suas bolinhas de vidro. Não roubes de teus amigos. Não sejas mau com teus companheiros de brinquedo. Se agora fores bom, quando te tornares homem amarás teu próximo.

Quando fores nadar no rio não mergulhes nenhum outro menino. Nunca brigues com uma menina quando estiveres brincando com outras crianças. As meninas são mais fracas que os meninos. Se brigares com elas, ficaremos mal com nossos vizinhos. Não te rias dos velhos fracos, homens ou mulheres. Isso é a pior coisa que poderias fazer. Não os critiques nem zombes deles. Não te rias nem cações de ninguém.

Este é o teu acampamento. O pouco que aqui temos é para tu comeres. Não vás com outras crianças pedir comida noutra

acampamento. Quando tiveres fome volta ao teu próprio acampamento e continua a brincar.

Quando começares a comer, age como uma pessoa adulta. Espera que te sirvam. Não comas pão, nem bebas, nem comas um pedaço de carne antes que os demais comecem a comer. Não peças coisas que ainda se estão preparando, como fazem muitas crianças. Não tentes comer mais que o necessário. Procura ser o mais educado possível; permanece sentado enquanto comes. Não andes ao redor de ninguém pedindo coisas.

Não corras pelo acampamento de outras pessoas como se fosse o teu. Não corras em volta do acampamento de ninguém. Quando fores a outro acampamento, não fiques parado à porta.

Entra direito e senta-te como gente grande. Não mexas em sua água de beber. Não vás lá dentro e agarres ou machuques cavalos nem os montes como se fossem teus, como fazem alguns meninos. Não atires pedras nos animais.

Quando vier uma visitante, não te ponhas diante dele. Não cortes lenha enquanto o visitante estiver aqui. Se quiseres brincar – fá-lo tranquilamente, por trás do visitante e fora da porta.” (*in* HERSKOVITS, 1964, p. 106-107, Tomo II).

O índio Chiricahua explana um conjunto de regras que devem ser aprendidas e praticadas por um Apache bem educado. Essas regras são transmitidas pelos pais que por meio delas ensinam a seu filho como tornar-se um Apache digno.

Como os Apaches, toda sociedade, toda organização dispõe de um repertório de regras constitutivas de pautas de moralidade, de ética, de sociabilidade, de cooperação, de colaboração, de amabilidade, de bem fazer. Ao ser admitida numa organização, uma pessoa mergulha na cultura da organização e é introduzida ao seu universo de regras e instado a aprender os códigos da organização. Há, nas organizações, um processo de socialização dos novos empregados que comporta tanto uma dimensão formal quanto uma dimensão informal. Quando o novo empregado começa a atuar de acordo com os ensinamentos que recebe dos que lhe são próximos, demonstra que interiorizou os códigos sociais que lhe foram transmitidos.

Toda sociedade, toda organização tem seus códigos, suas regras. A Antropologia esclarece que as regras estão inscritas nos costumes. Um dos pilares teóricos de explicação das regras é o caráter inconsciente dos costumes. Sendo os costumes inconscientes, as regras que inscrevem possuem igualmente um caráter inconsciente.

Mauss (1974, 1979, 1999), um dos clássicos do pensamento antropológico, elegeu o caráter inconsciente dos costumes como objeto de investigação. O costume, segundo Mauss, é um fato da ordem da linguagem. Quando alguém pratica ações costumeiras, não tem imediata consciência das regras que as regem, do mesmo modo que não tem consciência das regras da língua quando fala. Entretanto, do mesmo modo que a língua tem uma gramática, a vida social, cultural e organizacional também possui uma 'gramática'. Essa gramática normativa da vida social foi um objeto recorrente das pesquisas sociais de Mauss. Ele esclareceu que, no que concerne às regras como fenômeno social o que importa investigar não é propriamente as suas razões, ou a sua natureza, mas sua eficácia simbólica na vida social, dentro da sociedade, do grupo ou da organização.

O sistema de regras é que dá expressão ao social. As regras o modelam, o formatam, exteriorizando-o em instituições. O pensamento coletivo engendra representações sociais que têm grande poder de imposição. O pensamento tem uma função simbólica que ocorre tanto na elaboração de noções, quanto na elaboração social de regras. As noções são categorias de pensamento, referindo o entendimento, o conhecimento. As regras imprimem forma às relações sociais. (BANDEIRA; FREIRE, 2006b, p. 10-11).

As regras dão sentido à vida social, instauram uma lógica organizacional. Entender a regra como elemento de construção do social exige o rompimento da visão reducionista da regra como definidora do estritamente correto, como instância comunicativa de disciplina da conduta social. A regra não é somente disciplinadora, ao contrário, possui teor de significação muito mais importante. Enquanto forma, a regra remete à estrutura, mas seu conteúdo remete ao simbólico, à construção de sentido que dá sustentação à estrutura.

O conteúdo simbólico da regra fomenta os sentidos da organização. Extrapolando o nível biológico, orgânico, serve de ponte, de elemento de transição para a cultura organizacional. Nesse sentido, a cultura não se dissocia do nível biológico da organização, mas instaura o lugar do psíquico, por meio da 'gramática' desenvolvida e articulada no bojo do processo de instituição das relações organizacionais. Lévi-Strauss (1957, 1976), discípulo de Mauss, o principal teórico do estruturalismo, preocupou-se em explicar como se dá essa sutura entre o biológico e o cultural.

Para ele, o *Homo sapiens* opera sua mente (que tem a mesma estrutura bio-psíquica) basicamente do mesmo modo, porquanto ativa capacidades inatas. Sendo assim, na base de criação da cultura estaria uma forma elementar instituinte. A simbolização, como forma de pensamento, mobilizada na instituição de um modelo relacional, formula a regra como princípio de uma ordem, de uma gramática social, resultando na criação da cultura, como condição evolutiva de distinção, sobrevivência e persistência da espécie. Na tradição antropológica dos estudos de parentesco, Lévi-Strauss (1976) buscou o material para desenvolver a teoria estruturalista da cultura, atributo humano que se instaura, segundo ele, com a regra do incesto, regra que se constitui no princípio básico de simbolização do parentesco e de estruturação das relações sociais com ele e nele fundadas. (BANDEIRA; FREIRE, 2006b, p. 11-12)

Lévi-Strauss toma como fundamento empírico de explicação das regras as relações de parentesco. O parentesco e as relações entre parentes são foco de significação simbólica culturalmente construída mediante regras de prestações recíprocas, geradoras de direitos e de deveres e atributivas de *status*. As regras de casamento foram socialmente construídas para dar sentido a proibições, permissões ou restrições com que os grupos asseguravam a distribuição social de parceiros, definindo maneiras formalizadas de obtenção do cônjuge (de modo geral, da noiva). As regras constituíam também um quadro formal de alianças. Essas regras abrangem desde a definição de quem pode ou não pode casar com quem, a regras de localidade da moradia dos jovens casais, abrangendo regras de prestação, de contra-prestação e de divórcio.

As regras que regem a escolha de cônjuge e o casamento como Lévi-Strauss concebe, são regras de troca. A troca é uma transferência mútua e simultânea de dádivas, de bens materiais ou afetuais. A dádiva seria, portanto, o fundamento de toda regra, o fundamento de toda cultura. As regras estão na base de todo ordenamento organizacional. Elas são fundamentais. São intelectivas e, como são simbólicas, têm força instituinte e força de manutenção do instituído. Quando elas perdem a força simbólica, tendem a se estiolar.

Assim sendo, a cultura sustenta-se num sistema de comunicação ativa desse ordenamento simbólico, tendo a sua gênese no princípio da reciprocidade. Lévi-Strauss contribui significativamente para o entendimento da função simbólica da regra principalmente ao situar a regra como estrutura de pensamento e referente de significação. Mas é justo, também, destacar a regra na perspectiva geertziana.

Para Geertz (1978), a arquitetura lógica dos elementos diferenciais, numa estrutura simbólica inconsciente, não pode ser entendida como única concepção antropológica das sociedades e organizações. A investigação antropológica se dá, normalmente, no seio de um grupo social concreto. O entendimento buscado acerca de um acontecimento ou comportamento sócio-organizacional não é tanto a sua estrutura inconsciente, mas a sua importância na vida do grupo e, portanto da organização. É esse entendimento que nos possibilita apreender como se dão os ensinamentos sobre o modo de vida, sobre o que querem dizer a si mesmos com suas práticas e seus fazeres organizacionais.

A regra passa a ser abordada não como fenômeno semiológico (signo), mas como fenômeno semiótico (sínico, que produz sentidos). Segundo os interpretativistas, o que comunica é o texto, e não sua gramática. Na cultura pensada como documento de atuação, a regra não é abordada como regularidade abstrata, como especificação de uma lei ordenadora, mas presentificada com indicição de estruturas conceituais significativas na vida social grupal. Portanto, o que é importante não é a regra em si mesma, mas que interpretações, que novas compreensões seu entendimento

pode nos levar a ter sobre a visão de mundo dos que a praticam. Como diz Geertz, o que interessa ao antropólogo é a encenação da cultura, não sua partitura. (BANDEIRA; FREIRE, 2006b, p. 14)

2.2 Regra e comunicação administrativa

Abordada como categoria de pensamento, como noção antropológica no âmbito das organizações, a regra diz respeito à formalização das relações entre as pessoas, as funções estruturais, as unidades componentes. A unidade de significado das regras tem poder estruturante. Tem o poder de dizer o que é bom, adequado, ruim, inadequado, o que é permitido e o que é proibido, o que é desejável, o que é indesejável, o que é tolerável, o que é intolerável.

A regra em si não institui o social, não tem o poder de organizar. O simbólico é que o faz. A eficácia simbólica da regra é que tem poder instituinte e poder de manutenção do instituído. Uma vez formalizada, a regra da organização passa a ser da ordem do instituído, do ordenamento organizacional. O poder da regra está na razão direta de sua eficácia simbólica. Nesse sentido, uma regra só se mantém enquanto durar, enquanto persistir sua eficácia simbólica, ou seja, enquanto tiver sentido para a organização que a adota e para aqueles que a praticam.

Quando uma regra tem sua capacidade de simbolizar, de significar enfraquecida, perde sua força, tendendo progressivamente ao esvaziamento, ao descarte como um rejeito do social. Um exemplo disso em nossa cultura é a regra de tratamento senhor e senhora atribuído aos pais, aos mais velhos, às autoridades. É uma regra que vem progressivamente perdendo sua eficácia simbólica. (BANDEIRA; FREIRE, 2006b, p. 11)

Sinais de trânsito, partituras musicais, LIBRAS (Linguagem Brasileira de Sinais), a pomba da paz, as alianças, a bandeira brasileira são representações analógicas, metafóricas de algo, podendo ser concreto ou abstrato. O intuito funcional do símbolo é organizar, auxiliar no ordenamento e nas representações do mundo, tornando-o comunicável, apreensível, compreensível.

Na cultura mais ampla, as organizações têm concepções próprias de relações humanas, de tempo e de espaço, de afeto. Temos deles uma noção individual e coletiva. A faculdade de conceber, de apresentar, de simbolizar, é uma faculdade humana. Porém, a representação é uma edificação cultural. As representações, os símbolos variam de organização para organização, de cultura para cultura.

A noção antropológica de regra, no nível da comunicação administrativa, fundamentada pelos pressupostos levantados por Kunsch (2006), portanto, não pode evocar meramente a dimensão instrumental, em detrimento à dimensão humana, porquanto, sem o humano, não haverá comunicação, nem mesmo organização.

Na base de toda constituição organizacional está, por conseguinte, a regra que, enquanto conteúdo, enquanto construção mental objetiva-se na prática das relações organizacionais, fundamentando-se na repetição para constituir-se como realidade. Essa repetição expõe os atores a experiências que possibilitam a apreensão e inteligibilidade das regras no escopo da organização.

Um exemplo de fácil entendimento da regra como princípio e fundamento simbólico de relações são as brincadeiras e jogos infantis, sejam os tradicionais, como a amarelinha, sejam os de alta tecnologia, como os vídeo-games de última geração. Entrar no jogo implica aprender as regras. Jogar, todavia, implica dispor-se à reciprocidade na relação com os demais participantes. Não é, pois, suficiente cumprir as regras, mais dispor-se ao jogo, isto é, comprometer-se com a reciprocidade, pois sem ela o jogo acaba, embora as regras continuem. (BANDEIRA; FREIRE, 2006b, p. 14).

Não é somente a partir dos treinamentos, das ordens escritas e faladas que se constrói o sentido das regras dentro de uma organização. Isso também ocorre na mediação das relações hierárquicas, na rotina de trabalhos e, também, nas reuniões informais, no horário do intervalo, na entrada, na saída.

As regras não são restritas ao interior da organização. Elas também são externamente construídas, afetando as relações da organização com outras organizações, com o seu ambiente, enfim.

O princípio da reciprocidade dá sustentação à regra, uma vez que lhe confere sentido, pois ao observá-las têm a garantia da reciprocidade dos membros da coletividade. A rotina de trabalho, por muitas vezes, leva ao questionamento das regras, à ruptura, à modificação, chegando até mesmo a criar novos modos de trabalho, novas regras. Quando isso ocorre, essas novas regras ganham eficácia também no sentido de reciprocidade, tornando-se novo princípio instaurador de relações entre os membros da organização.

Conhecer as regras, avaliar a sua eficácia simbólica por meio de dinâmicas e de outras práticas que a revelem, identificar vácuos regulatórios e, principalmente, identificar os focos mais ativos de produção simbólica na organização são pré-requisitos para um plano de comunicação administrativa.

3. Porquê pessoa

A ênfase do conceito de organização é posta nas pessoas. Uma questão fundamental que se coloca é como se dá a construção das pessoas no ambiente da organização, para melhor compreender as suas atuações. A noção de pessoa apresenta-se como uma orientação teórica que pode proporcionar dados importantes sobre a configuração cultural da comunicação, mais especificamente da comunicação administrativa.

A personalização tem sido um dado relevante e um alvo estratégico nas organizações. Essa tendência foi se configurando como um diferencial no estuário comum da despersonalização do cliente, do empregado, levada ao paroxismo com as práticas neoliberais de lucratividade draconiana, tendo a

chancela fundamental do mercado desregulamentado, com o risco assumido do crescente desencaixe das finanças e da economia.

Essa combinação explosiva levou a modelos organizacionais limites, como aqueles adotados por certas empresas de serviços terceirizados. É o caso de certas empresas de terceirização de limpeza.

É um absurdo que esses trabalhadores terceirizados pela Prefeitura de Campinas, que mantêm a nossa cidade limpa, tenham de comer suas marmitas pelas ruas, sem a mínima condição de higiene, debaixo de chuva ou de sol escaldante. Trabalham sob condições desumanas. Muitos carregam suas marmitas com carrinho de lixo. Sem falar da dificuldade de acesso à água potável e a banheiro. Em pleno século 21, temos de conviver com esse escravismo camuflado. (FOLHA DE SÃO PAULO, 05/03/2009, Painel do Leitor, p. A3, sv. Trabalhadores).

É também o caso de serviços de *Call Center* terceirizados por empresas de telefonia, em que cliente é completamente destituído de pessoalidade. Atendimento feito por meio de programas eletrônicos ou por atendentes em cidades distantes, com um arco limitado de informações e que fazem reiterados encaminhamentos burocráticos, quase sempre sem poder de decisão e de resolução, desrespeitando os consumidores e reduzindo suas necessidades a meros incômodos operacionalmente descartáveis. Táticas como deixar na linha à espera por longos minutos ouvindo propaganda da empresa, transferências continuadas de setor a setor, indicações de ações ou contatos que já foram executados desgastam o consumidor individual, causando-lhe irritação, levando-o ao cansaço ou à desistência.

Sinais ainda tímidos de deslocamento da ênfase do consumidor-indivíduo para o consumidor-pessoa começam a ser detectados em campanhas publicitárias recentes. Na maioria das vezes, sob o influxo de circunstâncias que reclamam rápida embalagem de uma conquista do consumidor, como se fora oferenda do vendedor.

A portabilidade no número de celular foi recentemente assegurada à pessoa por força de lei regulatória de um direito do cidadão, até então ignorado e negado. Há um ano, a estratégia das empresas era atrair clientes com promessas de “bondades” e depois mantê-lo preso a contratos abusivos em que a pessoa não tinha direito de migrar para outra operadora, pois o número era vinculado ao domínio de controle da empresa.

Hoje, as campanhas começam a mudar de tom acionando o sentido de relação entre o celular e a pessoa, não mais se dirigindo ao cliente genérico, impessoal. A campanha que uma operadora está veiculando, por exemplo, embora continue oferecendo ‘bondades’ como atrativo já reflete essa tendência: *nada como se conectar do seu jeito e ainda falar 10x mais.*

3.1 A noção antropológica de pessoa

A palavra pessoa, de origem latina, *persona*, remete à máscara, à personagem. “Pessoa é algo além de um fato da organização, mais do que o nome ou o direito reconhecido a um personagem e mais do que uma máscara ritual: é um fato fundamental do direito” (MAUSS, 1974, p. 227).

Persona se torna sinônimo da natureza do indivíduo. Ao sentido de ser jurídico, acrescenta-se “um sentido moral de indivíduo consciente, independente, autônomo, livre, responsável”. (MAUSS, 1974, p. 233-234). Nem sempre as organizações propiciam aos seus membros o reconhecimento e o total exercício dos sentidos pregnantes à noção de pessoa.

O sentido de pessoa se constrói por um deslizamento semântico da significação da máscara para aquele que a usa, assumindo nesse movimento as significações de substância racional indivisível definidora do individual. Do sentido de substância racional, individual, com a contribuição da filosofia, passa-se ao entendimento da pessoa como consciência de uma categoria. A inteligibilidade e compreensão da substância racional individual que a noção de pessoa comporta favorece o deslizamento semântico para a “noção do eu” como

predicamento categórico da consciência. (BANDEIRA; FREIRE, 2006b, p. 17).

A consciência, a ciência e a razão são, portanto, condicionantes da noção de pessoa como categoria. O percurso semântico para chegar a essa compreensão não foi curto. Apoiando-se em Mauss, Louis Dumont recupera sinteticamente esse percurso:

De uma simples máscara, de um personagem a uma pessoa, a um nome, a um indivíduo, deste a um ser de valor metafísico e moral, de uma consciência moral a um ser sagrado, deste a uma forma fundamental do pensamento e da ação – venceu-se o percurso. (DUMONT, 1993, p. 241).

Pessoa e indivíduo são noções ao mesmo tempo confluentes e distintas. A palavra indivíduo remete a dois campos semânticos: a do indivíduo como ser biológico, componente de uma espécie; a do indivíduo como ser humano, ser social, ser de cultura. Esse indivíduo social que se tornou objeto de pensamento da Antropologia desafia também especialistas de várias disciplinas, especialmente da Sociologia, da Psicologia, da Filosofia, da Comunicação. O discurso fundador da abordagem desse objeto, tanto na Sociologia como na Antropologia, é formulado por Mauss (1974), em um trabalho clássico em que discute a noção de pessoa.

Uma sociedade é composta de indivíduos, seus agentes empíricos. Não é, todavia, o laço biológico entre o indivíduo e o grupo social que lhe garante sua inserção como membro de cultura. Sabemos que uma criança nascida numa aldeia, de pais Xavantes, Kamayurás ou Guaranis, mas que fosse adotada e criada por uma família francesa, inglesa ou chinesa, vivendo na França, na Inglaterra ou na China, embora biologicamente de origem indígena, seria culturalmente francesa, inglesa ou chinesa. O mesmo sucederia com uma criança sueca, adotada por uma família Paresi, embora biologicamente diferenciada do grupo adotivo, seria socialmente uma indiazinha de cultura Paresi.

A aquisição da cultura se situa, portanto, no plano dos processos e das representações sociais. Conquanto o social e o cultural constituam dimensões distintas, é bom lembrar que estudar cultura é, necessariamente, estudar a sociedade que a detém. O estudo da cultura, entretanto, enfoca a sociedade pela ótica do sistema de símbolos e significados que conformam e sustentam as instituições e relações sociais. A cultura é essencialmente a fonte doadora de sentido às ações sociais.

Toda sociedade humana, sendo ela mesma uma produção social, implica uma organização social, abarcando uma multiplicidade de instituições que fazem a mediação entre ela e o indivíduo. Cada instituição assume um formato, isto é, uma forma social. Por meio delas, estabelece-se um ordenamento social, um sistema normalizador das condutas que, por sua vez, articula um sistema de controle social. Mas é no simbolismo sobre os quais se edificam que esses sistemas se fundam e se sustentam.

Toda cultura tem uma imagem, uma idealização de homem/mulher que guiam os processos de endoculturação. Essa imagem, essa idealização estão na base da elaboração conceitual do indivíduo como pessoa e do respeito que lhe é devido. As culturas de modo geral comportam uma modelagem da pessoa. Todo povo tem, portanto, uma noção própria de pessoa. Os grupos, as organizações, também têm uma imagem, uma idealização de seus membros, dos colaboradores que a integram. Os grupos, as organizações elaboram sua noção de pessoa. De um modo geral, entretanto, nem os grupos nem as organizações têm consciência dos processos de construção de pessoa. O conhecimento desses processos garante aos processos de comunicação preciosos materiais para uma comunicação administrativa estratégica, principalmente quando orientada para o reforço de valores como, entre outros, autoestima, comprometimento, bem comum organizacional, fazer bem feito, compartilhar e somar, valores importantes na criação de um ambiente de trabalho estimulante, na motivação de competição saudável, no interesse em ensinar e aprender, na satisfação em participar e contribuir.

É importante que uma organização tenha presente que a construção da pessoa decorre de um esforço de culturalização do indivíduo empírico da espécie humana, ou seja, de conferir significado ao indivíduo, produzindo-o como membro da cultura.

Alguns aspectos da construção da pessoa são universais, isto é, são recorrentes nas diferentes culturas humanas. Todo povo:

- ensina aos bebês o controle dos músculos e das funções corporais;
- estimula os bebês a falar, incitando-os à comunicação lingüística;
- fornece pautas para interpretação de comportamentos e
- ensina valores respeitantes a si e às outras pessoas.

Ora, numa organização, esses aspectos são igualmente recorrentes. É necessário que a cultura organizacional disponibilize aprendizagem técnica a operadores de máquinas, por exemplo, para que se aprenda o controle dos músculos, dos movimentos, da corporeidade não só por questões de produtividade, como também de segurança. É importante que a organização tenha uma língua comum e que todos a dominem e a usem cotidianamente para mantê-la viva. É importante que a organização cultive valores e os mantenha atualizados. Por meio da comunicação administrativa, a organização pode estrategicamente orientar esses e muitos outros aspectos da construção da pessoa.

Todas as pessoas que compõem uma organização se comunicam (ou deveriam se comunicar) num amplo e intenso processo de interação, pois todos participam de sua administração, uma vez que nela desempenham uma ou mais atividades e essas atividades estão relacionadas ao funcionamento do todo.

A valorização das pessoas, portanto, deveria ser um princípio de governança, uma vez que a organização tem necessidade das pessoas e não existe sem elas.

Na prática, entretanto, a pessoa não é um valor; se o fosse, todas seriam valorizadas sem discriminação. A valorização das pessoas é determinada pelos diferentes processos de distinção e hierarquização que atuam na organização.

A crise em que as grandes economias do mundo se engolfaram, ameaçando tragar as economias dos países emergentes e a aprofundar as imensas desigualdades que vitimam os países pobres, evidencia a pertinência das teses de Baumann (2001) sobre o grave e perigoso abandono dos trabalhadores. A perda do sentido da pessoa como valor nas organizações começa a se configurar como um dos ingredientes da crise. E a consciência dessa perda começa a ganhar consistência na esteira da tomada de consciência de que essa crise não se adscrive ao campo financeiro, pois o ultrapassa em muito. O que a crise expõe, com toda crueza é que a economia de mercado não precede nem sobreleva os princípios éticos e morais, nem prescinde de regulação, sem que se deteriore os processos e os mecanismos sociais e políticos que a operam. Está insofismavelmente claro que é necessário redefinir os limites de ação do mercado e que os estados e as sociedades envolvidos nessa redefinição não podem deixar de considerar a pessoa como valor, pois os efeitos da crise sobre suas vidas é devastador e repercute na estabilidade da economia, da própria sociedade e, por extensão, do próprio estado.

A ruptura entre finanças e economia deixou à mostra a ferida corrosiva do abandono e perda da pessoa nas dobras do neoliberalismo que preconiza o lucro como valor primeiro, secundizando qualquer outro, inclusive a pessoa que passou a ser um mero indivíduo, uma mera peça substituível, um mero componente descartável.

Não é por acaso que campanhas começam a enfatizar a organização como um bom lugar para se trabalhar, conferindo a ela um diferencial em relação às outras que dialeticamente não seriam lugares bons para se trabalhar. Campanhas como essa remetem à pessoa que trabalha e não ao trabalhador impessoalizado das organizações neoliberais.

Quando uma organização vai bem, são as pessoas que nela atuam que a constroem como uma organização vitoriosa. Quando uma organização é atingida pela crise (externa ou interna) são as pessoas que podem realizar as ações necessárias à superação da crise. Não há organização sem pessoas que a constituam.

Há duas abordagens da noção de pessoa. A abordagem pioneira de Mauss (1974) acima exposta, e a abordagem de Radcliffe-Brown (1978). Radcliffe-Brown faz uma distinção entre indivíduo e pessoa baseada na distinção entre natureza e cultura. O indivíduo (exemplar da espécie humana) é objeto dos estudos biológicos. A pessoa, (membro de uma dada sociedade e de uma dada cultura), é objeto dos estudos sociológicos e antropológicos. Para ele, o estudo da pessoa tem como foco a posição do indivíduo na rede de relações sociais concretas que o transformam em pessoa.

A discussão da pessoa como indivíduo empírico remete à discussão do individualismo que, segundo Dumont (1979), adscrive a crença que a humanidade é constituída de homens (seres humanos) e os homens são concebidos como seres humanos de modo diferente nas diferentes culturas. Mas a diversidade de concepções de pessoa deságua no estuário comum da idéia de que indivíduo/pessoa apresenta a essência da humanidade.

A noção antropológica de pessoa não se confunde com a noção moderna de indivíduo, pois ela é umbilicalmente ligada à idéia de pessoa culturalmente situada, de pessoa preza a uma teia de sentidos relacionais, sociais e culturais morais, profissionais, afetuais, jurídicos e também econômicos e políticos.

De acordo com Dumont (1979), a pessoa é uma construção holística, enquanto que a noção moderna de indivíduo remete à ideologia individualista.

3.2 Pessoa e comunicação administrativa

Uma das chaves de entendimento do simbolismo em que a relação indivíduo-organização se funda e se sustenta é aquela de que se compõe a partir da idéia do que seja "eu". Como os membros de uma organização, de um grupo dentro ou ligado a ela, se definem como pessoas?

No meu entendimento, a noção de pessoa constitui uma orientação fundamental da cultura organizacional. O "eu" vai-se constituindo na experiência do indivíduo empírico na organização, no mundo da sua cultura, no mundo dos tangíveis organizacionais, dos pares, subordinados e superiores, dos outros membros e atores, das relações com as coisas, com as outras pessoas, no mundo dos afetos, dos pensamentos, das crenças, das emoções, do conhecimento.

A pessoa, sob essa ótica, pode ser vista como uma construção social, no estudo presente, como uma construção da organização, com a mediação do ambiente macro em que se insere. A percepção de que tanto a pessoa, como a visão e a noção de pessoa, são socialmente construídas, nem sempre é de consciência dos executivos e gestores da organização. Ela possui as suas maneiras de identificar o que é e o que significa ser uma pessoa. Cada organização tem suas formas de atribuição, de imputação de individualidade, de personalidade.

A idéia de indivíduo autocentrado, auto-suficiente, auto-referenciado que somos levados a introjetar, por meio da visão de senso comum de individualidade, corrente em nossa sociedade, tende a obscurecer-se à luz da visão de nós mesmos como pessoas social e culturalmente construídas.

A identidade pessoal é simbolicamente construída. Por intermédio de palavras, de imagem, de comportamentos, de instituições, de ritos, as pessoas se representam para si mesmas e para os outros. Daí podermos com mais clareza compreender que a noção de pessoa é um veículo do que se passa na mente dos membros de um grupo, ou de uma sociedade, um veículo da consciência social desse grupo ou sociedade sobre o que é um indivíduo humano e sobre o que se concebe como humanidade.

Os trabalhos de comunicação administrativa não têm considerado positivamente a pessoa nos processos comunicacionais das organizações. Não foi, tampouco, devidamente considerada a importância da comunicação pessoa a pessoa no cotidiano organizacional. A comunicação boca-a-boca tem uma extraordinária força de convencimento, de motivação, de orientação de julgamentos, de formação de opinião, de construção de consenso (ou de dissenso no caso da maledicência, da fofoca).

A comunicação pessoa-a-pessoa é um ingrediente poderoso do clima da organização. Nos processos de mudança, nos momentos de enfrentamento de crises, a comunicação pessoa-a-pessoa favorece, dinamiza, aglutina, trava, paralisa, inviabiliza.

Os fluxos de comunicação de uma organização podem ser obstaculizados ou desobstruídos pela ação de pessoas. As pessoas têm um poder de comunicação muito forte. Empresas como Avon, Natura utilizam com sucesso a comunicação pessoa a pessoa para concretar a sua edificação organizacional.

A Avon, por exemplo, possui uma política de contratação com atenção à diversidade e à diferença desde 1972, ou seja, antes mesmo da legislação que obriga as empresas a uma cota mínima nos dias de hoje. Além da contratação dirigida, a Avon estabeleceu um programa que garante a comunicação, circulação e segurança desses funcionários no âmbito das tarefas e das

instalações da empresa⁴. Rodolfo Guttilla, Diretor de Assuntos Corporativos da Natura, evidencia o estímulo ao relacionamento direto, na casa do consumidor, que a organização promove e valoriza junto às revendedoras, secundizando a utilização dos catálogos de vendas⁵. Mas a comunicação pessoa a pessoa ainda não figura como componente necessário dos planos de comunicação.

A percepção da importância da pessoa como veículo e como mensagem já pode ser observada no meio organizacional. Na década de 90, as empresas despertaram para a importância de estabelecer maior e melhor nível de comunicação com seu público interno e de utilizar essa comunicação como conteúdo de comunicação institucional. A Odebrecht, a Petrobrás, a Sabesp, entre outras, desenvolveram projetos nessa perspectiva adotando diferentes estratégias, procurando desenvolver ação de comunicação no sentido de falar com a pessoa e não com o empregado.

Márcio Polidoro (2005, p. 95-99) descreve a bem sucedida campanha da Odebrecht vinculada à aderência da imagem institucional. A campanha, com foco no trabalhador, mostrava a organização como um excelente lugar para trabalhar. Passava a idéia positiva de uma organização com habilidade para atrair e reter pessoas de qualidade, atenta ao conceito da habilidade de atração e retenção de pessoas talentosas como um dos cinco itens não financeiros mais importantes que compõem a decisão de investir; atenta ao conceito de gestão empresarial a partir das pessoas.

Há quatro anos consecutivos no topo da lista de Empresa dos Sonhos dos Jovens, a Petrobras – além de remunerar acima do mercado e garantir planos

⁴ **Talento Especial:** Portadores das mais variadas deficiências aumentam sua presença no mercado de trabalho. Reportagem da Revista Veja, 09/09/2001, Brasil. Disponível em <http://saci.org.br/?modulo=akemi¶metro=2082>, acessado em 18/02/2009, 19:30 p.m. e **Avon contrata pessoas com deficiência desde 1972.** Disponível em http://vidassemlimites.com.br/article_acessibilidade_4_, acessado em 18/02/2009, 19:35 p.m.

⁵ GUTTILLA, Rodolfo. **Venda Direta:** "O jogo se ganha fidelizando o consumidor com bons produtos, bom treinamento, relacionamento de qualidade". Disponível em <http://www.cosmeticosbr.com.br/conteudo/entrevistas/entrevista.asp?id=781>, acessado em 15/02/2009, 20:15 p.m.

de previdência aos seus funcionários, o que lhe rende baixíssima taxa de perda de profissionais para outras empresas – estende os benefícios da pessoa ao seu núcleo familiar, por meio de subsídios à educação dos filhos até o Ensino Médio⁶. Buscando adotar práticas de sistemas avançados de administração de recursos humanos, a Sabesp tornou-se, em 2004, referência em programas de gestão de pessoas por competências, fundando suas ações na tríade flexibilização, multifuncionalidade e educação corporativa. O programa gerou depoimentos que refletem não só a satisfação e motivação dos profissionais, como garantiu a criação de novos conceitos e ferramentas organizacionais para que a Sabesp garantisse a contemporaneidade de sua gestão, principalmente no concernente à consideração da diversidade e da subjetividade das pessoas.⁷

É oportuno pontuar que os processos culturais de construção da pessoa na sociedade mais ampla e numa organização são diferentes. O que é comum às duas instâncias do social – a geral e a particular – coloca-se no plano epistemológico da idéia de pessoa. Tanto no plano societário mais geral, quanto no plano social mais restrito de uma organização, o processo de construção da pessoa é substantivamente o mesmo, variando a amplitude, os desideratos e os mecanismos de construção.

Um planejamento em que pessoas se tornem o centro das atenções e das estratégias deve ir além da afirmação da sua importância. É imprescindível que se atenha à capacidade de comunicação ativa das pessoas, interna e externamente, buscando canalizar e utilizar essa capacidade, integrando-a ao processo de comunicação administrativa da organização.

⁶ **O Segredo da Petrobras.** Entrevista de Diego Hernandes, gerente executivo do RH corporativo da Petrobras. Revista Você RH. Disponível em http://revistavocerh.abril.com.br/noticia/entrevista/conteudo_412738.shtml, acessado em 03/03/2009, 18:15 p.m.

⁷ NERA, Luanda. **Gestão de Pessoas por Competências.** Artigo disponível em <http://www.revista.fundap.sp.gov.br/revista4/paginas/4ferramentas1.htm>, acessado em 20/02/2009, 22:55 p.m.

4. Porquê diversidades

Como procurei mostrar, as regras formatam a vida social. A sua força reguladora permite que todos os membros da sociedade que as detém possam compartilhar a expectativa de comportamentos e atitudes semelhantes, contribuindo para o desenvolvimento de um sentimento pessoal e coletivo de transparência e segurança.

Contudo, as sociedades tanto criaram regramentos que aglutinam, quanto regramentos que separam as pessoas. Uma das características marcantes das sociedades, em todo o tempo, mas mais acentuada nas sociedades urbanas cosmopolitas é a diversidade.

O confronto entre as diferenças de toda ordem, diferenças étnicas, diferenças de gênero, diferenças de raça, diferenças de sexualidade, diferenças de credo religioso, diferenças de idade, diferenças lingüísticas, enfim, diferenças de qualquer aspecto ou de qualquer teor ensejam processos de inclusão e de exclusão.

No contexto globalizado, as diferenças são foco de produções simbólicas contraditórias. No que concerne ao ambiente de negócio, a diferença é comumente tomada positivamente, como agregadora de qualidade, de valor, de personalização. Essa foi a orientação do Mc Donald's ao expandir sua cadeia de lojas na Rússia, na Índia, nos países de cultura islâmica, atentando para as diferenças como ingrediente crucial do planejamento estratégico. Todavia, no ambiente organizacional a diferença é, muitas vezes, tomada negativamente, como fator de hierarquização.

As diversidades, mais que um dado do real, são fonte de conhecimento, de riqueza, de inovação, de desenvolvimento humano, social, econômico, político. As diversidades agregam valor, muito embora sejam tantas vezes repelidas e

tomadas como objeto de processos discricionários que só fragmentam e empobrecem.

Elas são uma fonte inestimável de mensagens, de conteúdos significativos na comunicação organizacional. A abordagem da noção antropológica de diversidade contribui para um maior e melhor entendimento das diversidades como composto da comunicação administrativa.

4.1 A noção antropológica de diversidade

A noção de diversidade em sentido amplo refere-se à diferença, à variação; em sentido estrito refere-se à condição do real plural, irreduzível a um princípio, a uma forma, a uma expressão única. Sem a diversidade o fenômeno da pluralidade não se produziria.

A diversidade expõe a variedade, a possibilidade. Antropologicamente remete à variedade de culturas que o homem criou. Por sua vez a diversidade cultural remete à pluralidade de arranjos, de modos de vida em sociedade. Como categoria do pensamento antropológico, permite uma compreensão mais densa da relação entre natureza e cultura, no que concerne ao paradoxo da unidade da espécie e da pluralidade de culturas que a espécie vem criando e desenvolvendo. É exatamente porque o homem dispõe da mesma estrutura biológica que ele foi capaz de criar a diversidade de arranjos de vida, pois o que está na base da possibilidade de variação é a sua unidade biopsíquica.

A diferença só é apreensível na relação com outras expressões da pluralidade. Todas as feições da pluralidade são expressões da diversidade. A diferença, portanto, não é predicativa dessa ou daquela expressão, não é propriedade exclusiva de nenhuma delas em particular. Não é essa ou aquela expressão que é a diferente, pois não é um atributo particular, é uma propriedade do todo e não da parte. A diversidade, sendo uma propriedade essencial do real plural

presentifica-se nos componentes dessa realidade. A problemática que a diversidade enseja não decorre da diferença em si, mas do modo como se lida com a diferença.

A diferença tem sido usada para agrupar, separar, distinguir. No plano social e cultural, o confronto que as diferenças circunstanciam configura uma modalidade de relação a que se denomina relação de alteridade. A relação de alteridade é a relação que Ego (eu) estabelece com Alter (outro). Essa relação tende a ser problemática, uma vez que tem sido uma fonte de julgamentos unilaterais, de decisões sobre o que é o outro. Na relação de alteridade, quando se atribui valor às diferenças, cria-se um mecanismo social de avaliação, de ajuizamento, favorecedor de transformação da diferença em desigualdade. A diferença não é exclusiva do eu ou do outro, ela é – como já assinalei reiteradamente – uma propriedade da diversidade humana, no plano da variedade de características físicas, culturais e sociais.

Quando se avalia a diversidade sob o enfoque da aversão à diferença, ela se torna um fator de negação, de limitação, de exclusão. Quando se avalia a diversidade sob o enfoque das possibilidades de novos conhecimentos, de aprendizagens, de novos modos de colaboração e de entendimento, ela se torna fator de inclusão, de respeito, de cidadania. No contexto da globalização, as políticas de respeito à diferença ganham cada vez mais relevância, tornando-se um importante requisito de governança.

4.2 Diversidade e comunicação administrativa

O respeito à diferença – que as boas políticas de gestão e de mercado cada vez mais assumem como um indicador de qualidade – requer o reconhecimento e a valorização da diversidade como componente estratégico do plano de comunicação.

A diversidade não se apresenta à comunicação administrativa apenas como um dado a ser considerado. É necessário que a comunicação administrativa seja, ela própria, emissor, veículo e receptor das expressões de diversidade presentes na organização e nos seus ambientes, tornando-a pulsar de abertura a oportunidades de aperfeiçoamento e desenvolvimento, com ressonância interna e externa.

A manipulação da diferença para produção de desigualdade nas relações de contato entre as pessoas é profundamente lesiva aos interesses coletivos, ao próprio desenvolvimento humano.

A capacidade de percutir a diversidade da comunicação administrativa constitui num importante vetor de desenvolvimento institucional, viabilizando a construção de pontes sensíveis entre pessoas-organização-imagem institucional.

Numa organização e nos seus ambientes há, do mesmo modo que em toda sociedade, indivíduos ditos 'normais' e indivíduos ditos 'deficientes', indivíduos que apresentam alguma necessidade especial. O critério de normalidade é uma construção sem o fundamento de princípios explicativos.

A variação de caracteres físicos e mentais entre os humanos é tomada como suporte para distinções que estabelecem o estatuto de normalidade e, por extensão, de anormalidade. A distinção entre normalidade e anormalidade se afilia à lógica da exclusão. Os critérios com que os limites entre normalidade e anormalidade foram historicamente demarcados, são cultural, econômica, política e ideologicamente afetados. Geralmente o normal adscrive certos caracteres físicos e certas faculdades tidas como medianas, formatando um modelo.

Na apreciação de modalidades de variação física e mental, a idéia de normalidade aparentemente inscreve uma pauta detalhada de prescrições relativas a dimensão, proporção, simetria, motricidade, sensação, aptidão, faculdade, capacidade, compondo um gradiente, uma media. Mas, por sob a aparência de objetividade, a normalização dá suporte a processos de separação, de identificação, de inclusão, de

exclusão mediados por preconceitos favorecendo o deslocamento dos limites em conformidade com interesses sociais "medida", são considerados deficientes. O deficiente tem como referente dialético o eficiente, aquele que age de acordo com um parâmetro de qualidade estabelecido. Eficiente ou deficiente são predicções externas ao sujeito, não são características internas, não são da natureza daquele a quem se atribui essa qualificação para posicioná-lo no ordenamento social. (BANDEIRA; FREIRE, 2006, p. 35-36).

Entre os membros de uma organização, há homens e mulheres. O modo como se distingue homens e mulheres em nossa sociedade incorpora uma tradição machista que data de mais de três mil anos. A precedência do homem sobre a mulher continua sendo uma prática social, apesar das conquistas dos movimentos feministas.

As mulheres ainda percebem salários menores que os homens para realizar o mesmo trabalho. As mulheres têm menos acesso a funções de chefia, de coordenação e a cargos de direção. A diferença de gênero continua operante e tem forte repercussão nas organizações, principalmente nas esferas de poder.

A diferença de orientação sexual é outra fonte de discriminação e preconceito. Há homossexuais (gays e lésbicas) nas diferentes organizações. Eles e elas são mais de 10% das populações humanas. A visão da homossexualidade como doença, como desvio, como amoralidade ainda persiste nos meios empresariais e afeta a relação pessoal e profissional.

A diferença racial é outra fonte de discriminação e preconceito. No projeto Genoma, que pretende desvendar o genoma da espécie humana, cientistas que se dedicam ao estudo genético de grupos humanos diferenciados concluíram que as variações de traços físicos como cor da pele resultam de processos adaptativos de longa duração. Nas palavras de Cavalli-Sforza, um dos cientistas integrados ao projeto Genoma, liderando os estudos de genética das populações, as diferenças raciais são como uma camada de verniz por sobre a mesma estrutura biológica. Entretanto, o racismo – mesmo sem qualquer base

científica de sustentação, continua operante nas relações sociais, inclusive nas relações de trabalho.

A diversidade de credos religiosos também é objeto de separações, de barreiras, de fronteiras entre as pessoas. As religiões são sistemas de crenças e práticas com que aqueles que as professam procuram estabelecer uma ponte entre o homem e Deus, entre a temporalidade e a intemporalidade, entre a mortalidade e a imortalidade, entre a transitoriedade e a eternidade. Os livros sagrados das grandes religiões monoteístas, como a Bíblia, o Torá, o Corão fornecem um modo de comunicação com Deus, um modo de discernimento, de entendimento da vida e da morte.

Contraditoriamente, a confissão religiosa de modo geral não estimula a tolerância, a compaixão. A intolerância religiosa é fonte de violência, de radicalismo, de intransigências.

A diferença de idade também é foco de produção de preconceitos. Vivemos um paradoxo em relação ao envelhecimento. A melhora progressiva do índice de desenvolvimento humano tem levado as sociedades humanas a uma expectativa de vida maior, pela conquista de médias de idade cada vez mais altas. Por outro lado, a sociedade de consumo contemporânea valoriza mais a juventude, criando uma verdadeira fobia ao envelhecimento. Assim se configura uma verdadeira esquizofrenia coletiva relativa à idade, as populações estão envelhecendo. Os espaços de inserção social e de valorização dos idosos sofrem um processo de encolhimento.

As organizações passam a ser exigidas no sentido de ressignificação dessas diferenças, para criar um ambiente de respeito aos direitos fundamentais da pessoa. A comunicação administrativa é um vetor de construção de relações de civilidade e cidadania, contribuindo para a objetivação da responsabilidade social em todos os níveis e extensões dos relacionamentos pessoais e corporativos.

5. Porquê identidade

Já é assente no ambiente de negócio o entendimento da imagem da empresa como importante ativo a ser fortalecido, consolidado, defendido e preservado. Entre as perdas bilionárias que a crise financeira tem infringido às organizações, contabiliza-se o abalo a imagens institucionais fortes, afetadas pelo tempestuoso vendaval financeiro que se instaurou com o estouro da bolha criada pelos *subprimes* nos Estados Unidos, provocando a crise que se disseminou por todo o mundo.

A Embraer, uma das empresas mais admiradas, símbolo da capacidade tecnológica do país, capaz de concorrer com empresas internacionais congêneres e de exportar seus produtos para o mundo todo, vitimada pela diminuição vertiginosa da demanda e pela escassez de crédito, se viu obrigada a tomar drásticas decisões de ajustamento. A decisão de demitir quatro mil e duzentos trabalhadores recentemente anunciada, repercutiu interna e externamente. A decisão dá a ver os efeitos da crise sobre o setor de aviação. A Embraer está sinalizando para o mercado financeiro um cenário nada estimulante. Mas não é a única a anunciar um cenário ruim. Outras empresas do setor, como a Cessna, já estão fazendo ajustamentos. O grande problema é que a sua imagem é profundamente associada ao sucesso, à vitória, à solidez, à competência de decolagem. O anúncio das demissões causou um sentimento de estranheza, de inesperado, de traição, com severos abalos para a imagem da empresa.

A imagem remete à questão da identidade cuja consideração na comunicação organizacional não se lhe restringe. Para pensar a importância da identidade como componente da comunicação organizacional, convém recorrer à sua noção antropológica.

5.1 A noção antropológica de identidade

Berger (1972), ao estudar o modo como um indivíduo se transforma em membro da sociedade, enfoca o processo de socialização como um processo de construção relacional, de construção do **outro**. Distingue os **outros significativos** com que estabelecemos relações primárias, face-a-face, mediadas pela afetividade; os **outros distanciados** com que estabelecemos relações secundárias, mediadas por instituições.

Embora se possa falar de uma anterioridade da socialização à própria concepção do bebê, o marco da socialidade, da introdução do indivíduo na ordem social é o seu nascimento. A família biológica ou adotiva é a instituição social responsável pela transmissão do discurso cultural e de suas estruturas básicas de significação. O aprendizado de como ser membro de uma sociedade tem, como referente dialético, um processo educativo socialmente definido.

Toda cultura define seus processos de construção social da pessoa. A família é o foco de construção da pessoa, na sua identidade social e na sua expressão linguística.

A noção de pessoa, como vimos, remete à construção do **eu**. A noção de identidade que passaremos a abordar, remete à construção social e cultural do **nós**, ou seja, remete à esfera da identidade coletiva de grupos sociais. Tanto a noção de pessoa quanto a noção de identidade dizem respeito a diversidades (indivíduos sociais) e ao modo como a sociedade lida com as diferenças, constituindo categorias de identificação.

A diferença, como já ressaltamos, é em si mesma expressão da diversidade, um dado da realidade plural. Como a diferença tem sido usada para distinguir, identificar, agrupar ou separar, tornou-se foco de produção simbólica na relação de alteridade entre coisas, seres, fenômenos, grupos, pessoas. A diferença só é apreensível em relação, percebida na comparação entre **A** e **B**. A

diferença não é predicativa de **A** ou de **B**, exclusiva dessa ou daquela coisa, desse ou daquele ser em si mesmos, só assumindo valor simbólico de distintividade na relação, não sendo fora dela perceptível.

As diferenças são visíveis em decorrência da pluralidade, da diversidade percebida. A sociedade as opera como vetores de ordenação, de hierarquização social. Desse modo, as diferenças passam a ser atributivas, servindo de emblemas. Uma vez simbolizada, elas são representações distintivas. Ao compreender isso, damos grande passo para a desconstrução do pensamento da diferença como atributo fixo, próprio de, abrindo-se ao entendimento da identidade como representação simbólica, atribuída a uma das partes do todo plural. Em situações em que pessoas se põem em confronto umas com outras, na relação da alteridade, essas representações orientam processos de inclusão e exclusão.

O processo de identificação trabalha com oposições diádicas do tipo dentro/fora, apresenta/não apresenta, ocorre/não ocorre. O pertencimento a um dado grupo, a uma dada classe é indicado por sinais e signos que fazem parte do repertório de identificação e que são tomados como característicos de um agrupamento social. Os recortes decorrentes dos processos identitários são socialmente operados como um modo de gerenciamento das diversidades. Nas sociedades ocidentais, esse gerenciamento vem sendo historicamente orientado pela exclusão.

Entretanto, é fundamental o esclarecimento de que as divisões, os grupos resultantes desses recortes sociais, não são unidades autocontidas. As predicções simbólicas das identidades que demarcam fronteiras entre os grupos são ambíguas, lábeis e problemáticas. A apreensão das identidades e suas fronteiras como algo positivo, fixo, imutável, uma espécie de segunda natureza, constitui a base de uma visão etnocêntrica e conservadora da diversidade.

Esse esclarecimento nos permite o discernimento de que a identidade não é uma entidade constante, invariável, definitiva, pois emerge em contextos de comparação, de confronto. Configura-se, portanto, como objeto de pensamento do campo relacional e remete à questão do poder. A abordagem da identidade grupal, na perspectiva das relações de poder, acrescenta ao seu estudo a dimensão política. Nesse sentido, os estudos dos grupos étnicos e suas fronteiras, de Barth (1959), tornaram-se um divisor de águas, ao fazer esse acrescentamento teórico à noção de identidade étnica.

Percorrendo as pistas teóricas abertas por Barth, outros antropólogos avançaram no refinamento da noção de identidade cultural, abordando-a como organização política informal que opera signos, símbolos, práticas culturais particulares como sinais diacríticos, manipulando-os como fator de inclusão e exclusão, definindo pertenças. A diferença manipulada, como mecanismo de atribuição de vantagens e desvantagens, passa a ser operada como fator de hierarquização social. Transforma-se, desse modo, em desigualdade.

Cardoso de Oliveira (1997, 1974) vê a identidade sob a dimensão processual e relacional. Num contexto relacional de confronto entre grupos de cultura diversa, com interesses divergentes, configura-se um campo conflitual favorável à emergência de processo de construção de identidades contrastivas. A identidade contrastiva é coletivamente modelada no encontro e interação conflitual desses grupos. As tensões entre os grupos em confronto impregnam o cenário das relações de alteridade entre os grupos. Esse cenário ou campo relacional, impregnado de tensões, torna-se um campo político de competições, de disputas. Os grupos envolvidos na relação de alteridade buscam orientar a interação de acordo com seus interesses, na perspectiva de afirmação. Como a interação entre grupos transcende as suas diferenças, envolvendo uma multiplicidade de dimensões, a construção de identidade dá conta de regular parte do cenário de confronto. Alianças que os grupos fazem em outras dimensões da interação social inscrevem, no cenário de confronto, pontos de fuga, núcleos de força, redesenhando constantemente as fronteiras, alterando

o poder da identidade em relação aos interesses de aliados estranhos ao campo de ação.

Na interação, os sujeitos (indivíduos ou grupos) acionam diferentes identidades, conforme os interesses em jogo e suas implicações no quadro mais amplo do sistema de valores da sociedade e no modo como o sistema os ordena. Somos portadores de muitas identidades, temos uma identidade compósita.

Para Castells (1999), uma pessoa pode ter identidades múltiplas. Esse leque identitário configura tensões e contradições tanto na auto-representação, quanto na ação social. A auto-representação remete à identidade; a ação social remete ao papel social. Castells defende a necessidade de estabelecer esta distinção. Para ele, as organizações e instituições da sociedade definem papéis como ser professor, cantor, jogador de futebol, executivo de empresa, político. À medida que os papéis são definidos pela sociedade e pelas instituições, as negociações e os acordos tornam-se necessários como guias alternativos de comportamentos.

As identidades, diferentemente dos papéis, configuram duplo movimento de significação de fora para dentro e de dentro para fora. As instituições constituem fontes de significados para os próprios atores que os selecionam como símbolos próprios, com eles construindo um processo de individualização. Identidades são fontes muito ricas de significados, uma vez que envolvem a possibilidade criativa de autoconstrução e individuação.

Considerando que identidades organizam significados e papéis organizam funções, Castells (1999) distingue três formas de origens dos processos de construção de identidade: identidade legitimadora (introduzida pelas instituições dominantes da sociedade, no intuito de expandir e racionalizar sua dominação em relação aos outros atores); identidade de projeto (quando nova identidade é construída pelos atores sociais, redefinindo sua posição na sociedade) e identidade de resistência (criada por atores em posições/condições

desvalorizadas e/ou estigmatizadas no contexto relacional regulado pela lógica da dominação). Com a identidade de resistência, os atores constroem um espaço de sobrevivência social, com base em tradições, princípios diferentes dos que permeiam as instituições da sociedade inclusiva. A identidade profissional é legitimadora; a identidade de um grupo afro de congada, de samba, de umbanda, é de resistência; a identidade do movimento feminino, do movimento sem terra, é de projeto. No interior de uma organização, essas diferentes origens coexistem. A título de ilustração, pode se distinguir as diferentes formas de origem de processos de construção de identidade numa empresa: há o grupo dos históricos, geralmente grupo da resistência; o grupo do sindicato; o grupo dos pelegos.

Autores afiliados aos estudos culturais da corrente chamada pós-estruturalista – também chamada pós-crítica – abordam as identidades como narrativas de separação social, articuladas às políticas de representação. Stuart Hall, num livro em que discute a identidade na pós-modernidade, assim explicita o entendimento que tem sobre essa questão:

Utilizo o termo "identidade" para significar o ponto de encontro, o ponto de sutura entre, por um lado, os discursos e as práticas que tentam nos "interpelar", nos falar ou no convocar para que assumamos nossos lugares como os sujeitos sociais dos discursos particulares e, por outro lado, os processos que produzem subjetividades, que nos constroem como sujeitos aos quais se pode "falar". (HALL, 1999, p. 112)

Hall (1999, p. 08) discute a identidade cultural na pós-modernidade, partindo de posição que ele próprio qualificada de simpática à tese de que "as identidades modernas estão sendo 'descentradas', isto é, deslocadas ou fragmentadas". A fragmentação é a tendência terminal das identidades modernas, entretanto, não significa a dissolução da noção de identidade que os estudos culturais tendem a reduzir à função reguladora. As identidades são construções de pertença e quando uma identidade se fragmenta e perde sua eficácia simbólica de inclusão, outras vão sendo construídas.

Uma mostra rica e significativa desse processo de construção de pertencas, geralmente (mas não exclusivamente) contestatórias, são as tribos urbanas. As identidades dessas tribos não estão prontas, não são dadas *a priori*, pelo fato de ser dessa ou daquela origem étnica, cultural ou social. É o modo como as pessoas se situam no contexto plural e se posicionam em relação às pautas culturais estabelecidas e às condições dominantes de participação da cultura que constrói as idéias acerca de sua identidade. A identidade não é uma essência, não é substantiva, não é marcada por qualidades ou características imutáveis. Identidade é um *constructo* de natureza social. É uma forma estratégica de construção de interações expressivas de um modo de pertença.

A noção de identidade é uma ferramenta importante de comunicação organizacional, especialmente da comunicação administrativa.

5.2 Identidade e comunicação administrativa

Numa organização, como na sociedade mais ampla, não se tem uma identidade, mas identidades que podem constituir uma identidade compósita, favorecendo o trânsito entre diversos modos de ser e estar.

Numa organização, identidades são construídas e manipuladas nas relações de toda ordem, tanto no âmbito interno quanto externo. A noção de identidade é um importante aporte teórico para apreender processos de formação, formas já existentes e, principalmente, o modo como essas identidades intervêm nas relações interpondo resistências ou dinâmicas nos processos comunicacionais e, por extensão, nos processos organizacionais.

A problemática da identidade articula aspectos sensíveis da cultura organizacional ligados à liderança, motivação, gestão de pessoas, governança, fluência ou obstrução dos fluxos de comunicação.

Como componente da comunicação administrativa, as identidades favorecem a configuração de núcleos de formação de opinião, de capilaridade de práticas e processos de interesse organizacional.

As identidades têm na pertença seu fundamento. O sentimento de pertença agrega, aprofunda vínculos, cria lealdades, estimula prestações recíprocas. Como organizações políticas informais, as identidades condensam energia política a que a comunicação administrativa pode oferecer vazão em direção aos objetivos que enformam os planos e programas organizacionais de ação.

6. Porquê saberes

Como dizia Chacrinha, o velho guerreiro, *quem não se comunica se estrumbica*. Como diz Marchesi (2005) "quem não entende não atende".

Comunicação e informação estão umbilicalmente ligadas. Os fluxos de informação são vitais para a saúde e o vigor das organizações.

Mas é preciso ter claro que hoje, mais que nunca, a qualidade da informação é crucial, pois a informação de má qualidade pode comprometer gravemente os negócios e afetar irremediavelmente a posição da organização.

A qualidade da informação é corolário do conhecimento. Informação não é o mesmo que conhecimento. Conhecimento envolve apropriação intelectual de determinado objeto ou de determinado repertório de dados, operando-os logicamente para dominá-los e utilizá-los. Conhecimento implica discernimento, critério, julgamento. Conhecimento é a reunião dos saberes da organização.

Informação é dado, informe, matéria prima dos processos que o sistema de informação compreende. A eficácia da comunicação depende da qualidade e da

disponibilidade de informações. A qualidade da informação depende do conhecimento que dá suporte à sua produção ou à sua coleta e seleção.

O conhecimento é indispensável às organizações contemporâneas, pois num mundo globalizado, com disponibilidade de tecnologias avançadas de informação, é ele que garante condições de competitividade e de manutenção da posição no mercado. Durante muito tempo, manteve-se a idéia largamente difundida de que o investimento em tecnologia é que garantiria boa *performance* ao negócio. As empresas de ponta, independentemente de seu tamanho, de seu uniestabelecimento ou de sua dispersão e de sua complexidade, investem cada vez mais em conhecimento como uma das garantias de continuidade e sobrevivência.

Em todos os ramos de negócio, o conhecimento tornou-se um meio de produção tão indispensável quanto o capital e o trabalho.

Na comunicação organizacional não é diferente. Os saberes e as tecnologias de informação são fundamentais no atendimento à necessidade crescente de síntese e tradução do volume impactante de conteúdos que emergem interna e externamente.

6.1 A noção antropológica de saberes

Conhecer é uma capacidade humana que se articula à faculdade de discernimento, de entendimento. Todas as culturas desenvolveram essa capacidade. Todas as culturas têm um patrimônio de conhecimentos, de saberes transmitidos de geração a geração.

Todas as sociedades desenvolveram métodos e ou técnicas de transmissão de conhecimentos, com o objetivo de disponibilizá-los aos seus membros e,

também, com o objetivo de aceder-lhes condições de enriquecê-los, ampliando-os e aprofundando-os.

Nenhum indivíduo tem o domínio da totalidade dos conhecimentos que compõem o acervo social de saberes. É a sociedade que detém a totalidade dos saberes por ela e nela produzidos ou incorporados no processo de difusão de conhecimentos de uma sociedade para outra.

Em termos genéricos, conhecimento e saber são sinônimos. Sob o enfoque antropológico, a indispensabilidade da consideração à diversidade, tende a privilegiar a noção plural de saberes, tendo em vista que o termo conhecimento tende a ser associado mais intimamente ao conhecimento científico. Acresce, ainda que, na tradição filosófica, sabedoria engloba tanto o conhecimento científico, como o conhecimento prático e o conhecimento de senso comum.

Usado no plural, o termo saberes remete não só à diversidade de conhecimentos, mas também à diversidade dos modos de conhecimentos. Os grupos humanos, ao longo de sua história, foram produzindo conhecimentos sobre o mundo, sobre coisas, sobre gentes, sobre pessoas, sobre fenômenos, sobre processos, sobre relações, sobre sistemas, sobre organizações.

Todos os povos, os ditos civilizados e os ditos primitivos, possuem saberes que lhes permitem sustentar seus arranjos de vida e dispõem de um acervo de conhecimentos que lhes permitem adaptabilidade, produção dos seus meios de vida e reprodução da vida social.

Além do saber científico, do saber filosófico, do saber de senso comum, existem outros saberes significativos como os saberes religiosos, os saberes práticos, os saberes empíricos. De modo geral, caracteriza-se o conhecimento científico como objetivo, racional, sistemático, verificável. Tem-se a idéia de que as outras formas de conhecimento não são objetivas, nem racionais.

Os saberes – quaisquer que sejam os modos de produção são sistemáticos – pois integram um sistema de conhecimento; são relativamente objetivos (mas o conhecimento científico também o é); são racionais, pois são produtos da razão, seja ela razão teórica, razão prática ou razão sensível.

Todos os saberes e todas as formas de conhecimento são importantes fontes de sentidos na vida das pessoas e, por extensão, na vida das organizações.

Conhecimento designa a coisa conhecida, o ato e o fato de conhecer. Do ponto de vista antropológico, a racionalidade e os critérios que caracterizam os procedimentos racionais são também da ordem da cultura.

Os saberes são um valioso ativo das organizações. O conhecimento desse ativo é uma valiosa fonte de comunicação organizacional, principalmente da comunicação administrativa, que pode contribuir para a valorização desse ativo, na medida em que seja capaz de estabelecer *links*, pontes dos fluxos de comunicação com o repertório de saberes, tanto em nível de acesso a pessoas, como em nível de acesso às diversas unidades estruturais.

6.2 Saberes e comunicação administrativa

A cultura organizacional compreende um repertório de saberes que constitui um acervo diversificado de conhecimentos. Esse acervo engloba conhecimentos técnico-burocráticos, conhecimentos práticos, conhecimentos de procedimentos, conhecimentos de relacionamentos, enfim, uma gama de conhecimentos que constitui, como acima observado, um ativo da organização.

Há conhecimentos estratégicos que são guardados a sete chaves, pois o acesso a eles poria em risco a sobrevivência da própria organização. É o caso de fórmulas, de plantas de produção, de plataformas, de desenhos industriais, de métodos. Mas há os conhecimentos empíricos que, agregados aos

conhecimentos técnico-científicos facilitam, otimizam ou simplesmente adaptam ou ajustam processos de produção e de serviços.

Nas organizações, há pessoas que nela trabalham há longo tempo. Algumas delas detêm uma memória da organização, rica em detalhes e aspectos muitas vezes esquecidos. Essas pessoas são repositório da história e da tradição cultural da organização. Elas podem ser parceiras estratégicas, contribuindo para a definição e realização de um plano de comunicação administrativa enraizado na experiência e na tradição da organização.

Esses conhecimentos aliados aos conhecimentos técnico-científicos indeclináveis permitem pensar e estabelecer uma comunicação que ao mesmo tempo assegure e mantenha fluxos de informação com qualidade e sensibilidade.

7. Porquê crenças

Nossa experiência é recheada de crenças de toda ordem. As crenças nos permitem formar uma convicção íntima que nos dá a necessária motivação de assentimento, de adesão subjetiva a uma idéia, uma coisa, uma entidade, uma realidade sem justificação racional ou comprovação objetiva.

A vida organizacional e as relações nela envolvidas são permeadas de crenças de vários matizes, de várias naturezas. As crenças geram motivações, formatam expectativas, mediatizam relações, interações.

A vida organizacional é também povoada de ritos. Os ritos conferem significado às rotinas, fazendo com elas tenham sentido para aqueles que as mantêm atualizadas.

Crenças e ritos são importante fonte de significados da vida organizacional, por isso o seu conhecimento é fundamental aos agentes da comunicação

organizacional na definição do plano de comunicação e das estratégias de sua execução.

7.1 A noção antropológica de crenças

As crenças são elementos importantes dos sistemas culturais. As religiões são sistemas de crenças e constituem um dos temas candentes do debate antropológico. As religiões, contudo, não são as únicas formas de crenças, embora se cultive o preconceito de que crenças que não sejam próprias das grandes religiões dominantes sejam crenças espúrias passíveis de sanções sociais.

As crenças têm conteúdo emocional e conteúdo intelectual. Em si, não constituem uma religião, mas quando articuladas a práticas, ritos, cultos, preceitos organizados num sistema, assumem caráter religioso.

A Antropologia tem dedicado atenção ao fenômeno religioso, buscando compreendê-lo, explicá-lo, interpretá-lo.

A religião é o meio através do qual o indivíduo pode obter algumas de suas experiências mais profundas e debater-se com alguns de seus problemas pessoais mais importantes. Mas ela também deve ser considerada em seus aspectos coletivos. Ao mesmo tempo que é interpretada e sustentada individualmente, é compartilhada e transmitida socialmente, e nisso repousam algumas de suas mais importantes características. (FIRTH, 1974, p. 237).

A atitude religiosa implica em fé por meio da qual se faz a ligação entre o crente e Deus. Em sentido amplo, a fé é uma atitude mental de ligar-se a outras dimensões de realidade. A crença religiosa dá ao homem referências fundamentais para enfrentar os problemas da vida, as ansiedades de sua finitude e a angústia de continuidade, de capacidade de enfrentamento e domesticação da morte.

As crenças religiosas são um modo de abertura de passagem entre a ordem natural e a ordem sobrenatural, ordem essa que perspectiva uma vida pós-morte, uma continuidade, um sentido da vida que transcende a temporalidade e a finitude.

A religião é um sistema simbólico cujo funcionamento promove o ajustamento das ações humanas com a ordem cósmica e, mais especificamente, com a ordem sobrenatural. Ao mesmo tempo em que a religião projeta o homem na ordem sobrenatural, também projeta imagens da ordem sobrenatural no plano da experiência humana (GEERTZ, 1978).

As crenças religiosas são fonte de significados que modelam aspectos da realidade e igualmente se modelam em conformidade com ela. Fornecem um modelo explanatório de certos fenômenos ou de certos aspectos do real que não conseguimos entender logicamente e que, por isso, põem em cheque nossos recursos cognitivos.

Elas nos possibilitam pontos de fuga a pressões emocionais e estados psíquicos que não temos condições de enfrentar, por colocarem em cheque nosso poder de controle. Elas nos fornecem recursos simbólicos para harmonizar nossas ações, um guia normativo para balizar nossas atitudes

Para um antropólogo, a importância da religião está na capacidade de servir, tanto para um indivíduo como para um grupo, de um lado como fonte de concepções gerais, embora diferentes, do mundo, de si próprio e das relações entre elas – seu modelo *da* atitude – e de outro, das disposições “mentais” enraizadas, mas nem por isso menos distintas – seu modelo *para* a atitude. A partir dessas funções culturais fluem, por sua vez, as suas funções social e psicológica (GEERTZ, 1978 p. 140).

As crenças religiosas envolvem práticas rituais. São os ritos que atualizam o poder simbólico das crenças. Os ritos envolvem cerimônias e regras. As cerimônias e as regras dão sentido e fundamento à experiência de crer.

As crenças compreendem também um conjunto de mitos. Na acepção de senso comum, os mitos são idéias falsas, fantasiosas. O entendimento antropológico do mito, todavia, é o de representação simbólica por meio da qual se constrói uma explicação do real. O mito é narrado e, em sendo narrativa, é da ordem da linguagem. A linguagem mítica é metafórica, servindo-se de palavras ou expressões denotativas de uma coisa para representar uma propriedade definidora de outra.

A visão simplista do mito como lenda, como fantasia, se articula à concepção reducionista do pensamento mítico como forma oposta a do pensamento lógico. Essa visão obscurece a importância do mito como fonte de conhecimento, como forma densa e influente de comunicação.

Assim como crenças, embora tendo um liame com a fé religiosa, os mitos abrangem um circuito mais amplo de convicções, incluindo opiniões e formas subjetivas impositivas de assentimento. Escorrem da esfera do sagrado para a esfera do profano.

A cultura organizacional, como toda tradição cultural, comporta crenças, mitos e ritos que se constituem em fontes de produção de sentidos que fortalecem idéias, reforçam comportamentos e constroem assentimentos.

O carisma é um fenômeno ligado à esfera das crenças, porquanto pensado como um dom sobrenatural, conferido a algumas pessoas iluminadas. O carisma incorpora no seu núcleo semântico o sentido de uso para o bem comum. Segundo Weber, uma pessoa carismática teria o dom da sabedoria, da iluminação. O carisma é a irradiação pessoal dessa iluminação. Pensa-se a pessoa carismática como dotada de forças sobrenaturais, de características especiais "sobre-humanas".

O entendimento da relação carisma e crença é fundamental à identificação de lideranças carismáticas numa organização e de orientação de fluxos

comunicacionais que catalisem a força do carisma nas estratégias de desenvolvimento organizacional, pois o poder exercido por indivíduos carismáticos não pode ser ignorado, nem subestimado; aliás, deve ser estrategicamente trabalhado.

7.2 Crenças e comunicação administrativa

A cultura organizacional é rica em crenças, mitos e ritos que circulam no cotidiano, criando imaginários; desvelando carismas, elaborando personagens, imagens, idéias, heróis; mediando relações, favorecendo ou dificultando interações, interferindo nas ações das pessoas, alterando, obliterando ou conferindo sentidos, aproximando ou distanciando pontos de vista, avaliações.

Há, entre outros, ritos marcadores do tempo, ritos de passagem de uma função a outra, ritos de investidura, ritos de sagração.

Os ritos têm caráter simbólico, seguem regras rituais, práticas consagradas pelo uso, etiquetas que devem ser observadas.

Os ritos ensejam processos de comunicação e instanciam fluxos comunicacionais ascendentes, horizontais e transversais, nem sempre percebidos. Os mitos têm poder sígnico e são uma fonte semântica inesgotável, doadora de sentidos a todas as formas de comunicação.

Neles, a comunicação administrativa encontra um manancial de sentidos que podem ser captados e compartilhados, mudando a atitude e a disposição de comunicação. O compartilhamento de sentidos é uma porta aberta ao diálogo, é um conversor de energia que se pode acionar quando se busca adesão e se pretende assunção de compromissos. As crenças, os ritos, os mitos, o carisma são, ainda, geradores potentes de significação de relacionamentos, vetor estratégico de ações da empresa.

8. Por um modelo antropológico de comunicação administrativa

Administração é um processo totalizante, porquanto abrange a organização como um todo, sua criação, manutenção, operação, controle. Esse processo tem caráter integrativo orientado para a conjugação de esforços em torno de objetivos e metas.

Por muito tempo, sob o império da visão positivista de organização, a administração era concebida como processo unidirecional, de cima para baixo e sua orientação afeta exclusivamente aos gestores. Hoje, já se tem clareza que todos os membros da organização participam de sua administração. Para que essa participação se efetive, a comunicação é essencial como provimento de conectividade e integração.

Essa linha de entendimento implica uma nova concepção de poder, rompendo com a centralidade. Com a descentralização do poder, divide-se a autoridade e a responsabilidade. A competência torna-se uma condição valorizada de exercício de poder e um quesito importante de reconhecimento.

Um olhar antropológico sobre a comunicação administrativa cria – para a organização e as pessoas nela e com ela envolvidas – condições favoráveis à criação de políticas, de um sistema organizacional e de gestão com foco total no negócio.



Ilustração 13: Esquema da Teoria-Ação da Comunicação Administrativa com foco no negócio (elaborado pelo autor)

Um modelo de comunicação administrativa referido nas categorias antropológicas acima apresentadas possibilita uma percepção mais refinada dos ambientes, das pessoas e dos relacionamentos, dos instrumentos e das estratégias. As categorias de pensamento antropológico fornecem um suporte consistente para a apreensão mais intensiva dos sentidos manifestos ou latentes que informam as ações e reações, os comportamentos, as atitudes, favorecendo a definição de estratégias adequadas de comunicação.

A observância ao quadro conceitual do parágrafo acima capacita a equipe de comunicação a trabalhar a valorização da pessoa, a se empenhar na desconstrução de preconceitos, na neutralização de processos de discriminação, de intolerância na dimensão humana; auxilia a equipe na descoberta e difusão de saberes empíricos importantes na dimensão instrumental; amplia o campo de visão contribuindo para a definição de estratégias diferenciadas pouco perceptíveis, quando obscurecidas pela competência técnica convencional.

As noções antropológicas fornecem fundamentos a políticas e suporte teórico à sua execução, principalmente no concernente à diversidade, promovendo a

interação em todos os níveis, levando em conta as diferenças entre os membros da organização.

Fornecem elementos para a dinamização da administração no que diz respeito à extinção de regras obsoletas e instituição de novas regras, à mudança de princípios administrativos e ao incentivo à criação de novos modos de resolução de problemas.

Muitos são os objetivos de uma organização. Entre eles há objetivos fundamentais, objetivos programáticos, objetivos conjunturais, objetivos circunstanciais, objetivos específicos. Os objetivos fundamentais são permanentes e as categorias antropológicas de regra, de identidade e de crenças permitem identificá-los, analisá-los e comunicá-los com mais clareza buscando canalizar a sua força simbólica e condensar energia política na aglutinação de todas as pessoas na sua consecução e na geração em cadeia de esforço coletivo de concretização dos demais objetivos.

Em uma organização não apenas seus dirigentes que interagem com o ambiente externo. Nos diferentes níveis estruturais existem pessoas que interagem com segmentos dos ambientes externos, com expressões específicas da sociedade, ou seja, com aquela face que se põe pontual, intermitente ou permanentemente em contato com a organização. Todas elas devem estar envolvidas nas ações de comunicação, tornando-as mais efetivas.

O conjunto de categorias proposto neste trabalho bem utilizado na comunicação administrativa possibilita referências teórico-práticas para a organização, a cultura organizacional, as políticas, o gerenciamento, enfim para o negócio, conforme tabela apresentada a seguir:

Noções	Organização	Cultura organizacional	Políticas	Gestão	Negócio
Regras	Modelagem Estrutura Integrada	Reciprocidade	Negociação	Transparência Critérios	Confiabilidade Concorrencial
Pessoa	Visibilidade Interatividade Assertividade	Integração pessoal e profissional	Promoção e valorização	Gestão de pessoas Participação	Compromisso e fidelidade
Identidade	Construção de pertença	Consciência coletiva	Aderência da imagem	Construção representativa do 'nós'	Ativo da imagem
Diversidade	Pluralidade	Relativização	Inclusão	Desconstrução do preconceito	Responsabilidade social
Saberes (Conhecimento)	Ativos de conhecimento Conectividade	Repertorialização de instrumentos	Valorização de saberes alternativos	Diversificação dos métodos e técnicas produtivas	Diferencial de competitividade
Crenças	Referência e orientação Bem comum	Valores Ritualização	Respeito Liberdade	Reconhecimento das lideranças e lealdade	Construção e consolidação da reputação

Ilustração 14: Quadro representativo da síntese do olhar antropológico frente aos diferentes recortes organizacionais (elaborado pelo autor).

O assentamento das noções antropológicas nos planos da organização, da cultura organizacional, das políticas organizacionais, da gestão e do negócio permite visualizar um conjunto de possibilidades realizáveis na comunicação administrativa.

O conhecimento da força instituinte das regras, que a noção antropológica permite, muda a concepção restrita de ordem imposta que convém ao funcionamento impositivo da organização. Essa concepção se vincula a uma visão de relações de subordinação como regulamento organizacional.

A comunicação administrativa, utilizando a noção antropológica de regras, pode promover o convencimento dos gestores de que quanto mais elas são transparentes, mais clareza em relação ao que se pode esperar dos agentes em relação. Quando se ganha adesão às regras, sua eficácia aumenta consideravelmente na operação de modelagem da organização como sistema integrado.

As regras são importantes para o desenvolvimento de uma cultura organizacional fundada na reciprocidade, pois elas garantem mutualidade, correspondência. São importantes na definição e execução de políticas, pois elas favorecem a negociação. Possibilitam à gestão conferir transparência aos critérios que orientam as decisões. E, sobretudo, agregam confiabilidade concorrencial ao negócio pela asserção aos marcos regulatórios. A comunicação administrativa é essencial à elevação da organização a esses patamares funcionais.

A noção antropológica de pessoa contribui para uma comunicação administrativa focada na visibilidade da pessoa, estimulando a cada um e a todos a se disporem à interatividade e à assertividade. A cultura organizacional focada na valorização da pessoa busca, através da comunicação administrativa, a harmonização entre a pessoa e o profissional, na perspectiva de contar com o colaborador por inteiro.

Por meio da comunicação administrativa, a organização pode desenvolver políticas de valorização e promoção da pessoa favorecendo práticas de gestão participativa. Na esfera do negócio, a comunicação administrativa pode favorecer compromissos, fidelidade e lealdade das pessoas, tanto no âmbito das relações internas, como no âmbito das relações externas da organização.

A noção antropológica de identidade é de importância fundamental para uma comunicação administrativa fomentadora da construção de pertença à organização. A lealdade, o comprometimento são inscrições de pertencimento que a comunicação administrativa pode acionar na construção da consciência coletiva organizacional.

A atenção aos aspectos identitários possibilita a identificação dos variados núcleos componenciais da identidade organizacional, nas diferentes esferas e grupos de pessoas. Tomando a noção de identidade como referência, a comunicação administrativa é importante mecanismo de definição e execução de políticas de aderência da imagem da organização e, no que concerne à governabilidade, poderoso indutor de construção da representação do 'nós organização'.

A comunicação administrativa, articulada aos processos institucionais de construção da identidade da organização, é estratégica no fortalecimento do ativo da imagem.

A noção antropológica da diversidade constitui uma ferramenta proveitosa à comunicação administrativa orientada à asserção organizacional ao pluralismo e ao provimento da relativização como resposta à diversidade. A cultura organizacional fundada no respeito à diferença favorece políticas de inclusão, gestão de pessoas balizada na desconstrução de preconceitos e consolidação de negócios instanciados na responsabilidade social.

A noção antropológica de saberes é apropriada ao estabelecimento de fluxos de comunicação administrativa sensíveis à portabilidade de saberes necessários à organização. A noção inscreve, além de saberes formais, os saberes informais, os métodos, técnicas e procedimentos empíricos que podem ser proveitosos ao constante desenvolvimento organizacional. A cultura organizacional consigna um repertório de saberes nem sempre acessível, nem sempre percebido e que a comunicação administrativa pode identificar e circular, tornando-os disponíveis.

A comunicação administrativa pode fornecer subsídios valiosos a políticas que valorizem os saberes alternativos, estimulando a sua utilização na dinâmica dos processos produtivos; pode instrumentar a governança na diversificação de métodos e técnicas, implementando um sistema de informação sensível a informações e conhecimentos diferenciados que necessariamente não se excluem, podendo ser complementares.

A utilização da noção antropológica de saberes, à medida que utilizada pela comunicação administrativa na promoção da sua conveniente metabolização, pode se tornar uma ferramenta estratégica de constituição de diferencial na competitividade.

A aplicação da noção antropológica de crenças na comunicação administrativa favorece a identificação e apropriação de crenças circulantes no meio organizacional para construir referências para o desenvolvimento orientado ao bem comum da organização, das pessoas que a compõem ou que com ela interagem.

A cultura organizacional consigna valores, ritos e mitos que a comunicação administrativa pode trabalhar, tanto na perspectiva de reforço como na perspectiva de resignificação. As crenças são ingredientes estratégicos a políticas de respeito à liberdade, e a gestão atenta a existência ou emergência

de lideranças carismáticas com as quais é importante estabelecer uma relação colaborativa.

No que concerne ao negócio, a utilização da noção antropológica de crenças na comunicação administrativa, aliada à comunicação institucional e provendo-lhe suporte, pode ser estratégica na construção e consolidação de boa reputação.

Ancorada, portanto, no conjunto de categorias acima proposto, a comunicação administrativa tende a ganhar o refinamento necessário às modelagens organizacionais descentralizadas e complexas, à maior atenção às habilidades pessoais, ao acompanhamento, apoio e valorização de movimentos horizontais e verticais no sistema de posições que a organização comporta.

Contribui para uma comunicação mais sensível na provocação, incentivo e assistência às mudanças de conceitos, à definição e adesão a novos princípios, à construção, reconstrução e reposicionamento da imagem, a interações dialógicas em todos os níveis e, como não poderia deixar de ser, por necessária, indispensável e sempre desejável, à criatividade.

Considerações finais

A comunicação organizacional como tema e problema se constitui como objeto de pensamento do campo da Comunicação atendendo a necessidade de saberes que possibilitem referenciais teórico-práticos às ações de comunicação organizacional na perspectiva de adaptação, dinamização e inovação dos processos. Muitos estudos e pesquisas tem contemplado essa temática que, todavia, continua em aberto.

Este estudo realiza-se na esteira dos percursos investigativos que a temática circunstancia, procurando contribuir para o desenvolvimento da reflexão da comunicação administrativa, como tema assertivo à comunicação integrada.

A literatura da área de comunicação organizacional e da comunicação integrada tem dispensado pouco interesse à comunicação administrativa, muito embora ela seja reconhecida como composto fundamental.

Uma das consequências do obscurecimento da comunicação administrativa é a sua pouca visibilidade nos cursos de comunicação e sua pouca presença nos debates acadêmico-científicos da comunicação integrada.

Um dos objetivos desse trabalho é, por isso mesmo, contribuir para a valorização da comunicação administrativa como objeto de investigação nos programas de graduação e pós-graduação de Cursos de Comunicação.

Nessa perspectiva procurei fazer, sem pretensão de ser exaustivo, um balanço crítico do estado em que se encontra a reflexão da comunicação organizacional, da cultura organizacional e, mais especificamente, da comunicação administrativa, como recurso metodológico (e também didático) de configuração do contexto interdisciplinar em que a abordagem da comunicação administrativa proposta neste trabalho procura se desenvolver.

Assim, no primeiro capítulo desta tese, procurei resenhar uma série de estudos com enfoque na comunicação organizacional, iluminando a variedade e a diferenciação das abordagens existentes, compondo um quadro de referência que demonstrasse a maturidade dos estudos e fortalecesse o estabelecimento da comunicação como campo de pesquisa científica caracterizado pela complexidade, multidisciplinaridade, e pelo estado de constante construção.

Privilegiei as abordagens integradas da comunicação organizacional nos estudos brasileiros, mais particularmente centrados nas escolas de comunicação de São Paulo, importante pólo produtor de conhecimentos científicos sobre o tema, com o intuito de garantir o necessário horizonte contrastivo à discussão da vertente administrativa da comunicação integrada.

Nenhuma organização se constitui ou subsiste sem pessoas. As pessoas, ao se organizarem em grupo buscando um fim comum, não podem prescindir da comunicação. O sentido comum da comunicação se conforma e se dissemina a partir de um repertório formado no consencioso de uma bacia semântica de significados partilhados pelo grupo, o que torna a cultura – de modo mais específico, a cultura organizacional – assunto imprescindível à análise e compreensão da comunicação administrativa.

O segundo capítulo põe em relevo a cultura organizacional, a partir dos principais teóricos utilizados em consonância com os estudos de comunicação organizacional, corroborando para se desvendar um outro ângulo de visão, aberto a um olhar antropológico favorecedor de uma abordagem alternativa dos processos de comunicação organizacional.

Já no terceiro capítulo, empreendi uma leitura crítico-reflexiva atenta de manuais e compêndios de comunicação administrativa, reiteradamente referenciados como fontes de conhecimento acerca do tema. Para analisá-los, identifiquei as linhas que perpassavam o centro do *corpus* documental que integraram, a partir dos seguintes eixos explanatórios: objeto de pensamento,

conceito, enfoques, ênfases de conteúdos, proposições práticas. Busquei fazer uma análise comparativa dos conceitos que os autores apresentaram a partir das categorias convergência, ambigüidade, disparidade, contradição, complementaridade.

A comunicação administrativa, a partir da análise realizada, em processo de emparelhamento e cruzamento com os conteúdos de comunicação e cultura organizacional, apresentou-se-me como uma vertente da comunicação integrada que – para além de componente desta, juntamente com as vertentes mercadológica e institucional – formaria o *core* comunicativo da organização, projetando as dimensões instrumental, humana e estratégica da comunicação organizacional nos ambientes interno e externo, garantido a dinâmica da gestão, a comunicação do planeamento, a construção de sentido nas diversas esferas relacionais das pessoas envolvidas na e com a organização.

Os conteúdos dos estudos de comunicação administrativa dos manuais e compêndios submetidos à análise foram dispostos em seis grupos temáticos: comunicação; modalidades de comunicação; processo de comunicação; comportamento comunicacional; problemas de comunicação; tecnologia da informação, modelos, técnicas e ferramentas de comunicação administrativa. Esses grupos são amplamente utilizados, tanto nas proposituras teórico-conceituais, quanto nas indicações práticas dos autores. Alguns, de maneira indicativa, apontam pistas, outros propõem modelos, instruções e receituários que podem ser seguidos para o bom estabelecimento de um plano de comunicação administrativa.

A comunicação administrativa enquanto objeto não é devidamente apreendida a partir de uma visão eminentemente formalista e instrumental, nem mesmo no que se refere ao desenvolvimento de indicadores de eficácia para seu monitoramento e gestão.

Pareceu-me, então, oportuno lançar mão de uma abordagem antropológica, aglutinadora das perspectivas culturais e comunicacionais da organização. Adotar categorias do pensamento antropológico na abordagem da comunicação administrativa afigurou-se-me como uma boa alternativa para aceder ao pensamento complexo necessário à apreensão da organização, de modo a evidenciar seus sentidos e suas finalidades. As noções de regra, pessoa, identidade, diversidade, saberes e crenças revelaram-se teoricamente consistente como referencial capaz de induzir processos de mudança, de adaptação, de dinamização, de inovação organizacional, tendo a comunicação administrativa como mola-propulsora.

Nos termos weberianos, a ação da organização é plena de significações culturais que desafiam os pesquisadores ao entendimento e à interpretação dos seus sentidos.

A atividade organizacional inscreve controles que incluem tanto os conhecimentos técnicos e empíricos necessários aos processos, como o comportamento social, os modos de comunicação e os modos de expressão afetivo-emocionais.

A vida da comunidade organizacional requer uma base material para as suas atividades (instalações, equipamentos, ferramentas, tecnologias); uma linguagem para expressão de pensamentos, desejos, expectativas, emoções, para transmissão dos significados das ações, para indução da ação, de comportamentos, de compromissos e lealdades desejados. A base material e a linguagem garantem um aparato às ações da organização e a sua continuidade. Tanto a base material, como a linguagem, as relações, os comportamentos, as rotinas, os valores são elementos que compõem a cultura organizacional.

As resistências que todo processo de mudança costumam provocar, em razão das alterações das rotinas e dos processos, tendem a repercutir fortemente na

zona de conforto e, só gradativamente, vão sendo metabolizadas no curso do processo, através da função simbólica que a cultura organizacional implícita.

A cultura, pela mediação do simbólico, guia comportamentos sociais, informa o que é o mundo e como agir nele. A cultura formata e preenche toda nossa vida como se fosse, ao mesmo tempo, um vaso que molda e contém nosso modo de vida. A cultura nos preenche, mas ela raramente interfere em nosso pensamento consciente, pois a maior parte de nossas condutas e comportamentos não é conscientemente determinada. O sistema cultural é introjetado em nosso inconsciente, atuando sobre as condutas e comportamentos. Cada membro da cultura, em sua experiência cotidiana, não capta e nem explicita todas as possibilidades da totalidade da cultura em suas práticas, ações, pensamentos e expressões afetivas.

A possibilidade de um modelo de comunicação administrativa antropologicamente referido, não implica em excluir, nem elidir outros modelos, outras proposituras, até porque, em sendo relativizador, é necessariamente aberto à complementaridade.

Essa possibilidade, contudo, responde a necessidade de alinhamento estratégico para adensar conteúdos, conferir consistência ao discurso, aumentando a eficiência, eficácia e efetividade da comunicação, com foco na integração e articulação das áreas.

Consigna outras referências para entendimento e convencimento de que a interdependência das partes não diminui liberdade, não limita a autodeterminação, não implica submissão. Ao contrário, fortalece as partes na valorização do todo.

A comunicação administrativa orientada para a integração pessoa e profissão, pessoa e pessoas, pessoas e grupos, grupos e organização, organização e meio

estimula a definição de um cabedal variado de estratégias de geração de proximidades, de reciprocidades.

O sentimento de pertença é um vetor de lealdade e de aderência à imagem da organização. A utilização de conceitos antropológicos na comunicação administrativa oferece base sólida ao desenvolvimento de ação comunicativa na perspectiva de construção e/ou ativação de identidades e de pertencimento.

As categorias antropológicas utilizadas na modelagem proposta podem auxiliar a organização na eleição dos conjuntos instrumentais, tecnológicos, humanos e estratégicos para administrar os fluxos relacionais entre a cultura organizacional, as políticas, o planejamento, a gestão e o negócio específico no bojo da organização, direcionando-os para as finalidades, garantindo a construção do bem comum.

Um dos ganhos que as categorias antropológicas asseguram à comunicação administrativa, quando utilizadas com competência, é tornar comuns os sentidos das ações da organização. É à medida que ações da organização ganham sentido para as pessoas nelas envolvidas que se angaria simpatia, que se granjeia empenho e comprometimento em relação a sua efetivação.

O olhar antropológico proposto nesta tese dá à comunicação administrativa o caráter humano de que foi de certa forma expropriada, traz o homem novamente para o foco principal, definidor da filosofia e das finalidades, como protagonista das organizações.

A presente tese não tem a pretensão de esgotar o assunto. Ao contrário, entendo-a como novo ponto de partida, como estimulante à abertura de outras possibilidades investigativas, de caminhos alternativos de estudo e de pesquisa acadêmica e científica; enfoca a comunicação administrativa sob um prisma que vai além da instrumentalização, da análise mecânica dos processos.

Abre-se, portanto, um novo leque de possibilidades para a comunicação administrativa; inicia-se um processo de clareamento, de iluminação do ponto obscuro que essa vertente representava no composto da comunicação integrada. E tal iluminação só é possível com a participação do homem e com a mudança do comportamento investigativo, abordando-se a comunicação como expressão da cultura.

Referências

ARENDET, Hannah. **Entre o Passado e o Futuro**. 2ª Ed. São Paulo: Perspectiva, 1972.

BACHELARD, Gaston. Pontos de Partida. *in* **A Epistemologia**. Lisboa, PT: Edições 70, 2001.

BANDEIRA, Maria de Lourdes. **A Antropologia no Quadro das Ciências**. Cuiabá, MT: EdUFMT, 1995a.

_____. **Antropologia: Conceitos e Abordagens**. Cuiabá, MT: EdUFMT, 1995b.

_____. **Antropologia: Sociedade e Cultura no Brasil**. Cuiabá, MT: EdUFMT, 1995c.

_____. **Antropologia: Educação e Diversidade Cultural**. Cuiabá, MT: EdUFMT, 1995d.

BANDEIRA, Maria de Lourdes & FREIRE, Otávio. **Antropologia – Fascículo 1: Uma Introdução**. Cuiabá, MT: EdUFMT, 2006a.

_____. **Antropologia – Fascículo 2: Três Categorias do Pensamento Antropológico**. Cuiabá, MT: EdUFMT, 2006b.

_____. **Antropologia – Fascículo 3: Infância, Cultura e Socialização**. Cuiabá, MT: EdUFMT, 2006c.

_____. **Antropologia – Fascículo 4: Infância, Educação e Cultura**. Cuiabá, MT: EdUFMT, 2006d.

BARTH, Frederik. **Segmentary opposition and the theory of games: a study in Patham Organization**. UK: Journal of the Royal Anthropological Institute, 1959.

BAUMANN, Zygmunt. **Comunidade: A Busca por Segurança no Mundo Atual**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

BERGER, Peter. **Perspectivas Sociológicas**. Petrópolis, Vozes, 1972.

BERMAN, M. **Tudo que é sólido desmancha no ar: a aventura da modernidade**. Trad. Carlos F. Moisés e Ana Maria L. Ioriatti. São Paulo: Companhia das Letras, 1986.

BONIN, Jiani Adriana. Nos bastidores da pesquisa: a instância metodológica experienciada nos fazeres e nas processualidades de construção de um projeto.

in **Metodologias de Pesquisa em Comunicação:** olhares, trilhas e processos. Porto Alegre: Sulina, 2006. p. 21-40.

BOUGNOUX, Daniel. **Introdução às Ciências da Comunicação.** Bauru, SP: EDUSC, 1999.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial:** teoria e pesquisa. Barueri, SP: Manole, 2003.

CABRAL, Valéria. Um ensaio sobre a comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia discurso e prática. *in* **Revista Organicom.** São Paulo: ano 01. n. 01. p. 55-71, agosto, 2004.

CARDOSO DE OLIVEIRA, Roberto. **O Trabalho do Antropólogo.** Brasília: Paralelo 15; São Paulo: Editora da UNESP, 1998.

_____. **Identidade etnia e estrutura social.** São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1976.

CASALI, Adriana e TAYLOR, James. Comunicação Organizacional: uma introdução à perspectiva da "Escola de Montreal". *in* **Estudos de Jornalismo e Relações Públicas.** São Bernardo do Campo: Fajorp-Metodista, a.3, n.6, p. 28-40, 2005.

CASTELLS, Manuel. **O Poder da Identidade.** São Paulo: Editora Paz e Terra, 1999.

CASTORIADIS, Cornelius. **A constituição imaginária da sociedade.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

CAVEDON, Neusa Rolita. **Antropologia para Administradores.** Porto Alegre/RS: Editora da UFRGS, 2003.

CHENEY, George et ali. **Organizational Communication in an Age of Globalization:** Issues, Reflections, Practices. Prospect Heights, Illinois, USA: Waveland Press, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração.** 6ª edição. Volume 02. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

COSTA, Joan. **Comunicación corporativa y revolución de los servicios.** Madrid, Espanha: Editora de las Ciencias Sociales, 1995.

DA MATTA, Roberto. **Relativizando:** Uma Introdução à Antropologia Social. 2ª edição. Petrópolis/RJ: Vozes, 1981.

DANIELS, Tom D. et ali. **Perspectives on organizational communication.** 4ª edição. Dubuque: Brown & Benchmark, 1997. pp. 2-19.

DI FELICE, M. Do quantitativo-qualitativo para o dialógico: os novos desafios da pesquisa de campo. *in* **Ser Social – Pesquisa em Serviço Social e Política Social**. Revista do Programa de Pós-Graduação em Política Social. Departamento de Serviços Social – Universidade de Brasília/UnB, Julho a Dezembro de 2001.

DRUCKER, Peter. **Sociedade Pós-Capitalista**. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. 4ª edição. São Paulo: Pioneira, 1993.

ECO, Umberto. **Como se faz uma tese**. 17ª edição. São Paulo: Editora Pioneira, 1998.

EISENBERG, Eric & GOODALL Jr., H.L. **Organizational communication: balancing creativity and constraint**. 2ª edição. New York: St. Martin's Press, 2001. pp. 20-47.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. 6ª edição. São Paulo: Pioneira, 1980.

FARIA, A. Nogueira de & SUASSUNA, Ney Robinson. **A Comunicação na Administração**. Rio de Janeiro: LTC/SESAT, 1982.

FERREIRA, Ademir Antonio. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias** – evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 2002.

FIRTH, R. **Elementos de organização social**. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

FISCHER, Dalmar. **Communication in Organizations**. 2nd edition. St. Paul, Minnesota: South-Western Educational Publishing, 1993.

FRANÇA, Vera Veiga. O Objeto da Comunicação / A Comunicação como Objeto. *in* HOHLFELDT, Antônio; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, Vera Veiga. (Orgs.). **Teorias da Comunicação: Conceitos, Escolas e Tendências**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001, p.39-60.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

_____. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron, McGraw Hill, 1991.

GEERTZ, Clifford. **O saber local: novos ensaios em antropologia interpretativa**. Tradução de Vera Mello Josceline. Petrópolis/RJ: Vozes, 1998.

_____. **A Interpretação das Culturas**. Tradução de Fanny Worbel. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

_____. A transição para a humanidade. *in* Sol Tax (org.) **Panorama da Antropologia**. Rio de Janeiro: Francisco Alves Editora, 1990.

GIDDENS, Anthony. **Modernidade e identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 1999.

GUTTILLA, Rodolfo. **Venda Direta**: "O jogo se ganha fidelizando o consumidor com bons produtos, bom treinamento, relacionamento de qualidade". Disponível em <http://www.cosmeticosbr.com.br/conteudo/entrevistas/entrevista.asp?id=781>, acessado em 15/02/2009, 20:15 p.m.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 1999.

HERSKOVITS, Melville J. **Antropologia Cultural**. São Paulo: Mestre Jou, 1964.

HOHLFELDT, Antônio; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, Vera Veiga. (Orgs.). **Teorias da Comunicação**: Conceitos, Escolas e Tendências. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

HOFSTEDE, Geert. **Culturas e Organizações** – Compreender a nossa programação mental. Trad. António Fidalgo. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo, 1997.

JABLIN, Frederic M. & PUTNAM, Linda L. (Eds.). **The new handbook of organizational communication**: advances in theory, research and methods. Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications, 2001.

KAPLAN, D. & MANNERS, R. **A Teoria da Cultura**. Tradução de Zilda Kacelnik. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

KEESING, Felix. **Antropologia Cultural** – A Ciência dos Costumes. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

KLUCKHOHN, Clyde. **Antropologia**: um Espelho para o Homem. Belo Horizonte/MG: Itatiaia, 1972.

KREEPS, Gary L. **La comunicación en las organizaciones**. 2ª edição. Buenos Aires, Argentina: Addison-Wesley Iberoamericana, 1995.

KUHN, Thomas. **A Estrutura das Revoluções Científicas**. 7ª edição. São Paulo: Perspectiva, 2003.

KUNSCH, Margarida M. K. (org.) **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

_____. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. *in* **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006.

_____. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4ª edição – revista, ampliada e atualizada. São Paulo: Summus, 2003.

_____. **Relações Públicas e Modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

LÉVI-STRAUSS, Claude. **Antropologia Estrutural I**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1975.

_____. **Antropologia Estrutural II**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1976.

_____. **Tristes Trópicos**. São Paulo: Anhembi, 1957.

_____. **O Pensamento Selvagem**. São Paulo: CEN/EDUSP, 1970.

_____. **As Estruturas Elementares do Parentesco**. Petrópolis/RJ: Vozes, 1976.

LINTON, Ralph. **O Homem: Uma Introdução à Antropologia**. São Paulo: Martins, 1971.

LOPES, Maria Immacolata Vassallo de. **Pesquisa em comunicação**. 6ª edição. São Paulo: Edições Loyola, 2001.

MALDONADO, Alberto Efendi. **Metodologias de Pesquisa em Comunicação: olhares, trilhas e processos**. Porto Alegre: Sulina, 2006.

MALINOWSKI, B. **Argonautas do Pacífico Ocidental**. São Paulo: Abril, 1978, vol. XLIII.

_____. **Uma teoria científica da cultura**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

MARCHESI, Amauri. **Comunicação Interna: Fator Humano como Diferencial Competitivo**. *in* NASSAR, Paulo (org.). **Comunicação Interna: a força das empresas**. Volume 2. São Paulo: ABERJE, 2005.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006a.

_____. (org.). **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006b.

_____. **Cultura e Comunicação Interna.** *in* NASSAR, Paulo (org.). **Comunicação Interna: a força das empresas.** Volume 2. São Paulo: ABERJE, 2005.

MARIN, Elizara Carolina. O ofício da pesquisa: processos do fazer. *in* **Metodologias de Pesquisa em Comunicação: olhares, trilhas e processos.** Porto Alegre: Sulina, 2006. p. 65-90.

MARTINO, Luiz C. De qual comunicação estamos falando? *in* HOHLFELDT, Antônio; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, Vera Veiga. (Orgs.). **Teorias da Comunicação: Conceitos, Escolas e Tendências.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2001, p.11-25.

_____. Interdisciplinaridade e Objeto de Estudo da Comunicação. *in* Hohlfeldt, A., Martino, L. C., França, V. V. (orgs.). **Teorias da Comunicação: Conceitos, Escolas e Tendências.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2001, pp. 27-38.

MATTELART, Armand & Michèle. **História das Teorias da Comunicação.** São Paulo: Loyola, 2004.

MAUSS, Marcel. **Ensaio de Sociologia.** São Paulo: Editora Perspectiva, 1999.

_____. **Antropologia.** Organizador e selecionador dos textos, Roberto Cardoso de Oliveira. Tradução de Regina Lúcia M. Morel Meirelles e Ivonne Toscano. São Paulo: Ática, 1979.

_____. **Sociologia e Antropologia.** Volumes 1 e 2. Tradução de Lamberto Puccinelli. São Paulo: EPU, 1974.

MAXIMIANO, A. C. **A Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Atlas, 2002.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização.** 1ª edição. 12ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2007.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro.** 3ª edição. São Paulo: Cortez, 2001.

MUNERA URIBE, Pablo A. y SÁNCHEZ ZULUAGA, Uriel H. **Comunicación Empresarial: una mirada corporativa.** Medellín, Colombia: Asociación Iberoamericana de Comunicación Estratégica, 2003.

NASSAR, Paulo. Conceitos e Processos de Comunicação Organizacional. *in* KUNSCH, Margarida M. K. (org.) **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008, p. 61-75.

_____ (org.). **Comunicação Interna: a força das empresas**. Volume 2. São Paulo: ABERJE, 2005.

NERA, Luanda. **Gestão de Pessoas por Competências**. Disponível em <http://www.revista.fundap.sp.gov.br/revista4/paginas/4ferramentas1.htm>, acessado em 20/02/2009, 22:55 p.m.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial**. 5ª edição. 2ª impressão. Campinas, SP: Editora Alínea, 2007.

POLIDORO, Márcio. Comunicação Interna e Reconhecimento. *in* NASSAR, Paulo (org.). **Comunicação Interna: a força das empresas**. Volume 2. São Paulo: ABERJE, 2005.

PUTNAM, Linda L, PHILLIPS, Nelson & CHAPMAN, Pámela. Metáforas da Comunicação e da Organização. *in* CLEGG, Stewart R. et ali (orgs.) **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. vol. 03 p. 77-125.

PUTNAM, Linda L. et ali. Communication theory and organizational communication: multiple perspectives. *in*. JABLIN, F.M. et ali (org). **Handbook of organizational communication in interdisciplinary perspective**. Newbury Park, CA, USA: Sage Publications, 1987. pp 18-39.

RADCLIFFE-BROWN, Alfred R. **Antropologia**. Organizador e selecionador dos textos, Júlio Cezar Melatti. Tradução de Marcos A. L. de S. Coimbra e Orlando Pilati. São Paulo: Ática, 1978.

REBEIL CORELLA. Perfíles de La Comunicación en Las Organizaciones. *in* REBEIL CORELLA e SANDOVAL RESÉNDIZ (orgs.). **El Poder de La Comunicación en Las Organizaciones**. México: Plaza y Vales Editores/Universidad Iberoamericana, 2000. pp. 159-192.

REDFIELD, Charles E. **Comunicações Administrativas**. Trad. Sylla Magalhães Chaves. 4ª edição. Rio de Janeiro: FGV, 1980.

RESTREPO, Mariluz. **Comunicación para la dinámica organizacional**. **Revista Signo y Pensamiento**. Bogotá, Colombia: Universidad Javeriana, n. 26 (XIV), p. 91-96, 1995.

RIEL, Cees van B. M. **Principles of Corporate Communication**. Hemel Hempstead: Prentice Hall, 1995.

RODRIGUEZ DE SAN MIGUEL, Horacio Andrade. Definición y alcance de la comunicación organizacional. *in* FERNANDES COLLADO, Carlos (org.). **La comunicación en las organizaciones**. 2ª ed. México: Ed. Trillas, 2003, p. 11-17.

RÜDIGER, Francisco. **Ciência Social Crítica e Pesquisa em Comunicação: Trajetória Histórica e Elementos de Epistemologia**. São Leopoldo/RS: Editora Unisinos, 2003.

SAHLINS, M. D. **Sociedades Tribais**. 2ª edição. Tradução de Yvonne M A. Velho. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

SANTOS, Gélon Clemente dos. **Comunicação Administrativa**. 3ª edição. Rio de Janeiro: Ed. Forense, 1984.

SARDI, Jaime Antonio Scheffler. **Estudos de Administração Geral**. Ouro Preto/MG: UFOP, 2007.

SCHEIN, Edgar. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Trad. Mônica Braga. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHULER, Maria. **Plano de Estudos para o Programa de Pós-Doutoramento ECA/USP**. (não publicado) São Paulo, 2005.

_____. (coord.). **Comunicação estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.

SCHUTZ, A. **Fenomenologia e relações sociais**. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

SOUSA, M. W. Teoria da Comunicação e Gestão Simbólica dos Processos Organizacionais. In **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008, p. 47-60.

STAHL, M.J. & BOUNDS, G.M. **Competing Globally Through Customer Value: The Management of Strategic Supra-systems**. Westport: Quorum Books, 1991.

STRONG, E. K. **The psychology of selling**. New York, NY, USA: McGraw-Hill, 1925.

TAYLOR, James. Comunicação Organizacional: uma ciência híbrida. [Entrevista concedida a Adriana Casali]. *in* **Estudos de Jornalismo e Relações Públicas**. São Bernardo do Campo: Fajorp-Metodista, a.3, n.6, p. 9-15, 2005.

_____. Engaging organization through worldview. *in* MAY, S. & MUMBY, D. K. (eds.). **Engaging organizational communication theory and perspectives: multiple perspectives**. Thousand Oaks, CA, USA: Sage, 2005, p. 197-221.

THAYER, Lee Osborne. **Princípios de Comunicação na Administração:** Comunicação e Sistemas de Comunicação na Organização da Administração e Relações Internas. Trad. Esdras do Nascimento e Sonia Coutinho. São Paulo: Atlas, 1972.

THOMPSON, John B. **Ideologia e Cultura Moderna.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

_____. **Cultura, Poder, Comunicação e Imagem:** fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, 2001.

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

_____. **Comunicação e organização, o uso de comunicação sinérgica para obtenção de eficácia em organizações utilitárias.** Tese de Livre-Docência. São Paulo: Escola de Comunicações e Artes – ECA/USP, 1983. 276 p.

TYLOR, Edward B. **Anthropology:** An Introduction to the Study of Man and Civilization. New York: D. Appleton, 1909.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. **Dinâmica Organizacional e Estratégia:** Imagens e Conceitos. São Paulo: Thomson, 2007.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade:** Fundamentos de Sociologia Compreensiva. Tradução de Regis Barbosa e Karen E. Barbosa. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 2000.

YANAZE, Mitsuru H. **Gestão de Marketing e Comunicação:** avanços e aplicações. São Paulo: Saraiva, 2007.

_____. Esqueça o Marketing! *in* **Revista Líbero.** Revista Acadêmica de Pós-Graduação da Faculdade de Comunicação Cásper Líbero, ano III, v. 3, n. 5, p. 88-92, 2000.

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](#)