

1 O problema

1.1. Introdução

As distâncias e as barreiras entre diferentes países e mercados diminuíram drasticamente, e podemos dizer que o mundo se tornou um mercado único. Os avanços tecnológicos que criaram e aperfeiçoaram computadores, e os tornaram mais baratos e acessíveis, conectaram casas, empresas e pessoas. Essa interligação possibilitou a criação de uma consciência global, que permitiu o acesso aos diferentes produtos e mercados, e tornou o consumidor mais informado e mais exigente. Há um intercâmbio sem precedentes de informações e novos conhecimentos, o que aumenta a pressão nas empresas por sua sobrevivência, já que a concorrência ultrapassa as fronteiras (GRATTON, 2011).

Para enfrentar um cenário cada vez mais competitivo, o aumento da eficiência passou a ser um ideal nas empresas. Diante da justificativa de que precisam continuar vivas, focaram em indicadores econômicos, representados pelo lucro e pela melhora contínua de resultados. E colocaram em segundo plano o seu papel social, da melhor distribuição de renda e de um melhor futuro para a humanidade (DEETZ, 1995).

Mas a equalização na busca gerou um novo patamar de concorrência, onde apenas a eficiência operacional não é mais suficiente. Em um artigo recente, a revista *Você RH* entrevistou o professor de educação executiva da FGV, Marco Tulio Zanini, que abordou essa questão nas organizações. Segundo Zanini, há uma “comoditização das estratégias e dos recursos”, sendo necessária a criação de uma cultura, para reter talentos e gerar diferenciação (SENDIM, 2015).

A relação entre cultura e sucesso pode ser percebida em diferentes estudos de consultorias organizacionais.

Uma pesquisa publicada pela PWC, empresa do grupo Booz & Company, em 2013, aponta que a cultura organizacional é considerada crítica para o sucesso dos negócios por 84% dos executivos respondentes (Tabela 1).

% de concordância entre os executivos pesquisados

84%	Concordam que a cultura organizacional é crítica para o sucesso do negócio
60%	Dizem que a cultura é mais importante que a estratégia ou modelo operacional
45%	Acham que a cultura não está sendo gerenciada eficazmente
47%	Não sentem que a cultura é uma parte importante dos líderes da organização
51%	Pensam que sua cultura organizacional precisam ser examinadas
44%	Dizem que a mudança cultural deve ter menos de um ano
48%	Pensam que, além da comunicação e do alinhamento da liderança, eles não têm outras ferramentas para realizar a mudança

Fonte: Strategy & Global Culture and Change Management Survey 2013, PWC

Tabela 1: Percentual de concordância com temas relativos à Cultura e Gestão da Mudança

Diferentes estudos indicam a crescente preocupação com a cultura organizacional e o modo de fazer (os valores) da organização nos últimos dez anos. A Deloitte, que publica anualmente um relatório chamado Human Capital Trends 2015, indica que a cultura organizacional é um dos assuntos prioritários na agenda de 90% dos executivos entrevistados, assumindo esse grau de importância recentemente. Apesar da relevância para o sucesso do negócio, os entrevistados afirmam que cultura e valores não têm sido tópicos priorizados nos últimos anos, e são considerados como deficientes nas organizações, sendo um dos principais gaps entre o grau de importância atribuído pelos executivos e a avaliação da sua situação atual (DELOITTE, 2015).

O relatório da Deloitte aponta que a mudança na forma como os entrevistados percebem o trabalho e se relacionam com ele, reforça essa mudança de foco na organização. Hoje, enquanto apenas 5% dos entrevistados apontam como crítica para sua motivação no trabalho a ambição na carreira, mais do dobro (12%) apontam a paixão pelo trabalho como principal fator motivador (DELOITTE, 2015).

A Consultoria McKinsey também tem dados que confirmam essa tendência. Em 2013, realizou uma pesquisa com mais de 2000 executivos de empresas em todo o mundo, sobre Mudança Organizacional. Entre as descobertas, o dado de que, entre os obstáculos à mudança, 40% dos executivos consideraram o baixo envolvimento dos empregados e o maior foco no organograma (do que nas rotinas a serem alteradas) como as principais barreiras enfrentadas. Para as empresas que não tiveram mudanças bem-sucedidas, a resistência dos empregados foi citada como principal causa por 52% dos entrevistados. Por sua vez, entre os fatores de sucesso para as empresas que atingiram seus objetivos, o principal fator foi o envolvimento dos

funcionários no processo de mudança. Eles “compraram a mudança” e a levaram do discurso para a prática e, segundo os executivos, isso aconteceu por um maior foco nas etapas de comunicação e acompanhamento da mudança de comportamento.

O sucesso foi maior na razão de quatro para um nas instituições onde os executivos desenvolveram suas próprias narrativas para explicar a visão e os porquês da mudança, se comparado às empresas sem nenhuma comunicação formal.

Independente da fonte, quando falamos de cultura e valores, engajamento do funcionário, mudanças no ambiente de trabalho, ou quando ressaltamos a necessidade de eficiência ou de conhecimento da estratégia, não há como negar a importância da Comunicação Organizacional. A organização precisa se movimentar e isso só é possível utilizando a comunicação.

Um bom indicativo é que, na indústria do Management, são publicados com frequência artigos sobre as características de um bom líder ou gestor, e o que as empresas esperam desse profissional (WOOD, PAULA, 2006). Por mais que se questione a validade científica desses artigos, ou a eficácia desses métodos, a verdade é que eles funcionam como um termômetro dos problemas que existem nas organizações, para os quais se buscam soluções (e se pagam por elas).

Uma rápida busca com relação às habilidades necessárias a um líder segundo esses artigos, leva a um resultado bastante interessante. Mesmo diante de variações sobre quantas são as habilidades chave e mesmo quais são elas, algumas características são recorrentes: sempre se espera que o líder seja flexível (adaptável às mudanças), resiliente (ou paciente) e que seja um bom comunicador (MCBEAN, 2006; PATI, 2013).

E faz sentido. Se o mundo muda, o novo gestor deve se adaptar, deve ser capaz de resistir a um terreno movediço e assume o papel de propagador das boas (ou más) novas. E seja pelas necessidades da organização ou do gestor, o ambiente de rápida mudança e de altos desafios dos tempos atuais, faz com que seja pertinente e urgente o entendimento da comunicação organizacional, de forma a atender às atuais complexidades das interações nos ambientes organizacionais (DEETZ, 2001).

Parte dessa demanda vem do entendimento do que é a Comunicação Organizacional e qual o seu papel, lembrando que, apesar de fundamental como habilidade gerencial, tudo o que é dito e percebido na organização afeta todo o corpo funcional na forma como que pensam e como operam seu trabalho.

Deetz e McClellan, (2009) apontam que existem três formas básicas de entender a Comunicação Organizacional. O primeiro é a comunicação como ferramenta de gestão. A comunicação como algo que faz parte da organização da mesma forma do que qualquer outra ferramenta de gestão. A segunda forma é a comunicação como um meio para a operação gerencial, através do qual é possível se executar a ferramenta de gestão. E a terceira, é a comunicação como constitutiva da organização. A empresa que entende a comunicação como constitutiva da organização tende a uma gestão mais participativa, uma vez que entende que ela passa dos limites do controle, e de sua funcionalidade.

Mas empresas que buscam líderes comunicadores estão buscando líderes capazes de executar os projetos da empresa, usando a comunicação como ferramenta ou como meio para a operação gerencial. A comunicação serve então à organização, como se fosse possível controlar os processos de comunicação para que sempre sejam alinhados e favoráveis aos objetivos e metas anuais. E muitas vezes se frustram e creditam ao mau entendimento da comunicação (ou à inabilidade do comunicador) a falha na implantação dos seus processos e a barreira para o atingimento dos objetivos. E define-se que a receita para o problema é técnica.

Mas será que os problemas de comunicação da organização são causados por pessoas com dificuldades de ler e escrever, problemas de oratória ou baixa capacidade de entendimento?

É claro que esses problemas também existem. Segundo Nale *et al.* (1998) existe um alto grau de analfabetismo funcional em empresas, mesmo nos Estados Unidos, onde a média de anos na escola é bastante alto (12,6 anos), e que geram custos adicionais às empresas, relacionados ao erro, acidentes de trabalho, absenteísmo e também a perdas de oportunidades e problemas de relacionamento.

Mas a Comunicação Organizacional é bem mais do que simplesmente melhorar as habilidades de se falar e de se escrever do grupo de gestores, ou exterminar o analfabetismo funcional da organização. Há que se entender que a comunicação é constitutiva da organização, e que é através dos processos de comunicação que a empresa existe (COOREN *et al.*, 2011).

Quando falamos de Comunicação Organizacional, não podemos pensar apenas na comunicação unilateral, ou nas palavras ditas ou nos textos publicados. Desde Roman Jakobson e seus elementos de comunicação, já se incluíam outros componentes para a composição do entendimento da mensagem. Além dos mais conhecidos emissor (o remetente da mensagem, que

pode ser um indivíduo ou um grupo), o receptor (o destinatário da mensagem, que também pode ser um indivíduo ou um grupo) e a mensagem (o conteúdo que se pretende transmitir), Jakobson inclui mais três elementos: o canal (qual é a via de comunicação de mensagem – pode ser um papel, um e-mail, a voz, um blog, um livro, entre outros), código (conjunto de signos, que envolve o idioma transmitido, e muitas vezes o jargão de uma determinada empresa ou grupo) e referente (o contexto, a situação e os assuntos aos quais a mensagem está relacionada). Cada um desses elementos atua sobre a compreensão da mensagem e pode gerar resultados diferentes (JAKOBSON, 1980).

Mas o que os elementos de Jakobson (1980) não consideravam é que a comunicação não acontece em linha reta e não só em uma direção. E que a mensagem, por mais preciso que seja o canal e por mais eloquente que seja o emissor, a comunicação não é uma mera reprodução de palavras. O que os modelos lineares não consideram é a formação de significado pelas interações durante o processo e a dinâmica que os diferentes interesses têm para a formação de novos significados e para o entendimento da mensagem, e principalmente para levar à ação (HABERMAS, 2012).

A comunicação organizacional não é um processo isolado, e muito menos um monólogo, onde os líderes falam e os funcionários ouvem. A comunicação organizacional acontece no dia a dia das organizações, nas relações de trabalho, nos cartazes, no discurso dos gestores e em toda e qualquer interação. Os líderes seniores comunicam, os gerentes médios reforçam e os empregados contribuem e modificam e alteram o conteúdo, uma vez que são eles os responsáveis por traduzir o texto, o discurso, em ações (JIAN, 2007). Sem a ação, não há sentido na comunicação.

Quando escolhi um título para essa pesquisa, pensei em vários desses conceitos. A proposital escolha do A maiúsculo no meio da palavra comunicação foi com o objetivo de salientar a comunicação que gera sentido (seja ele o desejado ou não). A comunicação que gera a ação e faz a organização se movimentar.

Porém, muitas vezes, a comunicação fala por ela mesma. Apesar das intenções de aumento de controle e de geração de comportamentos e ações esperados, a comunicação depende do outro, de quem apreende a informação, do contexto, do histórico, das influências, e muito mais. Como disse Carlos Drummond de Andrade, “as palavras depois que são ditas, não nos pertencem mais”. E isso é válido para a comunicação oral e escrita.

A preocupação dos líderes em como acelerar as mudanças para tornar as empresas mais eficientes começa no entendimento de que os processos não são unidirecionais e devem ser tratados tanto no nível do grupo, como do indivíduo, investindo tempo e recursos na implementação (WHEALAN-BERRY *et al*, 2003). Apesar da importância para o sucesso dos negócios, como ressaltado por tantas pesquisas de opinião com executivos, a Comunicação Organizacional muitas vezes é tratada mais como um processo de um departamento, do que como algo complexo e que pertence a organização.

Um estudo da Aberje, Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, publicado em 2012, e que visava estudar a Comunicação Interna de 179 empresas, responsáveis por quase 30% do PIB do país, trouxe alguns resultados curiosos.

Apesar da sua importância para a organização, a área de Comunicação Interna está subordinada, principalmente, às áreas de Comunicação e Marketing (61%) ou a RH (25%). A formação dos profissionais dessas áreas é focada em Comunicação Social, com 43% sendo jornalistas e 21% sendo Relações Públicas.

Quanto aos veículos, o modo digital é a principal forma de comunicação das organizações, sendo 91% o e-mail e 84,3% a intranet. Ambos, formas de comunicação unilaterais.

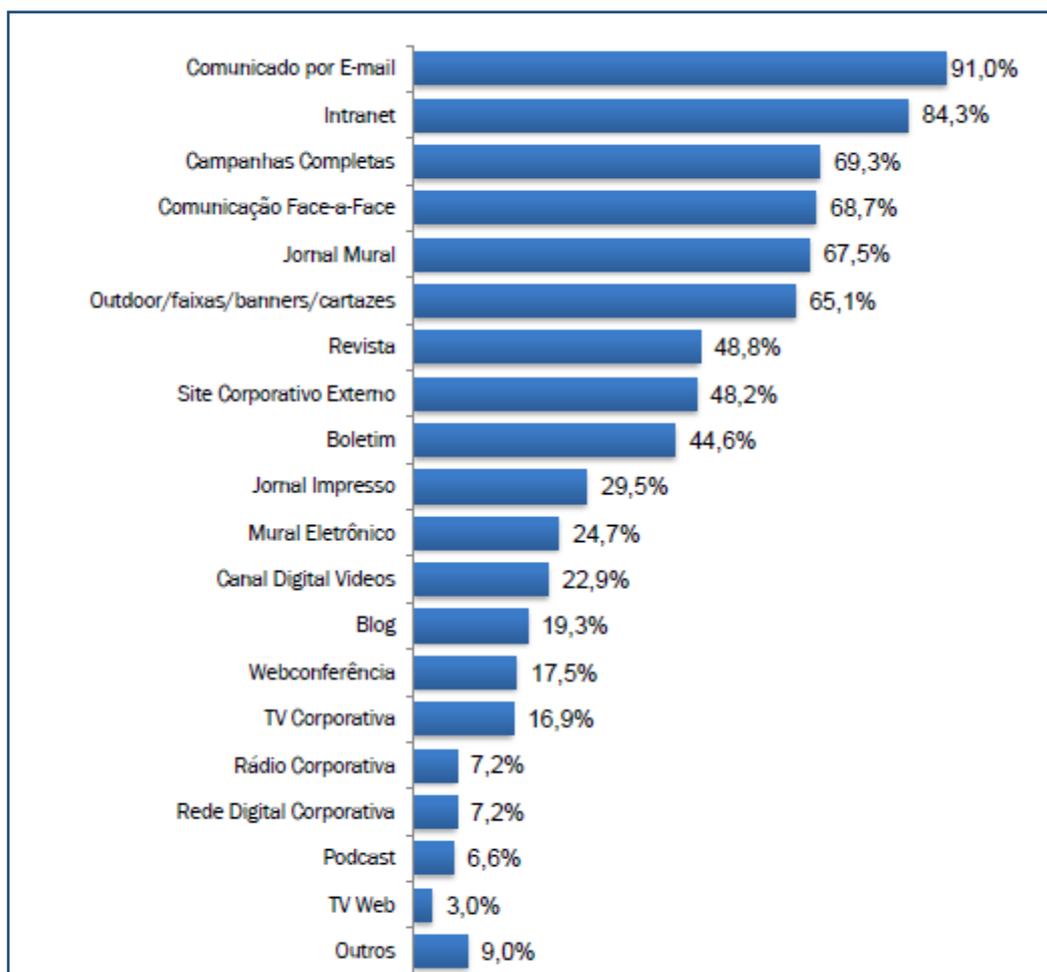


Tabela 2: Veículos de comunicação interna disponíveis aos funcionários

Fonte: Aberje – Pesquisa de Comunicação Interna 2012

E apesar do meio digital ser o principal meio de comunicação, o que de certa forma está alinhado com as tendências apontadas por Gratton (2011), surpreende o fato de que, em 49% das empresas, mais da metade dos funcionários não tem acesso a meios digitais, limitando seu acesso à informação. Isso acontece principalmente em empresas com grandes linhas de produção e grande número de funcionários.

E, entre os meios exclusivos apenas para os executivos, o e-mail também lidera os resultados da pesquisa.

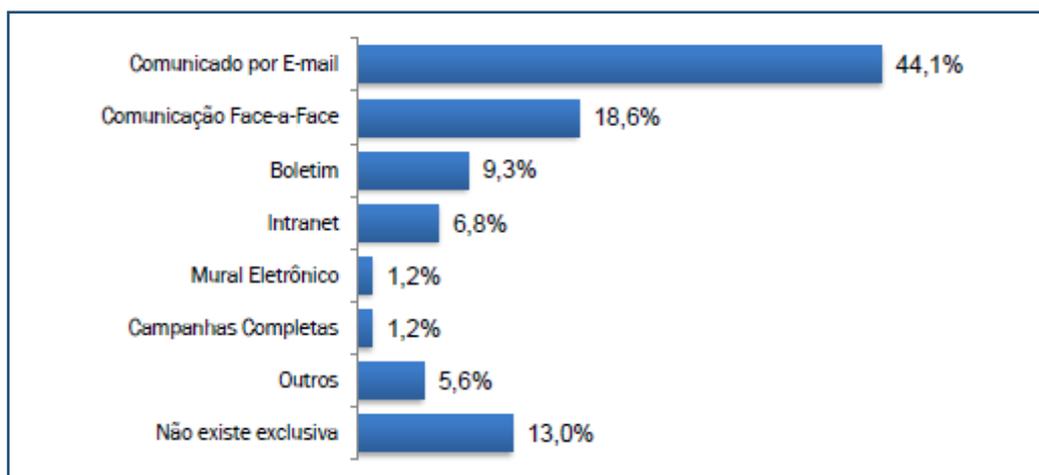


Tabela 3: Principal veículo de comunicação interna exclusiva para o nível executivo

Fonte: Aberje – Pesquisa de Comunicação Interna 2012

Outro dado da pesquisa revela que o nível funcional da equipe envolvida com a comunicação interna não é de liderança. Raramente envolve diretoria e alta gerência. Em geral, esses funcionários recebem o material que deve ser divulgado e apenas o adequam à norma culta da língua e/ou ao layout padrão, como num processo isolado do contexto organizacional.

Na presente pesquisa, a conceituação da Comunicação Organizacional, extrapola o sentido funcional dado por muitas organizações com que os estudos acima parecem demonstrar, colocando-a no papel central, como parte fundamental e constitutiva da organização.

Assim, um dos referenciais que usei foi o da Escola de Montreal e o da Comunicação como Constituinte da Organização (CCO). Para esses autores, a comunicação é mais do que a simples expressão da realidade organizacional. A organização só acontece e atua nos seus processos de comunicação (COOREN *et al.*, 2011).

Outra base teórica que fundamenta a presente pesquisa é o trabalho de Karl Weick e outros autores sobre organizing e sensemaking. A organização está sempre em movimento e em constante mudança, e por isso Weick (1995) prefere nomeá-la com um verbo e não com um substantivo. E é a busca pelo sentido, pela solução das ambiguidades (o sensemaking) que faz a organização permanecer viva, num movimento constante de constatação e afastamento da ambiguidade. Um terceiro fundamento teórico do meu estudo é a TAC (Teoria da Ação Comunicativa) e o conceito de Participação, de Jurgen Habermas (HABERMAS, 2012). Habermas (2012) questiona a racionalidade instrumental proposta pelo Iluminismo e a reconstrução racional do ato da fala e apresenta o conceito da comunicação sistematicamente distorcida. Diferentes interesses

geram as diferenças na compreensão das diferentes mensagens, ou melhor, na hora de transformar a mensagem em Ação (referenciado no título da pesquisa: Comunicação). Principalmente no caso das comunicações que não são puramente informativas e sim pretendem mudar comportamento ou gerar uma ação, o que pode facilitar esse processo e o que pode prejudicá-lo ou paralisá-lo.

Muitas empresas acreditam na comunicação como sendo passível de total controle e perfeição. Que a mesma mensagem deve permanecer intocada até chegar a seu destino final, e gerar o comportamento desejado. Na verdade, muitas empresas não querem ouvir e por isso entendem a comunicação como parte única de sua estratégia (DEETZ, 1995).

Por fim, as quatro tipologias de Deetz – último fundamento teórico – serão a base para a classificação do tipo de comunicação que existe na STAR, meu objeto de estudo, e nas minhas propostas e sugestões para aproximação de uma democracia participativa.

Para o estudo do discurso oficial dessa organização, escolhi o processo de comunicação dos valores organizacionais, que foi um processo bastante longo e que envolveu várias formas de comunicação e uma grande mobilização, objetivando a mudança de comportamento dos funcionários.

Apresentando esse processo em detalhes, fiz o contraponto com as demais comunicações que acontece na organização, identificando os pontos de convergência e reforço na comunicação dos valores e os pontos de divergência ou dissonância, que podem afetar a Comunicação.

Como é que a Comunicação oficial de uma organização se comporta em um processo crítico como a transmissão dos valores organizacionais? Será que a comunicação oficial, controlada e pouco participativa cumpre os objetivos de controle ou trabalha contra os objetivos da organização, reforçando interesses de outros grupos ou indivíduos? De forma a buscar respostas para essas indagações, a pergunta norteadora desta pesquisa é: Como a comunicação oficial dialoga com ela mesma e quais são as chances de participação que proporciona ao longo do tempo, reafirmando pontos ou gerando contradições e gaps a serem entendidos, gerando impacto na ação, no dia a dia da organização?

1.2. Objetivo final

Com base na tipologia de Deetz (1995) e a luz dos conceitos de Participação e da TAC de Habermas (2012), esse estudo de caso pretende contribuir para entender o quanto se consegue controlar um processo de comunicação e o quanto a habilidade funcional é crítica para o entendimento das mensagens organizacionais. Nesse sentido, o objetivo do estudo é acompanhar um processo de comunicação formal da empresa – a comunicação dos valores organizacionais – analisando como a comunicação oficial dialoga com ela mesma e as chances de participação que proporciona ao longo do tempo, reafirmando pontos ou gerando contradições e gaps a serem entendidos, gerando impacto na ação, no dia a dia da organização – Comunicação.

1.3. Objetivos intermediários

Para se atingir o objetivo final proposto esse estudo prevê, como objetivos intermediários a serem alcançados:

- ✓ Identificar os responsáveis pela comunicação interna e como é a participação das demais áreas da organização
- ✓ Identificar a participação do Diretor Regional e dos participantes do top management nas decisões relativas à comunicação organizacional, e suas diferenças entre processos considerados mais formais e comunicações rotineiras
- ✓ Identificar onde a empresa se encaixa na tipologia de Deetz e como se relaciona com os conceitos da Teoria da Ação Comunicativa (TAC) de Habermas, usando essas informações também para o diagnóstico dos possíveis problemas de comunicação.
- ✓ Identificar qual é o grau e quais são as oportunidades de participação, segundo conceitos de Habermas e Deetz.
- ✓ Apontar possíveis caminhos para a instituição, em função do diagnóstico realizado, para a busca de uma gestão mais democrática e participativa

1.4. Delimitação do estudo

Este estudo volta-se mais especificamente para abordar a questão da Comunicação Organizacional sob o ponto de vista específico da comunicação formal da empresa, em seus diferentes formatos, verificando possíveis conflitos e distorções entre os processos mais elaborados e a comunicação do dia a dia da empresa, que aproximam e afastam dos valores e objetivos organizacionais. Tal ângulo de análise se mostra interessante e importante já que o discurso oficial de uma empresa são diretrizes que afetam diretamente o dia a dia do funcionário (prioridades, rotina, etc.), além da sua forma de conduta, pautada pelos valores organizacionais. etc. Se por um lado a comunicação pode reforçar e exemplificar esses pontos, por outro lado, a comunicação diária da empresa (e menos planejada e revisada) pode afastar o funcionário do entendimento, gerando dissonância e paralisia.

As informações serão baseadas em análise documental de e-mails, publicações, vídeos e outros formatos, para análise do seu conteúdo.

Embora relevante, não se pretende tratar da questão do ponto de vista da interpretação do funcionário ou de um perfil etnográfico ou confrontando opiniões para se confirmar informações. Essa perspectiva seria difícil, uma vez que trabalho na empresa em um cargo de liderança e o confronto de opiniões poderia gerar conflitos que não são objeto de estudo desse trabalho.

1.5. Relevância do estudo

Os problemas de comunicação fazem parte da rotina das organizações e são muitas vezes apontados como as principais causas para o não atingimento dos resultados esperados. A partir de um estudo de caso em uma organização de educação, onde o grau de escolaridade dos funcionários é bastante alto e onde os problemas de analfabetismo funcional deveriam ser quase nulos, o trabalho parte da análise de um processo crítico de uma comunicação formal e planejada, e ponto de partida para um processo de mudança estratégica e de geração de maior engajamento, os valores organizacionais, analisando seu conteúdo, e contrapondo-o com a comunicação diária da organização e sua estrutura.

Com base na tipologia de Deetz (1995) e a luz dos conceitos de Participação e da TAC de Habermas (2012), o objetivo é entender o tipo de comunicação que acontece na empresa, avaliando possíveis geradores de mau entendimento e dissonância que podem impedir a comunicação em se tornar Comunicação.

Essa avaliação pode auxiliar outras empresas na avaliação dos seus canais de comunicação e no grau de preocupação com a comunicação oficial da empresa, partindo para uma comunicação mais engajadora e participativa.

A organização em questão é uma empresa do Rio de Janeiro, no segmento de educação, com quase 70 anos, e que passou por uma série de processos de mudança na sua gestão, em busca de maior eficiência e maior profissionalização. Apesar de ser uma empresa privada, como recebe recursos da contribuição social, tem em seu regulamento características que oscilam entre o público e o privado, tornando a análise ainda mais rica.

Além disso, o público da organização mistura funcionários antigos e muitas vezes que só tem a instituição como experiência profissional e funcionários novos, com visões de outras empresas, criando diferentes entendimentos do objetivo primário da organização e como deveria ser conduzido o negócio.

As informações que esse estudo pretende produzir podem se mostrar de interesse para o público acadêmico, uma vez que os problemas encontrados na organização podem suscitar novas perguntas e questões que podem ser base para novos estudos e em outras instituições com objetivos diferentes, sejam instituições públicas ou privadas.

Os resultados alcançados também poderão ser úteis para todo o corpo gestor da organização, gerando reflexões das limitações de qualquer comunicação organizacional, identificando possíveis interesses a serem considerados ou neutralizados nos planos de comunicação e desdobramento da comunicação, de forma a conseguir atingir os resultados esperados pela empresa.

Para os funcionários de uma forma em geral, o melhor entendimento do processo de comunicação organizacional permitirá a melhoria dos processos e o entendimento de que a comunicação não é uma via de mão única, e sim um conjunto de interações.