

2 Referencial teórico

Partindo do conceito e do objetivo das organizações, esta seção cobre diferentes conceitos e abordagens sobre a Comunicação Organizacional, focada principalmente em autores da escola crítica.

O caminho percorrido foi o de descrever a comunicação organizacional à luz de diferentes teorias, afirmando sua importância para o contexto atual e ressaltando as características que a representam em diferentes tipos de organização.

Do conceito de organizing e sensemaking de Karl Weick, passando pela Escola de Montreal e a Comunicação como Constitutiva da Organização (CCO), entramos em tipologias que nos permitiram classificar a comunicação presente na instituição educacional sem fins lucrativos escolhida para análise para propor novas alternativas mais participativas, fundamentadas por Stanley Deetz e Jurgen Habermas.

2.1. **Numa organização, todos têm que marchar para o mesmo objetivo—o conflito de interesses, o controle e o papel da comunicação organizacional**

O surgimento da Teoria Clássica, marcado pelo livro Administração Industrial e Geral de Henri Fayol, deixa claro que o objetivo de uma empresa está relacionado à busca da eficiência máxima e que o papel do administrador é o de planejar, organizar, dirigir ou executar e controlar (FAYOL, 2012).

Depois de Taylor e Fayol, vários autores exploraram definições de organização, seja apontando para sua origem, para as relações entre os diferentes níveis hierárquicos ou para seus fins. Mas alguns pontos são comuns a todas as definições. De alguma forma, todos os autores abordam as organizações como um grupo de atividades que devem ser coordenadas para que se atinja os objetivos propostos, sejam eles lucro ou não.

Stanley Deetz (1995) introduziu o conceito de Colonização Corporativa, colocando as organizações no centro da sociedade contemporânea, e aumentando relativamente a sua importância perante às demais instituições, como a Igreja ou a Família. O homem vendeu sua força de trabalho, e com ela passou a servir ao sistema, ficando a impressão de que a criação de valor para a sociedade se dá através da empresa, e não através do trabalhador (TENÓRIO, 2009).

Uma organização é composta por múltiplos departamentos, por diferentes níveis hierárquicos, por diferentes filiais e principalmente por uma grande diversidade de indivíduos. E diante de tamanha diversidade, seria ingênuo acreditar na convergência de tantos interesses e que cada indivíduo, independentemente de seu posicionamento na organização, caminhe alinhado com os objetivos por ela traçados (MUMBY, 2013).

A busca cada vez maior pela sobrevivência, em um ambiente de incerteza e mudanças, afasta cada vez mais as empresas de seu papel social, da melhor distribuição da renda e do futuro da humanidade, mantendo seu foco nos indicadores econômicos da organização, como o lucro (DEETZ, 1995). E torna muito atual a crítica frankfurtiana ao racionalismo instrumental.

Mas como a organização garante o cumprimento de seu papel em meio a diferentes interesses? Segundo Deetz (1995), exatamente porque a empresa tem um foco no desempenho econômico, traduzido na lucratividade, o ambiente corporativo tende a ser um espaço de dominação e não um espaço de negociação.

Cada indivíduo tem seus objetivos, suas crenças e seus valores, que muitas vezes, entram em confronto com os objetivos, crenças e valores da organização. E neste conflito é que muitas vezes a comunicação organizacional assume diferentes papéis ou gera diferentes resultados.

Neste contexto, torna-se urgente o melhor entendimento da comunicação organizacional, de forma a atender às atuais complexidades das interações nos ambientes organizacionais, entre trabalhadores e organização.

Cada indivíduo tem seus objetivos, suas crenças e seus valores, que muitas vezes, entram em confronto com os objetivos, crenças e valores da organização (MUMBY, 2013).

Mumby (2013) reforça o conceito de conflito entre os interesses dos indivíduos e os da organização. Os membros da organização devem ser coordenados para o trabalho conjunto, mas, ao mesmo tempo, esse é um processo complexo, uma vez que os objetivos, crenças e desejos dos indivíduos e da empresa entram em tensão e em conflito, aumentando a necessidade por controle. Em seu livro, apresenta uma tabela onde relaciona possíveis tensões entre os objetivos do indivíduo e os da organização.

| | | |
|--------------------------------------|---|---|
| | | |
| Maximizar salário | X | Minimizar custos |
| Autonomia | X | Comprometimento e restrição |
| Estabilidade de emprego | X | Flexibilidade organizacional e mudança |
| Maximizar tempo livre | X | Maximizar tempo de trabalho |
| Comportar-se espontaneamente | X | Comportar-se preditivamente |
| Valores individuais | X | Valores coletivos |
| Desenvolvimento de relações pessoais | X | Desenvolvimento de relações profissionais |
| Criatividade | X | Eficiência |
| Emoção | X | Razão |
| Relaxar o processo de trabalho | X | Intensificar o processo de trabalho |
| Personificação | X | Despersonificação |

Tabela 4: Tensões entre objetivos, valores e necessidades individuais e organizacionais.

Fonte: Mumby, D. – Organizational Communication, A critical Approach, p. 5, 2013. Traduzido pelo autor.

Deetz (1985) coloca que os diferentes interesses humanos, representados pelas organizações, não são igualmente representados, e são influenciados por seu processo decisório, suas estruturas, sua tecnologia e pelo seu processo de comunicação, que pode privilegiar determinados grupos em detrimento de outros.

A tensão entre os interesses de diferentes indivíduos e o papel das restrições para que a sociedade possa existir, além da visão dos atores individuais, também foi discutido por Conrad (2001). Este autor também esclarece que restrições não são a mesma coisa que determinismo. O determinismo aborda a restrição de pensamento e de ações por forças exteriores aos indivíduos. No caso das restrições, o que está em questão é como o social influencia o indivíduo, suas escolhas e ações.

Esse mesmo princípio pode ser aplicado ao contexto organizacional e quando mais o conjunto de informações for alinhado e claramente difundido, mais chance de que o controle seja viável, e evitem-se os problemas de ordem.

A ação existe entre dois extremos: de um lado o determinismo, de outro a liberdade dada pelo voluntariado. O ideal seria que a organização existisse entre esses dois extremos. Por isso o conceito de “internalização” é a solução apontada por estudiosos desse tema. O indivíduo não é obrigado a determinadas escolhas, mas cria ideias, pensamentos, valores, as quais os indivíduos incorporam ao seu próprio repertório, facilitando sua assimilação e controle (CONRAD, HAYNES, 2001).

Outra forma de ver o mesmo tema é a abordagem da identificação, que é quando se considera que a definição do coletivo, no caso, a organização, ou de seus papéis naquele contexto, como auto definição do indivíduo, através da similaridade de atributos entre as partes (ASHFOURTH et al, 2008).

Considerando-se a complexidade da rotina da organização, a comunicação organizacional tem papel central, uma vez que toda a rotina de trabalho acontece pela interação entre os indivíduos através dos diferentes meios de comunicação. A organização também executa esse mesmo processo de comunicação, através do qual reporta seus desejos e metas e o que espera atingir – sensegiving (WEICK, 2005). Mas esse processo não é um monólogo (JIAN, 2007) e o corpo de funcionários dialoga com a informação organizacional produzindo seu sentido, que o leva para a ação (sensegiving). Para preencher o não dito, ou os interesses que se imagina estar por trás da comunicação formal, os indivíduos ou grupos de indivíduos, preenchem esse vazio com novas informações, de diversas fontes – sensemaking (WEICK, 2005).

Para aumentar sua identificação com a empresa, a organização deve considerar as necessidades básicas dos indivíduos e grupos de indivíduos, como segurança, afiliação, reconhecimento, gerando resultados positivos, como participação, esforço, desempenho e compartilhamento (ASHFOURTH et al, 2008).

O papel dos gerentes na comunicação também merece destaque. Os líderes de área, de equipes podem servir como reforço ou como fator adicional de dissonância. Assumindo ou não o papel de comunicador na organização, os gerentes e a alta gestão da organização falam, mesmo em seu silêncio (REEDING, 1984).

Reeding (1984) aponta quatro falácias comuns na comunicação gerencial, que parecem atuais se confrontadas com a realidade de hoje nas organizações:

- a. A falácia do banho-maria – é a falácia dos gerentes que acreditam que, se executarem bem o seu trabalho como gestores, podem deixar as habilidades de comunicação de lado. Com essa crença, qualquer tentativa de melhorar a comunicação organizacional é deixada de lado, em banho-maria, ou é delegada para outras pessoas ou departamentos. O que se esquece, muitas vezes, é que qualquer ato gerencial comunica, seja sua presença ou sua ausência, seu discurso ou seu silêncio, ou sua voz ou a de quem recebeu a função de falar. E esse processo independe de seus objetivos e de suas intenções (REEDING, 1984). E esse espaço de vazio ou de inconsistência deixado pela comunicação gerencial (ou por sua falta) é ocupado por interpretações e pela busca de sentido (WEICK, 1995; FILSTAD, 2014).
- b. A falácia do conserto rápido – é a falácia dos gerentes que acreditam que existe uma comunicação mágica, que resolverá todos os problemas. É nesse universo que prolifera a literatura prescritiva e os livros de autoajuda, que oferecem receitas para o sucesso. E muitas dessas ideias são baseadas em conceitos de dominação, no desequilíbrio de forças, com pouquíssimo (ou nenhum espaço) para o debate, ou para a discussão, e propõem soluções num passe de mágica, como se as mudanças em processos de comunicação fossem automáticas.
- c. A falácia da visibilidade - é a falácia que nos faz focar naquilo que é mais aparente, mais visível, deixando de lado aspectos sutis, menos evidentes e menos convencionais. É o que nos faz lembrar de alguns momentos mais formais de comunicação (normalmente chamados desta forma) e esquecer que, além dos discursos formais, memorandos, etc. os e-mails, as comunicações informais, os anúncios, a relação com a imprensa, e ainda a postura dos gerentes, tudo isso também comunica, apesar de nem sempre ser chamado como um “processo formal de comunicação”.

d. A falácia da esteira rolante – é a falácia que faz acreditar que a comunicação acontece como em uma esteira transportadora. Que ao se passar uma mensagem, estamos também passando todo o significado que objetivamos, com todas as interpretações e detalhes, até o receptor final. Nessa falácia se desconsidera a possibilidade da falta de entendimento, ou da compreensão parcial de uma mensagem, como se ela não estivesse ligada a um contexto e a interesses diferentes. A falácia da esteira é ainda mais intrigante, quando imaginamos que as empresas tendem a transmitir as mensagens em ondas, respeitando os diferentes níveis hierárquicos. E desta forma, a comunicação passa do top management, para a gerencia média, até chegar aos supervisores e demais funcionários. E, como na brincadeira do telefone sem fio, nem sempre a comunicação seja completa ou precisa ao próximo participante. Ou não chega a todos os participantes ao mesmo tempo e da mesma forma. E, muitas vezes, por medo ou por simples indiferença, as pessoas mantêm-se caladas, sem demonstrar que não compreenderam a mensagem, e sem dar feedback ao emissor, e continuam o fluxo de comunicação, preenchendo os espaços em branco com outras informações. A comunicação não é só feita de palavras, mas de símbolos e outras manifestações que completam a informação e modificam seu sentido, geradas por diferentes interesses, diferentes experiências de vida. E mesmo as palavras podem ter diferentes sentidos, dependendo do contexto ou da experiência de quem está ouvindo a mensagem.

Essas quatro falácias levam a problemas de comunicação. Um deles é a crença de que, basta se falar algo ou enviar um memorando (pessoalmente, ou através de um terceiro) para que a comunicação aconteça e cumpra seus objetivos. Essa visão desconhece que diferentes pessoas podem atribuir diferentes significados a palavras, principalmente quando existe uma relação hierárquica entre eles, seja por diferentes níveis de conhecimento organizacional, diferentes formações, experiências e interesses diversos. Um segundo problema seria que essas falácias incentivam a comunicação em via de mão única, desencorajando a participação ativa de funcionários, e minimizando espaços para debate e feedback, gerando o isolamento e a insensibilidade gerencial (REEDING, 1984).

2.1.1. A organização sem fins lucrativos

Peter Frumkin e Alice Andre-Clark, da universidade de Harvard, tratam das organizações sem fins lucrativos em um de seus trabalhos e apontam que muito tem se discutido em como se profissionalizar as organizações sem fins lucrativos, aplicando teorias como reengenharia, qualidade total e benchmarking, e gerando a busca por essa transferência técnica entre as “empresas de mercado” e as organizações sem fins lucrativos (FRUMKIN e ANDRE-CLARK, 2000). Esse entendimento gerou a busca por profissionais de empresas mais agressivas na busca por resultados para entrar em empresas sem fins lucrativos, buscando sua profissionalização e o turnaround dessas instituições.

Neste texto, os autores trazem uma nova proposta, demonstrando que a força das organizações sem fins lucrativos está exatamente no seu propósito e não na sua busca incessante por resultados operacionais. E antes de buscar resultados operacionais ou um “lucro” desnecessário por sua constituição, deveria repensar sua estratégia, partindo de sua visão, missão e valores, identificando sua proposta de valor única, e as atividades relacionadas a ela, cumprindo seus objetivos, atingindo sua vantagem competitiva (FRUMKIN, ANDRE-CLARK, 2000; WAAL *et al.*, 2011).

O conflito entre o propósito e a busca por resultados existe nas organizações sem fins lucrativos onde se implementa uma gestão por resultados, e atinge principalmente o processo decisório e como se trata e prioriza a questão do cliente, questionando-se os objetivos de curto prazo em contraposição com os objetivos maiores da organização, que em geral são de longo prazo e demandam maior esforço e maior sacrifício (FRUMKIN, ANDRE-CLARK, 2000).

Além disso, o corpo de funcionários existente na organização sem fins lucrativos, em geral, forma fortes subculturas em torno de ideologias e formas de expressão que diferem das empresas que buscam o lucro, e o componente emocional se mostra forte motivador e a “cola” para enfrentar os desafios organizacionais (FRUMKIN, ANDRE-CLARK, 2000).

A causa e o cliente se misturam e os objetivos de curto prazo assumem papel secundário, mesmo quando o seu emprego está em risco.

Esse cenário com certeza afeta o entendimento da comunicação oficial, principalmente se esta está permeada por objetivos de curto prazo e/ou ligados a objetivos não relacionados à missão organizacional.

Reescrever a missão, incorporando os componentes de resultado pode ser uma saída para solucionar essa aparente inconsistência, mas pode gerar um descolamento entre os motivadores das subculturas organizacionais e a missão (FRUMKIN, ANDRE-CLARK, 2000; WAAL *et al.*, 2011).

2.1.2. A comunicação organizacional

Deetz e McClellan (2009) apontam que existem três formas básicas de entender a Comunicação Organizacional:

- a. Comunicação como ferramenta de gestão. A comunicação aqui faz parte da organização da mesma forma que qualquer outra ferramenta, como a estrutura, a liderança, etc. Aceita-se que a comunicação está presente nas organizações e deve ser gerenciada como tal, com absoluto controle do que está sendo dito. É linear, controlada, unidirecional, e é percebida como a serviço da organização, para o atingimento direto de seus objetivos. É objeto de controle e centralização para que tudo o que está sendo dito e compreendido seja exatamente o que a organização espera. Ignora o indivíduo como portador de interesses individuais e como agente capaz de interpretar e atribuir significado aos conteúdos recebidos. A comunicação é reproduzida e repetida, no que se acredita ser um alinhamento organizacional.
- b. A segunda forma é a comunicação como um meio para a operação gerencial, através do qual é possível se executar a ferramenta de gestão. Como um mal necessário, através dos processos de comunicação é que se consegue garantir o envolvimento e o controle, necessários ao papel da organização. Nesse formato, o gestor ganha um importante papel, já que passa a ser ferramenta de convencimento e persuasão. Admite-se que existe o outro, mas que esse deve ser “cooptado” aos objetivos organizacionais, de forma a ser mais um instrumento de atingimento das metas.
- c. A terceira forma é a comunicação como constitutiva da organização. Nesta visão, a comunicação é percebida como constitutiva da organização (CCO) e da vida organizacional. Pela complexidade do assunto e pela importância da conceituação, serão dados maiores detalhes a seguir.

O que torna uma comunicação organizacional? De acordo com Taylor e Cooren (1995), a comunicação se torna organizacional quando um grupo de pessoas legitima o discurso de um determinado ator, como sendo o discurso de uma determinada organização ou agência.

Taylor e Cooren (1995) acreditam na comunicação como constituinte da organização, associando-a com verbos e ações normalmente atribuídas aos seres humanos, como “a organização fala”, pretende, etc.

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 nas múltiplas interações, e em múltiplas direções. 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.

A preocupação dos líderes em como acelerar as mudanças para tornar as empresas mais eficientes começa ao entender 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).

A escuta também merece atenção, já que desempenha papel fundamental no processo de comunicação, principalmente na comunicação organizacional. Para o gestor, a escuta pode ter a função de (a) compreender e reter informação; (b) analisar e criticar; (c) gerar empatia com o outro. Para o processo de construção do significado, o gestor deveria ser um expert nos três tipos de escuta (REEDING, 1984).

Deve se entender a Comunicação Organizacional em toda a sua complexidade, e não como algo distante, incontrolável, e que não faz parte do dia a dia da organização e sim dos departamentos responsáveis por ela, e das pessoas que formam essa organização. Assumir que apenas existe a comunicação dentro da organização é dizer que a organização é apenas cenário e que não pode desempenhar um papel de comunicador (TAYLOR e COOREN, 1995).

Na busca do entendimento da Comunicação Organizacional, vale rever as Metáforas da Comunicação, texto clássico de Linda Putnam, Nelson Phillips e Pamela Chapman (PUTNAM *et al.*, 2004).

Os autores propõem sete metáforas como formas alternativas de se tratar a comunicação na organização e suas implicações. Nos parágrafos a seguir, passarei pelas sete metáforas (PUTNAM *et al.*, 2004).

A metáfora do conduíte: nessa metáfora, a organização é um contêiner e a comunicação é vista como transmissão. A comunicação é realizada em apenas uma direção e o foco é minimizar a perda do conteúdo original, objetivado pelo emissor, ponto focal do processo comunicativo. A comunicação efetiva é a comunicação sem desvios e sem colaboração, onde, ao final do processo, se é capaz de reproduzir a mensagem original, pretendida pelo emissor. O receptor não contribui para a mensagem, ele a recebe e a reproduz tal qual foi pretendida. Desvios na mensagem são atribuídos à falta de habilidade do emissor, a problemas nos canais de informação – formais ou informais ou a quantidade de informação transmitida, que pode estar acima da capacidade de compreensão do receptor.

A imagem é a da comunicação como ferramenta, onde a comunicação é vista como um instrumento de influência, para o atingimento de algum objetivo específico. O canal de comunicação ganha maior importância e é entendido como viabilizador para superar problemas hoje enfrentados pela organização, como velocidade, distância, assincronicidade e recuperação da informação. As novas tecnologias, ao mesmo tempo que permitem a comunicação, funcionam como barreiras, como limitadores da comunicação. O foco ainda é o emissor e a mensagem original, como na metáfora do conduíte.

A metáfora da lente: nesta metáfora a organização funciona como os olhos humanos, onde se faz um recorte da realidade em função do seu foco e a realidade é distorcida em função de diferentes filtros. Os departamentos e indivíduos funcionam como as membranas oculares transformando e modificando as mensagens a partir de seu ponto de vista e da posição que se ocupa. Apesar de ainda se ver a comunicação como transmissão, o receptor da mensagem aumenta sua importância, já que, como agente, transforma a mensagem, resumindo-a e reduzindo seus detalhes.

Os diferentes departamentos e diferentes posições na organização funcionam como filtros ou barreiras, que alteram a mensagem original. A informação é vista como incompleta e oriunda de diferentes percepções. A ambiguidade, o mau entendimento e a distorção não são vistas como falhas, mas como integrantes do processo de comunicação.

Na metáfora do linkage, a organização é percebida como um sistema, onde todos os seus pontos estão interconectados. A comunicação age como conector, ligando os diferentes departamentos e indivíduos da empresa. Classificam-se os indivíduos pelo seu grau de conectividade, indo de isolante (baixo nível de conexões) à estrela (vários graus e níveis de conectividade). Apesar da comunicação ainda estar ligada à transmissão, ela foca nas interações entre os diferentes pontos da organização.

A interação é vista como oportunidade, diferindo em diferentes funções ou departamentos, classificando-as por frequência, multiplicidade, entre outros atributos de conexão.

Os canais têm o papel de facilitadores, auxiliando na agilidade e na qualidade das interações, como os meios virtuais – e-mail, voice-mail, e facilitando a troca de informações e conhecimento, bastante valorizada em processos de inovação, não se limitando às paredes da organização, mas utilizando toda a rede de relacionamento de seus funcionários.

Um ponto interessante dessa metáfora é a percepção de que os elos ou pontos fortemente conectados tendem a ser menos maleáveis, sofrendo maior pressão em momentos de mudança ou adoção de novos valores ou conceitos. Os membros mais fracamente ligados são mais facilmente integrados a novas mudanças e fornecem mais informações para a organização como um todo, já que não se prendem tão fortemente a sua rede de relacionamentos.

A performance é a metáfora das ações coordenadas, como num único espetáculo teatral. As interações sociais são vistas como complementares, que escrevem e representam a mesma narrativa e a mesma história, sem que haja um início e um fim. A comunicação organizacional é fruto das interações sociais, criando suas regras e delimitando sua ação.

Os fatos e mensagens são selecionados para dar sentido e emoção à narrativa escolhida nessa construção do grupo e a mensagem perde a possibilidade de ser transmitida, na medida em que as histórias organizacionais são construídas.

Cada ouvinte muda a mensagem, construindo novos fatos para a mesma narrativa, até o que o próximo ouvinte faça o mesmo. O sentido é compreendido através da história da formação da mensagem.

Dando um passo além, em relação à performance, a metáfora do símbolo transpassa a narrativa incluindo a interpretação, que age como ferramenta persuasiva para a construção de um romance cheio de significado e que transcende a racionalidade da organização.

É essa produção que formam novas narrativas, que passam a funcionar como apresentação da empresa para novos funcionários, que criam mitos e histórias que reforçam as relações de poder e que resolvem problemas ou gaps de informação. Desta forma de comunicação, surgem as metáforas organizacionais, os ritos e rituais, que expressam os valores individuais ou de grupos, e que reforçam a identidade de grupos dominantes e o status quo, e dificultam processos de mudança e revisão de valores.

Paradoxos e ironias que fujam à lógica dessa narrativa podem paralisar a organização ou gerar tensão e desconforto, aumentando a procura pelo sentido, que se encaixe na história conhecida, como um capítulo adicional.

A metáfora da voz apresenta a comunicação como a expressão da comunicação, representada por vozes de diferentes tons e características, às vezes abafadas, às vezes amplificadas e que emergem na organização com objetivos bem definidos. Trata-se do direito de falar: quem pode falar, quando pode falar e como pode falar.

Ter possibilidade de falar, de se expressar na organização, permite que suas experiências sejam ouvidas e compartilhadas, pressupondo ainda a existência de ouvintes interessados em sua voz.

O direito de falar expõe várias crenças da organização, bem como preconceitos. Reforça ou não conceitos de hierarquia, necessidade de controle e ambições para crescimento organizacional.

Em uma empresa hierarquizada, em geral, se dá mais voz a medida em que se cresce na organização, ainda que cada vez se esteja mais afastado do seu fim e dos seus clientes. A participação é dar voz aos funcionários e stakeholders independentemente de seu nível funcional, empoderando-os e engajando-os no processo decisório.

O discurso é a sétima metáfora e coloca a comunicação como conversação, como linguagem e como diálogo. Combina as metáforas da performance e da voz, na medida em que considera a interação entre os indivíduos e que valoriza a expressão e a construção de um novo significado, uma construção social da realidade, que envolve ainda a expressão das emoções, como prática discursiva.

Ainda no mesmo texto, Putnam *et al.* (2004) diferenciam ainda texto e discurso e como eles se relacionam, na comunicação de uma organização. O texto é um conjunto de eventos criados pelo discurso e repleto de significado simbólico para os participantes, e que modificam, abrindo a diversas leituras e transformando-se nas diferentes interações.

2.1.3. A comunicação corporativa

A origem do nome corporativo vem do latim “corpus” e parece direcionar a forma de pensar dos diferentes pesquisadores sobre a comunicação corporativa. De uma forma geral, todos tendem a assumir o mesmo conceito: o de que a comunicação corporativa deve ser uníssona e consistente, independente de seus públicos ou de seus diferentes mercados. Derivado desse conceito vem o conceito de marca corporativa, ou da marca por detrás da organização, que une, cola, coordena e integra toda a comunicação organizacional (CHRISTENSEN, CORNELISSEN, 2011).

A comunicação corporativa é vista então como uma única entidade, na comunicação com seus diferentes stakeholders, seja através de campanhas publicitárias, comunicações internas, seus prédios e todos seus funcionários. Todos esses compostos são percebidos como partes ou fragmentos do mesmo processo comunicativo, como na figura de linguagem metonímia, onde o todo é representado por suas partes (CHRISTENSEN, CORNELISSEN, 2011).

Mas a grande limitação dessa crença de comunicação única, é que ela apenas se aplica ao modelo de comunicação unidirecional, ou da comunicação feita apenas no sentido do emissor para o receptor (CHRISTENSEN, CORNELISSEN, 2011). Apesar de se considerar o feedback no processo, através da escuta de determinados stakeholders, a metáfora organizacional aqui é a do conduto que liga a identidade corporativa (auto definida) e a imagem cognitiva que permanece na memória de quem recebe a comunicação (imagem corporativa) (CHRISTENSEN, CORNELISSEN, 2011).

Ao enviar mensagens corporativas alinhadas, em via de mão única, é que se trabalha e reforça a comunicação corporativa de forma a não deixar gaps, e costurando todos os pontos para não deixar “fios soltos”, capazes de gerar ambiguidade e questionamentos. E muitas vezes a comunicação não é focada no que a empresa é, mas em uma expressão de desejo, ou em um vir a ser (CHRISTENSEN, CORNELISSEN, 2011).

Uma das fragilidades da comunicação corporativa reside exatamente nesse conceito de transparência e unicidade, que acaba motivando os diferentes interlocutores a buscar gaps e inconsistências no discurso corporativo, ao invés de reconhecer a riqueza de diferentes visões, o que permitiria o aproveitamento do potencial inovador e flexível (CHRISTENSEN, CORNELISSEN, 2011).

2.1.4. A comunicação para os funcionários

Uma organização necessita que seus funcionários trabalhem uns com os outros de forma a possibilitar o atingimento das metas e dos objetivos organizacionais. E quanto mais especializada for a atividade e mais divididas forem as tarefas, mais necessária se torna a coordenação dessas atividades para um objetivo comum. Mas é a escolha pelo grau de controle e pelo tipo de gestão que tem gerado maior dúvida: a melhor forma é o comando top-down”, que limita a autonomia e a criatividade, ou a forma mais participativa, menos controladora, mas com o risco de perda de eficiência? (CORNELISSEN, 2014).

Independentemente da dúvida pelo tipo de comando, as organizações contemporâneas entendem a importância de se comunicar com seu grupo de funcionários, muitas vezes denominando essa comunicação como comunicação interna, diferenciando-a da comunicação com os demais stakeholders, como consumidores, investidores e público em geral. Mas, na era da comunicação digital, nem sempre a “comunicação interna” se restringe aos limites da organização, sendo possível o cruzamento das fronteiras com o mundo “externo da comunicação”(CORNELISSEN, 2014).

São diversas novas formas de comunicação propiciadas pela tecnologia: e-mails, intranet, vídeo conferências, podcasting, treinamentos online, etc. E Cornelissen (2014) identifica duas áreas centrais de comunicação com os funcionários: a) a comunicação gerencial, que é a comunicação do gestor com seu time de funcionários, muito ligada às tarefas do dia a dia e ao comportamento e bem estar do funcionário e b) a comunicação corporativa e comunicação sistêmica, que foca na transmissão das informações da organização para o corpo de funcionários, e é uma comunicação em geral menos seletiva e mais abrangente em relação ao número de funcionários. Apesar de diferentes em escopo e abordagem, ambas se complementam para que o funcionário entenda a organização (CORNELISSEN, 2014).

Mas uma característica comum entre elas é que as duas são formas de comunicação descendentes, ou seja, comunicações que fluem do corpo gerencial da organização na direção dos demais funcionários. E, no caso da comunicação corporativa e sistêmica, muitas vezes ela marca eventos chave no calendário organizacional, dando início ao ano corporativo, resultados de anos anteriores, novas estratégias, etc, principalmente temas mais ligados aos objetivos organizacionais, que determinarão a atuação de gestores e departamentos. Já a comunicação ascendente, é a que parte dos funcionários

em direção aos gestores da organização. Nem sempre há espaço para esse tipo de comunicação, mas o mundo corporativo já reconhece sua importância, já que o feedback do funcionário, com suas críticas e sugestões, pode auxiliar à melhoria de performance (CORNELISSEN, 2014).

A identificação organizacional, porém, é um passo adicional na relação empregado-organização, uma vez que envolve o senso de pertencimento e engajamento com a organização, sendo ela parte importante de sua identidade. E essa identidade é resultado de um alinhamento entre a identidade pessoal e a identidade organizacional, ao mesmo tempo em que resulta do orgulho em fazer parte de uma organização com excelente reputação para o público externo. Quanto mais bem-sucedida for a organização e sua imagem de prestígio para o público externo, por identidade, isso afeta a autoestima do funcionário. E quanto mais alinhados forem os valores organizacionais e os valores do funcionário, maior o grau de identidade entre funcionário e organização (CORNELISSEN, 2014).

A comunicação top down exerce papel fundamental na construção dessa identidade organizacional, desde que o funcionário a julgue adequada e confiável. Afinal, é a voz da organização falando diretamente com o funcionário. Um terceiro ponto importante para a geração de identificação é o quanto o funcionário se sente envolvido e ouvido pelo corpo gestor. Ou seja, a comunicação com o funcionário será mais produtiva na medida em que combinar a comunicação em ambas as direções, fazendo com que o funcionário sinta que sua voz é ouvida e considerada para o processo decisório da organização (CORNELISSEN, 2014).

O nível do envolvimento do funcionário pode ser categorizado segundo Cornelissen (2014) em 3 níveis do processo decisório: voz, silêncio e participação. Se a percepção do funcionário é a de que falar não gera nenhuma consequência, ele permanecerá calado, não passando o feedback para os seus gestores e limitando os ganhos dentro da organização.

A figura a seguir mostra os processos que geram o silêncio organizacional. A percepção de não ser ouvido, pode ser causada pelo medo dos gestores em receber feedback negativo, seja pessoal, seja sobre uma decisão que eles apóiam, ou pela crença de que são os gerentes quem mais conhecem os assuntos corporativos. E de alguma forma, ou silenciam os funcionários, ou apenas ouvem aqueles que compartilham de suas opiniões.

Cornelissen (2014) relaciona os conceitos de silêncio organizacional ao clima comunicativo, que é o ambiente para a troca de informações entre gerentes e funcionários através de canais formais e informais, e pode ser aberto (quando a informação flui, tanto no nível dos indivíduos, quanto dos grupos e departamentos) ou fechado, quando a informação é bloqueada, o que leva ao silêncio. O clima aberto é um clima onde o funcionário se sente convidado a expressar suas opiniões, independente se são positivas ou negativas.

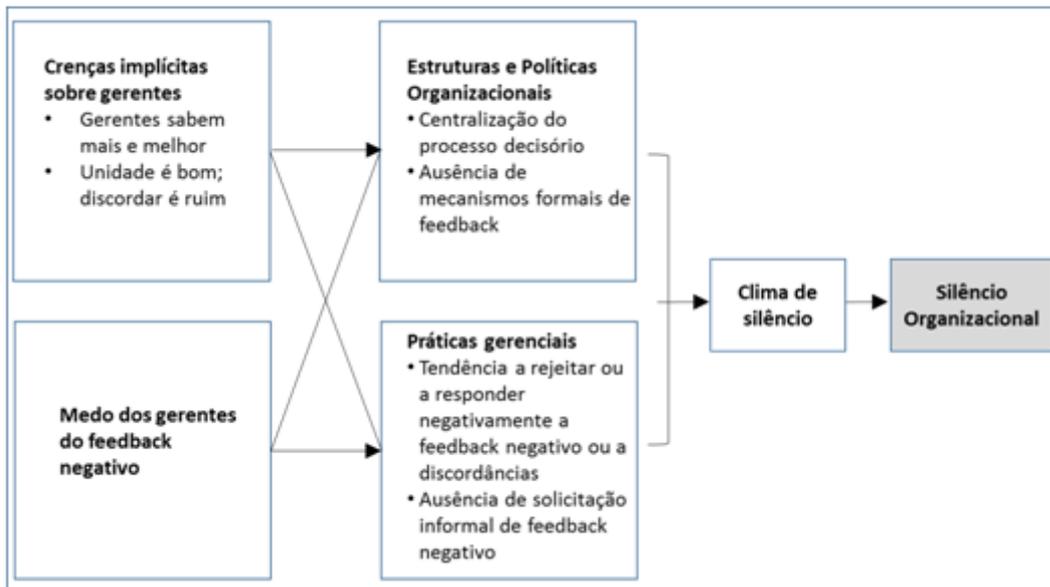


Figura 1: Condições e Processos que levam ao Silêncio Organizacional

Fonte: Cornelissen, J. p. 171. *Corporate Communication: a Guide to Theory & Practice*. London, Sage, 2014. Adaptado de Morrison, E. W. e Milliken, F. J. (2000). *Organizational Silence: a barrier to change and development in a pluralistic world*. *Academy of Management Review*, 25: 706-25, figura na p. 709. Traduzido livremente pela autora.

2.2.

A organização em constante movimento: organizing e a formação do sentido – sensegiving & sensemaking.

Para Karl Weick (1995), a organização é um processo em evolução, sempre em movimento, construído pelas diferentes pessoas que formam a organização. Por isso, o substantivo organização não refletiria o dinamismo implícito no conceito, sendo o termo “organizing” mais preciso, já que o verbo no gerúndio passa a ideia de continuidade, de processo não terminado.

Estando a organização em constante movimento, a comunicação desempenha papel de destaque, já que é exatamente através das interações

entre as pessoas que o organizing acontece e não como um conjunto de funções e relacionamentos (WEICK, 1995). E a organização das pessoas está diretamente relacionada à busca pela redução da ambiguidade gerada pelo fluxo de informações existente em uma organização. É a busca pelo sentido, que faz com que os indivíduos se organizem, reduzindo a incerteza. A organização seria então um reflexo de processos passados, que foram interpretados e implementados. A esse processo de percepção da ambiguidade e da busca de solução para ela, através das interações entre as pessoas, é que a organização se forma (WEICK, 1995).

O conceito de sensemaking, conforme desenvolvido por Karl Weick traz o caráter temporal para o entendimento da comunicação, ao mesmo tempo, que discute o sentido.

Um evento único pode fazer sentido se avaliarmos tecnicamente a comunicação. Ou seja, o texto é perfeitamente escrito, encadeado, se relaciona com o título, não apresenta erros de português, etc. Mas esse mesmo evento pode parecer incoerente perante um determinado contexto organizacional, que não se encaixa com o conhecimento e experiências prévias, e gerar a sensação de que há algo errado, ou de que alguma peça está faltando, ou de que simplesmente essa comunicação não faz sentido, gerando surpresa e o interesse em descobrir o que está por trás, ou qual é o verdadeiro significado e qual a motivação do evento (WEICK, 1995)

A sensação de surpresa e de desconforto gera especulações e diferentes indivíduos formulam hipóteses e teorias em busca da explicação e dos gaps da comunicação. Do indivíduo, que estranha e expressa suas dúvidas, a discussão passa para os grupos e paulatinamente são especuladas novas explicações e teorias para o fato. Quanto mais esse processo preencher os espaços das dúvidas e preencher as lacunas de significado, mais forte é o processo, transformando o conteúdo técnico da comunicação, e atribuindo-lhe mais significado, ou melhor, diferentes significados, que podem se aproximar ou afastar dos objetivos originais, até que os interlocutores se sintam satisfeitos com o grau de coerência e completude da mensagem. Esse é o processo de sensemaking, ou formação do sentido (WEICK, 1995).

Sensemaking são então os processos de construção de sentido em uma determinada comunidade de pessoas, quando as comunicações recebidas geram algum tipo de gap ou graus de incerteza, e a busca por um novo sentido

se faz necessária para o entendimento, que possa mudar a ação e orientar a prática dessa comunidade (FILSTAD, 2014).

Weick (1995) descreve sete propriedades do sensemaking, que ajudam a entender como a formação do sentido acontece nas organizações:

- a. O sensemaking é fundamentado na construção da identidade. Como um ser social, o indivíduo e sua identidade são formadas a partir das interações com os demais e é ele mesmo, como indivíduo, uma construção discursiva. E diante da necessidade de valorização do seu “self”, por sua vontade se ser útil e eficiente e por seu desejo de buscar a coerência e a continuidade, o indivíduo busca pelo sentido e pela realidade que ele conhece e domina. Novos conhecimentos são formas de rever ou reafirmar seus conhecimentos. Age ao mesmo tempo pela organização, mas também como organização, tendo seu recorte da realidade como representativo do mundo organizacional. Quanto mais restrita é a comunicação ou a verdade, mas se busca por uma verdade que faça sentido para mais pessoas.
- b. O sensemaking é retrospectivo, na medida em que busca pela experiência vivida como forma para entendimento das informações e para a formação do sentido. É mais fácil entender o que já passou do que perceber o que está sendo vivido e experimentado. Diante da mudança excessiva e do desconhecido, a procura pelo sentido vai para a experiência e pelo que já passou, buscando caminhos já percorridos e menos instáveis.
- c. Se promulga em ambientes sensíveis. Weick relaciona a realidade organizacional e a autoridade dos gerentes à promulgação das leis e dos legisladores, uma vez que determinam limites e cunham novos aspectos ao ambiente, que não existiam antes. De alguma forma, é possível se criar situações inexistentes para se defender de alguma ação provável ou possível, quando em confronto com alguma situação nova ou da qual se espere um risco.
- d. Social – em uma organização, por mais que se preserve o nível individual de pensamento, coloca-se as ideias a prova, testando-as e validando-as no ambiente social. Os comportamentos, o pensamento e os sentimentos são influenciados em uma organização pelo outro. As

interações sociais reforçam o imaginário dos indivíduos através de processos de troca e de busca conjunta pelo sentido. Peças diferentes ou simplesmente a aprovação de um sentido plausível influenciam o processo. Diferentes posições na organização e/ou diferentes níveis hierárquicos podem reforçar a percepção de um melhor entendimento do que realmente está acontecendo, reafirmando e divulgando versões não oficiais dos fatos.

- e. Contínua – o processo de sensemaking não tem começo nem fim. A sua natureza é dinâmica e, da mesma forma que os fatos não acontecem em momentos isolados no tempo, a busca pelo sentido e pelo entendimento também não tem fim. Por sua natureza retrospectiva, os fatos são encadeados e podem ser relidos e reinterpretados diante de novos fatos e novos atores, buscando novas formas de entendimento.
- f. Focada nas pistas e sinais extraídos – tudo parece fazer sentido e estar interligado. Da parte, se entende o todo. De cada pista e cada sinal, parece brotar um mundo de sentido, que conectado a outros pontos, formam novos significados. O contexto é parte fundamental do processo e auxilia na construção da lógica e na afirmação do novo conteúdo, da mesma forma que a disponibilidade pessoal de se buscar a peça que falta para algum quebra-cabeça inacabado.
- g. Direcionado mais pela plausibilidade do que pela acurácia. As organizações acreditam que a cola que as mantém unidas, sólidas e fortes são seus mecanismos de controle. Por isso acreditam que quaisquer desvios do objetivo original são anomalias ou falhas do processo de comunicação. Porém, como registrado nesta sétima propriedade é a plausibilidade ao invés da acurácia, que conta para o sensemaking. E a própria palavra tem sua origem no antigo francês sens e no latim sensus, que significam sentido, significado e percepção. Mais do que se aproximar da intenção original, o processo de sensemaking tem que parecer e ser percebido como certo e como fazendo sentido, para determinada audiência. Muitas vezes, em uma empresa, se prioriza mais a velocidade do que a acurácia, e essa escolha pode produzir consequências no entendimento ou na percepção do que significa a mensagem, ou do que se queria dizer de fato. Os espaços deixados por uma comunicação com menor cuidado ou sem fazer sentido diante do contexto organizacional, por mais

“verdadeira” que pretenda ser, é passível de deixar transparecer gaps, sendo questionada e tendo seu sentido preenchido por aquilo que parece ser (WEICK, 1995).

O processo de sensemaking ocorre principalmente em momentos onde algum fato novo, algum novo conhecimento, alguma mudança, surge e desestabiliza a rotina diária, e se tem a necessidade de se criar um novo significado para entender e absorver o novo (FILSTAD, 2014).

Weick apresenta alguns novos conceitos para explicar que o sensemaking é esse fluxo de trocas entre atores (enactment ou “colocar em cena”, atuar) e seu ambiente (mudança ecológica). Nesse processo, se seleciona o que faz sentido (seleção) e o conhecimento que é apreendido (retenção) é o que se acredita ou o que se duvida, servindo de base para novo processo de enactment (WEICK et al, 2005).

O processo de organizing é então essa sequência de mudança no ambiente-atuação (enactment) - seleção-retenção, disparado por uma ambivalência, e cujos resultados da retenção gerando feedback para as demais etapas do processo, conforme demonstrado na Figura 2.

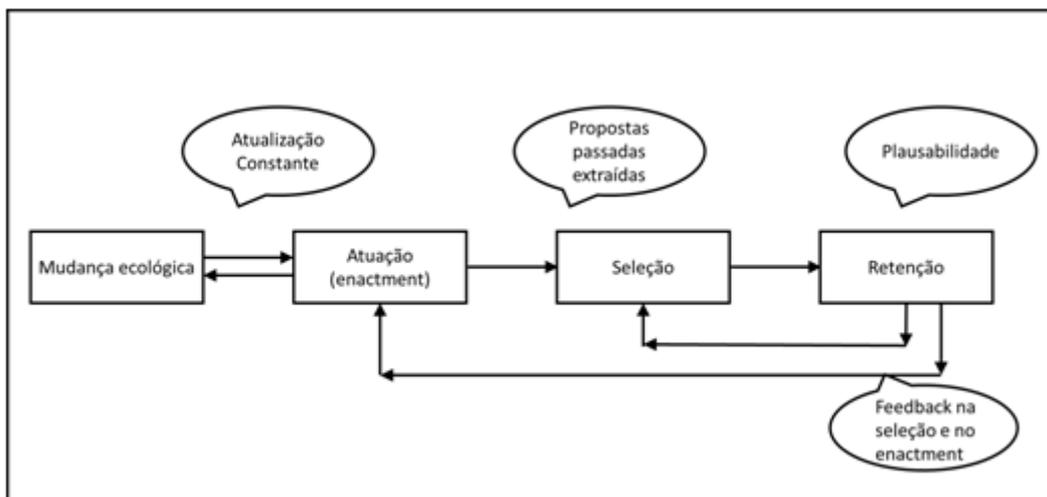


Figura 2: Modelo de organizing de Karl Weick

Fonte: WEICK, K.; SUTCLIFFE, K.; OBSTFELD, D. Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, v. 16, n. 4, p. 414, 2005. Traduzido livremente pela autora.

Nos processos de mudanças estratégicas, quando se pretende interferir na direção da organização em busca de sobrevivência ou de um novo ciclo de crescimento, a busca pelo sentido, representado pelos novos sistemas de significados e de valores, é etapa fundamental. E, no caso dos valores organizacionais, estes são percebidos como valores do líder (ou CEO) da organização, compartilhados pelos membros do top management. Diante dessa afirmativa, a presença do CEO é crítica para a condução do processo de mudança e para a atribuição de sentido (GIOIA, CHITIPPEDDI, 1991).

Essa visão do CEO é cascadeada pela organização, começando pelos stakeholders, onde o CEO compartilha sua visão e um processo de negociação se inicia, para uma formação do sentido. Esse processo de sensegiving & sensemaking coordenado, pode atribuir novos sentidos, para que surja uma evolução da visão original, que será comunicada e desdobrada para os demais membros da organização (GIOIA, CHITIPPEDDI, 1991).

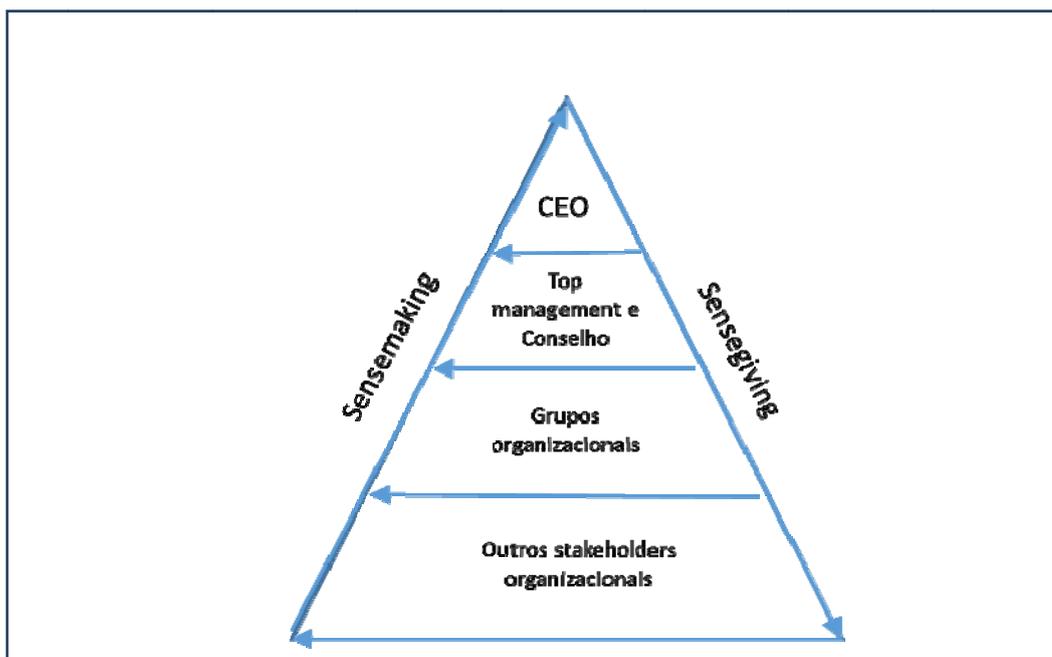


Figura 3: Ciclo sequencial e recíproco de sensemaking e sensegiving para audiências expandidas
 Fonte: GIOIA, D. A., CHITTIPEDDI, K.. Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. Strategic Management Journal, Vol.12, No.6 p. 443, 1991. Traduzido livremente pela autora.

Os processos de sensegiving, por sua vez, são os processos que influenciam a formação do sentido organizacional, representando a voz oficial da organização, reproduzida por seus líderes, porta-vozes ou canais oficiais de informação. É um processo de comunicação intencional, que visa minimizar o impacto da mudança organizacional ou de novos processos na rotina da empresa, garantindo sua eficiência e fluidez (FILSTAD, 2014).

O sensegiving objetiva minimizar os gaps, influenciando os empregados na direção dos objetivos organizacionais, com altos graus de motivação e entusiasmo para a mudança (FILSTAD, 2014).

A busca por interlocutores hábeis e líderes influentes e potentes comunicadores, visa persuadir e limitar o processo de sensemaking nas organizações, fornecendo o máximo de sentido possível, para evitar dúvidas e não gerar espaço para novas interpretações que desviem da intenção original da comunicação.

Comunicações bem planejadas e em múltiplos canais, garantindo um discurso alinhado entre diferentes líderes da instituição (e de diferentes níveis hierárquicos), ajudam nessa construção.

Esse tipo de comunicação não é uma comunicação participativa, porque mantém suas características de transmissão e acurácia da mensagem, ao contrário da produção de novos conteúdos através das interações sociais.

A pesquisa de Catherine Filstad revela que muitas vezes a visão do novo conhecimento é restrita ao top management da empresa, excluindo do processo de participação todos os demais funcionários, inclusive os níveis médios gerenciais, responsáveis pela relação diária com o corpo funcional da organização.

Os processos decisórios são assim mantidos fechados em reuniões e comitês, que possuem uma visão limitada da empresa, concentrando em poucos a informação e a decisão. Apesar da intenção em envolver os níveis gerenciais médios no processo decisório, isso raramente acontece, limitando a oportunidade da gerência média de se envolver e participar, e de cascatear esse processo de engajamento entre seus liderados.

Desta forma, as mudanças também lhe são impostas e a eles são atribuídas as funções de comunicação para os demais funcionários da organização, sendo assim privados da expressão dos seus sentimentos de impotência no controle de seus próprios resultados.

É interessante perceber que, mesmo entre os integrantes do top management, existem diferentes interpretações do processo de mudança ou de novo conhecimento. Esse desalinhamento entre o sentido a ser dado para a organização (sensegiving) e a interpretação individual de alguns altos gestores pode trazer consequências catastróficas para o processo de comunicação, gerando diferentes versões e provocando um processo de busca de sentido ainda mais longo.

A falta de envolvimento da gerência média traz ainda o problema da falta de entendimento da rotina diária para a implementação da mudança, gerando ruídos e dificuldades que poderiam ser evitados.

Apesar da função oficial de sensegivers, os gerentes médios muitas vezes se tornam porta-vozes de diferentes interpretações, em função do seu baixo engajamento na mudança, ou de informações imprecisas de diferentes indivíduos da alta gestão (FILSTAD, 2014).

2.3.

Uma organização não é cenário onde ocorrem os processos de comunicação. A organização só existe em e através de processos de comunicação: apresentando a CCO.

A área de estudo da CCO – Communication as Constitutive of Organization, traz a discussão de que a comunicação dentro de uma organização é mais do que um simples relato da realidade organizacional. Na verdade, vários autores adeptos da CCO apontam para a comunicação como constituinte da organização, ou seja, a organização só existe e atua em processos de comunicação (COOREN *et al.*, 2011).

Taylor (2014) conceitua a organização como constituída na comunicação, mas não faz isso a colocando no papel de produto ou resultado do processo. A organização é por si só um ator nos textos e conversações gerados por seus membros. Ainda segundo Taylor, essa lógica é reflexiva, uma vez que se por um lado a organização é “composta” por seus membros, por outro lado, ela os outorga como atores de suas práticas comunicativas.

Putnam (2010) aponta que a CCO reconhece a complexidade dos processos de comunicação e como eles afetam o “organizar e a organização”. A CCO trata de eventos, de processos, de como a organização (entidade) se transforma / existe, através do organizar.

Para um melhor entendimento da CCO, Cooren *et al.* (2011) definem seis premissas fundamentais:

- a. A comunicação deve ser analisada em eventos, em interações que irão formar a realidade organizacional, e não focada apenas no discurso organizacional. A comunicação não é estática, não acontece em um segundo único do tempo, mas reflete o segmento de uma prática, que envolve pessoas e processos de comunicação. A prática da comunicação afeta as políticas, estratégias, valores, relações formais ou informais dentro da mesma organização. A inconsistência entre discurso e prática pode afetar a compreensão de uma comunicação e toda a informação transmitida.
- b. Tudo comunica e não apenas aquilo o que a empresa deseja. A comunicação é sinestésica e se realiza na ação corporal, sentimentos, gestual, entonação da voz, vestimenta de quem comunica, formato do corpo, etc. O texto é importante, mas os demais aspectos devem ser observados e entender que, em se tratando de comunicação organizacional, deve se entender que devemos ser os mais inclusivos possível. Os valores, o conhecimento ou ideologias são aprendidos não apenas pelo que as pessoas falam e escrevem, mas por seus gestos, comportamentos, por sua voz e até suas roupas
- c. A comunicação organizacional é uma obra aberta, “co-construída” e “co-orientada” tanto pelo emissor como pelo receptor da mensagem, incluindo os responsáveis pela análise. Não existe isenção e não se resume à intenção original. O contexto, os interesses, entre vários fatores interferem na comunicação e levam a compreensão e a ações diferentes;
- d. A comunicação organizacional não é privilégio dos seres humanos, e ela não se restringe ao emissor e destinatário da mensagem. A missão, visão e valores interferem nesse processo e levam a novas ações.
- e. A comunicação organizacional nunca se afasta dos eventos de comunicação. Tudo influencia a comunicação, inclusive a hierarquia organizacional e o cargo de quem comunica.
- f. A CCO não favorece nem à organização nem ao organizar, sem privilégios aos indivíduos ou a forma como as empresas passam a ser transmitidas e vividas após os eventos de comunicação.

Para a Escola de Montreal, o processo de “co-orientação” é central, e acontece quando as pessoas se conectam às outras em atividades coordenadas, como as atividades de qualquer organização, em busca de uma meta. Ao se conectar, são acionados e acionam outros atores. As manifestações dessa “co-orientação” são a conversação (a troca) e o texto (o assunto sobre o qual a conversação acontece) (COOREN *et al.*, 2011).

Ao se pensar como fica a comunicação corporativa a partir da visão da CCO, a mudança é a de *mindset*, uma vez que se assume uma multiplicidade de vozes e não uma voz única e consistente. Apesar do desejo pela clareza e consistência, o que tornaria os negócios mais simples, a organização depende da variedade de interlocutores, como dimensão fundamental do “Organizing”. É a ambiguidade que faz a organização falar de si mesma e engajar e integrar seus membros como parte do mesmo processo de “organizar”(CHRISTENSEN, CORNELISSEN, 2011).

2.4.

A TAC (Teoria da Ação Comunicativa) de Jurgen Habermas

A TAC (Teoria da Ação Comunicativa) de Jurgen Habermas trouxe contribuições importantes para o entendimento da Comunicação Organizacional (VIZEU, 2005). Como um grande nome da Teoria Crítica, o filósofo Habermas questiona a racionalidade instrumental e a reconstrução racional do ato da fala e apresenta o conceito da comunicação sistematicamente distorcida. A contribuição de Habermas para os Estudos Organizacionais se dá ao mover a discussão da racionalidade do indivíduo para dentro de uma comunidade, a partir de uma abordagem sociológica, observando a comunicação como forma de relação entre os seus participantes (VIZEU, 2005).

A racionalidade é a base para o pensamento da área de organizações. O Iluminismo apontava a racionalidade como a possibilidade da emancipação humana, operacionalizada pela racionalidade instrumental: previsão, controle e determinismo (VIZEU, 2005). Em contraponto, a Escola de Frankfurt, representada por Adorno, Horkheimer e Habermas, apresenta a racionalidade com causadora da opressão, pelas limitações que traz ao indivíduo (VIZEU, 2005).

A construção e reconstrução plena de significados e da estrutura social de uma comunidade é chamada por Habermas como o mundo da vida. Na mesma medida, as tentativas de controle, com o propósito de alguma utilidade são chamadas por ele de colonização do mundo da vida.

2.4.1.

A crítica à racionalidade e a proposta de um novo conceito

Habermas começa a discussão sobre a teoria do agir comunicativo (TAC) com uma crítica à racionalidade e à relação entre racionalidade e saber (2012).

A racionalidade é a base da filosofia e o filósofo Habermas critica o “racional” apresentado como verdade absoluta e como expressão do saber puro e inquestionável. Todo saber é proposicional e repleto de intenções. A racionalidade não é a expressão do saber de quem detém um conhecimento irrefutável, mas sim “a maneira pela qual os sujeitos capazes de falar e agir adquirem e empregam o saber (HABERMAS, 2012). E ao expressá-lo recebem críticas e discordâncias. É nessa fundamentação, na defesa do que se externaliza como saber, que está a racionalidade.

A racionalidade não é benefício apenas dos intelectuais e dos grandes pensadores, que dominam o conhecimento. Somos todos racionais, a partir do momento que somos capazes de nos comunicar, de expressar uma opinião, de contestar outra e de agir sobre o mundo (HABERMAS, 2012).

A comunicação, por mais sábio que seja o interlocutor, não se basta nela mesma e não se extingue no papel do indivíduo e dos seus objetivos comunicativo. As intenções, ou os objetivos, por trás de uma comunicação, só serão atingidos se esta for fundamentada, for repleta de significado e criar um entendimento capaz de gerar uma ação. Todo saber ao ser apresentado é passível de julgamento, de crítica, a que Habermas se refere como o “saber falível”. O saber, através da comunicação, se relaciona com o mundo objetivo e se submete a julgamentos, até que o entendimento entre o emissor e o (s) destinatário (s) sejam comuns, que eles compartilhem a mesma visão de mundo, capaz de gerar uma intervenção.

O pensamento de Habermas estabelece um novo paradoxo uma vez que o saber (e a racionalidade) não pertence ao indivíduo, mas se constitui em suas interações com o outro, que julga e critica a sua fundamentação, objetivando o entendimento (HABERMAS, 2012). A ação orientada para um objetivo ou fim não é por si só racional. Deve se considerar a necessidade de outro (ou outros) para que se chegue ao entendimento mútuo, aquele ao qual se submete e se fundamenta o saber, satisfazendo assim etapas necessárias para uma intervenção no mundo, para a solução de um problema.

Habermas(2012) escolhe a linguagem como paradigma capaz de intermediar e solucionar a relação entre a individuação e a socialização. A realidade não é objetivamente apreendida pelo sujeito, mas envolve outras esferas, ou mundos, como nomeados por Habermas: mundo objetivo, mundo social e mundo subjetivo. Desta forma, nossa apreensão da realidade é influenciada pelo meio social, pela nossa cultura, pelas normas vigentes e pela nossa própria subjetividade.

Colocando lado a lado as duas visões sobre a racionalidade, Habermas as separa pelo tipo de emprego do saber proposicional. De um lado, a disposição instrumental, ou posição realista e de outro o entendimento comunicativo, ou posição fenomenológica (HABERMAS, 2012).

No caso da disposição realista, se analisa as condições do sujeito agente, de forma que ele cumpra os objetivos estabelecidos, de forma controlada. O pressuposto é o de um mundo objetivo. As ações são orientadas à solução de problemas e se assume o outro como um sujeito incapaz de decisões, nem que sejam permitidos julgamentos ou adequações. Sob a ótica da racionalidade instrumental não há discussão ou entendimento, porque o saber e a verdade se misturam, limitando a atuação do outro. A fundamentação não é fruto de uma discussão ou de uma necessidade de defesa, mas é mais instrucional, assegurando-se que os objetivos serão cumpridos de forma mais previsível (HABERMAS, 2012).

A abordagem fenomenológica não parte do conceito de um mundo objetivo, mas só o considera objetivo a partir do momento em que ele se torna válido para uma comunidade de comunicação, que agem e compartilham a linguagem. O mundo é um conceito abstrato que se torna objetivo apenas a partir do entendimento mútuo. É um mundo da vida compartilhado e submetido às interpretações daquele grupo de sujeitos, é o saber partilhado pela comunidade de comunicação.

Mas Habermas acrescenta que, além das ações comprovativas (ou fundamentadas da fala):

“ações reguladas por normas e auto representações expressivas têm o caráter de exteriorizações sensatas e compreensíveis em seu contexto, vinculadas a uma pretensão de validade passível de crítica”. (HABERMAS, 2012).

E se podem ser criticadas e fundamentadas também cumprem o pressuposto da racionalidade. E, desta forma, alguns exemplos, como preferências, desejos, etc., por poderem ser fundamentados, não deixam de pertencer à racionalidade. Muitos dos valores são compartilhados e se permite o entendimento do que se objetiva dizer, gerando o entendimento pelo o outro participante do mundo da vida. Adjetivos cujos sentidos são compartilhados são forma de buscar esse entendimento. A mensuração da racionalidade de um membro da comunidade pode ser julgada pela capacidade de fundamentação e defesa de suas exteriorizações em uma comunidade de prática comunicativa. (HABERMAS, 2012).

2.4.2.

O conceito de argumentação

Quando um discurso contém pretensões de validade de diferentes participantes à uma exteriorização, Habermas o denomina argumentação (HABERMAS, 2012). O argumento é mais ou menos forte pelo seu poder de convencer os demais participantes do discurso à sua pretensão de validade, sendo necessária a abertura à crítica aos questionamentos e até mesmo à correção, além da capacidade de fundamentar seu ponto de vista. Ao processo de fundamentação está ligado o processo de aprendizado.

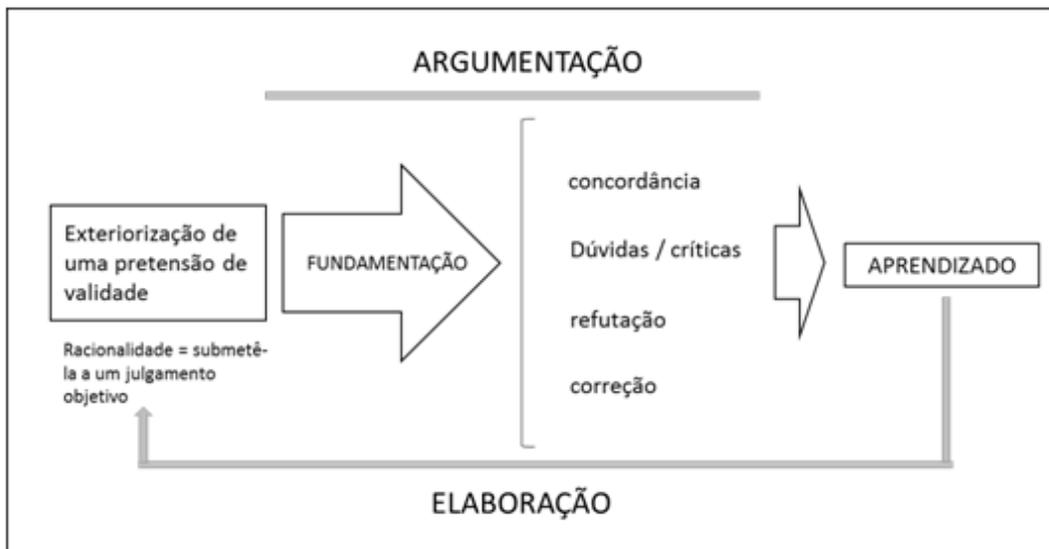


Figura 4: Conceito de argumentação de Habermas em um processo racional
Fonte: Elaborado pela autora com base em Habermas, 2012.

A fala argumentativa pode ser caracterizada por três aspectos (Habermas, 2012):

- a. Por ser processo, deve se excluir a coação, exceto a do melhor argumento – agir orientado por outros meios de entendimento;
- b. Pelo processo de interação regulamentada, onde proponentes e oponentes cooperam, de forma que se conclua se a pretensão de validade defendida tem ou não razão e fundamentação necessárias
- c. Pela existência de um terceiro, a partir da qual se transforma uma pretensão da validade em saber, após todo o processo de fundamentação e argumentação...

O conceito de entendimento é então ligado a esse processo de crítica das pretensões de validade, que são exteriorizadas, até que se chegue ao entendimento mútuo sobre sua validade.

2.4.3.

O agir e os quatro conceitos sociológicos de ação

Habermas (2012) parte dos muitos conceitos de ação das Ciências Sociais e tenta cobri-los com quatro formas básicas:

- a. Agir teleológico – é o agir que, desde o início, pensa no fim, no seu objetivo final. Decisões são tomadas o objetivo de alcançar um determinado propósito, apoiada na interpretação de uma situação. É ampliado a modelo estratégico uma vez que um ator passa a conduzir o processo de forma utilitarista, ou seja, que toma as decisões, com base no que pretende atingir. Como tem uma intenção, o ator pode produzir conteúdos que podem ser considerados verdadeiros ou falsos (critérios de verdade), na medida em que um terceiro for incluído no processo. E também podem ser avaliados pelo cumprimento ou não dos objetivos estabelecidos (critério de eficácia). O mesmo conceito vale para o agir estratégico. O êxito também depende dos demais atores, que tem seus interesses pessoais e agem de acordo com seus objetivos. Dependem de um aparato conceitual diversificado, para garantir sua lógica e atingir o que pretendem. Esse agir só é possível no mundo objetivo. A linguagem é um meio pelo qual os atores atuam sobre os demais, de forma a atingir seus próprios objetivos.

- b. Agir regulado por normas – os membros de um grupo orientam seu agir a partir de valores comuns. As normas são acordos que garantem a existência do grupo social e garantem o comportamento esperado, tendo o participante desse grupo, o direito a esse comportamento. Esse agir pressupõe a existência de dois mundos: o mundo objetivo e o mundo social. As normas regulam quais são interações são justificadas, e a pretensão de validade é reconhecida por todos os participantes, que socialmente validam a norma, e que pertencem a esse mundo social. A linguagem assume papel de transmissor de valores culturais e sustenta o consenso – compartilhado por todos os seus membros.
- c. Agir dramaturgico – qualquer ator pode regular o acesso do outro ou do público à sua própria subjetividade, território que pertence a ele mesmo. Nesse agir, o ator não age espontaneamente, mas de acordo com a imagem que quer gerar de si mesmo. Ou seja, as interações são orientadas, e são apresentados recortes de sua subjetividade, com o objetivo de aceitação, ou seja, que se moldam de acordo com intenções pré-determinadas. Os diferentes papéis que são exercidos mostram partes da subjetividade do ator e pressupõem a existência de dois mundos: um mundo interior e um mundo exterior. O agir dramaturgico pode se assumir estratégico se considerar a audiência como adversários, ou se apenas tiver interesse em influenciar os espectadores para o atingimento dos seus objetivos. No agir dramaturgico, as facetas são verdadeiras expressões da subjetividade do ator. Caso contrário, passará a impressão de cinismo e de falsidade. A linguagem é meio de auto encenação e de mostrar os traços desejados pelo ator.
- d. Agir comunicativo – pressupõe pelo menos dois sujeitos capazes de estabelecer uma relação e suas interações, na busca pelo entendimento. Meios verbais e extra verbais são utilizados para negociar até que se atinja o consenso. Nas três versões anteriores do agir, o pressuposto era o de um agir unilateral. Aqui são os próprios atores, falantes e ouvintes, que buscam o consenso. A linguagem assume então papel fundamental, através da qual, é possível a interação, para busca do entendimento mútuo, considerando para isso que sua exteriorização tem que manifestar três pretensões de validade: a de verdade (o enunciado é verdadeiro), a de correção (que a fala

esteja correta de acordo com um contexto normativo) e a de veracidade (a intenção do falante corresponde ao seu pensamento).

2.4.4. O agir racional

Habermas (2012) ao relacionar a situação da ação com a sua orientação, estabelece diferentes tipos de agir racional. A figura a seguir mostra essa correlação.

| Situação da Ação \ Orientação da Ação | Orientação pelo êxito | Orientação pelo entendimento |
|---|------------------------------|-------------------------------------|
| Não social | Agir instrumental | - |
| Social | Agir estratégico | Agir comunicativo |

Figura 5: Tipos de ação
Fonte: Habermas, 2012 – p. 495.

Começando pela orientação da ação, os modelos do agir sempre terão um conteúdo racional teleológico, uma vez que o ator sempre terá um objetivo, um fim segundo seus propósitos. O êxito é o alcançar do que se deseja no mundo.

Tanto o agir instrumental, como o estratégico, são orientados pelo êxito, mas a diferença entre eles é que o primeiro observa regras técnicas de ação e avaliamos sua efetividade diante de uma série de fatos e acontecimentos concatenados. Já o agir estratégico, escolhe racionalmente as regras que irá seguir e sua efetividade é medida pelo grau de influência sobre seu oponente.

Mas tanto na ação instrumental, quanto estratégica, a relação é de sujeito – objeto, onde o sentido é o de intervir na realidade, com o objetivo de se atingir uma meta específica, justificada por fatos e onde o indicador de sucesso é a economia de recursos e o êxito da ação. Nessa ação, o entendimento do significado fica em segundo plano e “o outro” é meio para o atingimento do objetivo. Desta forma, como a linguagem é recurso para o alcance do objetivo, a comunicação acaba sendo distorcida em um ou mais requisitos básicos, no sentido de manipulação (distorção deliberada) ou contingencial (distorção ocasionada por fatores estruturais).

Já na ação racional comunicativa, a orientação é dialógica, dada pela coordenação compartilhada. Nessa ação, os agentes têm o mesmo peso e os argumentos validam as proposições para a interação comunicativa. A capacidade comunicativa é o recurso, mas ele é comum a todos os participantes, e se busca o objetivo através do entendimento comum. “O entendimento é considerado um processo de unificação entre sujeitos aptos a falar e agir” (HABERMAS, 2012). Não há imposição e o acordo não é atingido por mera influência externa. Mas pelas interações através da linguagem.

Para sumarizar a relação entre os agires e as racionalidades em Habermas, Gallelli e Marchiori (2015) elaboraram um quadro explicativo.

| Tipos de Agir | Orientação da linguagem | Prática | Racionalidade / Intenção |
|--------------------------|--|--|---|
| <i>Agir Telealógico</i> | <i>Como media, ferramenta para se atingir êxito. Efeito perlocutório</i> | <i>Ação de influência sobre o outro. Os sujeitos são coisas ou meios para o ator atingir seus propósitos</i> | <i>Instrumental, busca determinados fins, em planos de ação individualistas</i> <i>Estratégica, busca a satisfação, com êxito imediato</i> |
| <i>Agir Normativo</i> | <i>Culturalística e conteudística, intermedia relações interpessoais</i> | <i>Reprodução de valores culturais. O consenso subsistente é reproduzido</i> | <i>A intenção é, simplesmente, replicar a convenção social. Busca a legitimidade da ação</i> |
| <i>Agir Dramatúrgico</i> | <i>Estilística e estética. Expressão de vivências.</i> | <i>Auto encenação para expressar sentimentos</i> | <i>Intenção de autorrepresentação de relação consensual entre público e representantes</i> |
| <i>Agir Comunicativo</i> | <i>Medium de entendimento. Sentido ilocucionário</i> | <i>Negociação em busca do entendimento mútuo</i> | <i>Comunicativa, reflexiva. Cooperativa no processo de interpretação da realidade.</i> |

Figura 6: Agires e racionalidades em Habermas
Fonte: Gallelli e Marchiori (2015) – p. 5.

2.4.5. Interesses

Habermas (2012) distingue três formas de interesses cognitivos que podem ocorrer na sociedade em geral, ou no ambiente de trabalho:

- a. Interesse técnico – é a busca pelo controle, pelo ganho material, ganho econômico

- b. Interesse prático – é a busca pelo controle, mas objetivando satisfazer necessidades mais sociais e simbólico, baseadas em consumo
- c. Interesse emancipatório – baseado em preceitos morais e éticos, sendo mais sensível e mais social.

As empresas no mundo atual tratam os interesses práticos, como sendo os interesses dominantes e únicos aceitáveis dentro da organização, dentro de padrões de sustentação em fatos e dados e indicadores de performance econômicos, visando o lucro. Inovação e aspectos sociais são relegados a um segundo plano, sendo considerados menos importantes e menos “racionais” (DEETZ, 1985; HABERMAS, 2012).

2.4.6. Racionalidade da ação

Segundo Habermas (2012), a racionalidade de uma ação só se aplica ao que tem o efeito objetivo, isto é, um fato ou uma ação. A moral e a ética não são passíveis de racionalização, uma vez que operam na esfera subjetiva da realidade. A linguagem, por acessar a subjetividade e por ser passível de negação – falso ou verdadeiro – funciona como uma ferramenta poderosa para o entendimento da racionalidade.

Com base nos tipos de ação já abordados, inclui os aspectos da racionalidade da ação associados a cada tipo de agir.

| Tipos de Ação | Tipo de saber corporificado | Forma de argumentação | Modelo de saber legado pela tradição |
|---|--|--------------------------------|--------------------------------------|
| Agir teleológico: estratégico por via instrumental | Saber utilizável por via técnica e estratégica | Discurso teórico | Tecnologias / estratégias |
| Ações de fala constatativas (Conversaão) | Saber empírico-teórico | Discurso teórico | Teorias |
| Agir regulado por normas | Saber moral-prático | Discurso prático | Noções jurídicas e morais |
| Agir dramaturgico | Saber estético-prático | Crítica estética e terapêutica | Obras de arte |

Figura 7: Aspectos da racionalidade da ação
Fonte: Habermas (2012) – p. 576.

Na correlação explícita na Figura 7, Habermas se inspirou na noção weberiana de que o saber explícito fundamentado pela ciência, pela moral e pela arte invadem o mundo cotidiano sob a forma de uma pressão racionalizadora sobre as ações que se difere de um agir comunicativo, orientado pelo entendimento.

Para garantir o entendimento da fala, Habermas aponta quatro requisitos básicos, que validam o discurso:

- a. A verdade proposicional (o que eu falo é racional porque é baseado em fatos)
- b. Sinceridade
- c. Retidão (pressuposto de que os atos e fala tem fundamentação moral)
- d. Inteligibilidade (meu discurso é compreensível ao ouvinte).

A checagem para o cumprimento desses quatro requisitos é fundamental para a verificação do entendimento da fala organizacional. Um ponto a ser considerado é o jargão profissional, que necessariamente não é inteligível a todos os grupos, e que aumenta em tempos de mudança, principalmente de gestão e estrutura, onde há que se reconhecer os significados em sua plenitude.

2.4.7.

A distorção comunicativa

Por ter seu conceito central na burocracia, o qual é baseado na racionalidade instrumental, o estudo das organizações pode aproveitar muito do que foi tratado por Habermas na Teoria da Ação Comunicativa (GALLELLI e MARCHIORI, 2015).

A organização como uma comunidade possui relações interpessoais entre os seus membros, refletindo a multiplicidade de visões e sendo ambiente favorável às contradições e ao não entendimento.

A distorção comunicativa, ao contrário do que parece, e do que muitas empresas querem acreditar quando buscam executivos com habilidades de comunicação não é fruto exclusivo de problemas de comunicação organizacional, mas reflete a dificuldade de reconhecer o outro enquanto sujeito competente e o privilégio dos interesses de determinados grupos, em detrimento de outros (DEETZ, 1985).

Nem sempre as contradições são percebidas e examinadas abertamente no ambiente de trabalho, mas sim veladas muitas vezes por discursos envolventes de uma falsa equidade: todos têm os mesmos direitos, todos são iguais (DEETZ, 1985). É nesse contexto que emerge a falsa racionalidade do discurso técnico e inquestionável (?) e os interesses gerenciais, deixando de lado o social e os interesses humanos (DEETZ, 1985; HABERMAS, 2012).

O modelo burocrático reside nas relações unilaterais, onde se manipulam os significados, tendo como objetivo a utilidade. É um monólogo, eficiente, mas impessoal e por isso produzem distorções comunicativas e, ao mesmo tempo, inibe a competência comunicativa. O objetivo é a sustentabilidade da empresa e as pessoas são apenas instrumentos para a realização desse fim, mas isso não é explicitamente colocado. As patologias comunicativas são resultado desse conflito entre a orientação para o êxito e a orientação para o entendimento, uma vez que o discurso estratégico (de pelo menos um dos participantes) é velado e “transvestido” de discurso comunicativo (HABERMAS, 2012).

Essa manipulação gera a comunicação sistematicamente deturpada, uma vez que cria uma lógica de agir comunicativo, mas que no fundo defende interesses individuais. Habermas (2012) demonstra através de um desenho esquemático como se dá esse processo (Figura 8).

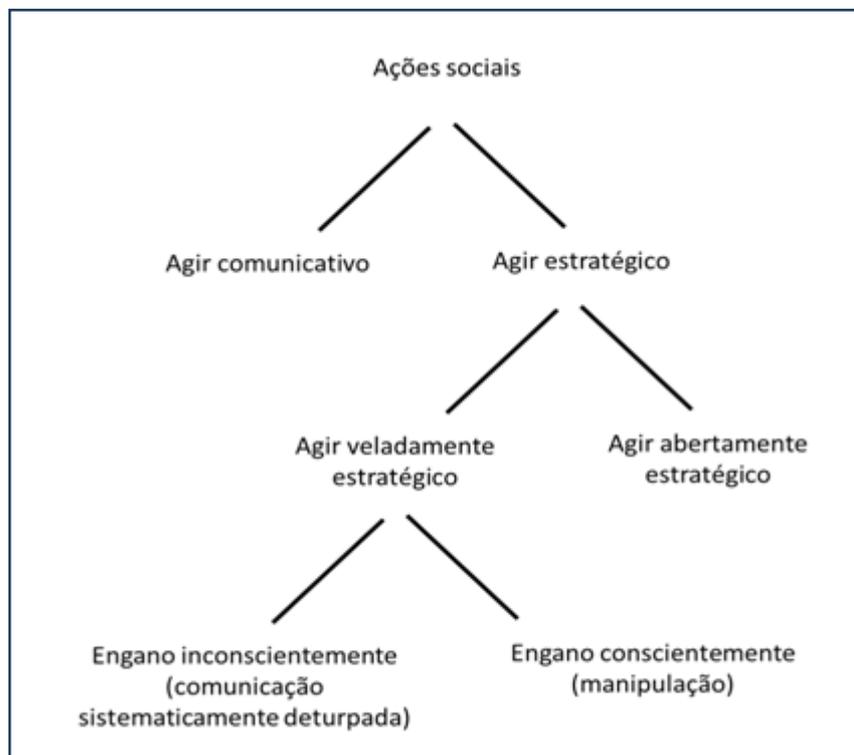


Figura 8: A comunicação sistematicamente deturpada na teoria do agir comunicativo
Fonte: Habermas (2012) – p. 573.

As dificuldades em se estabelecer uma relação comunicativa não distorcida nas organizações refletem, antes de tudo, problemas na relação gerente-trabalhador que, por se instituir de forma monológica – em que a comunicação é apenas de natureza informacional, podendo causar sofrimento no trabalho e movimentos de defesa, gerando um conflito maior e maior resistência.

“O ponto capital da organização do trabalho é a qualidade da discussão entre as pessoas. O sofrimento está sempre ligado à degradação das condições de discussão e de intercompreensão. Quando as pessoas não se compreendem mais, quando não conseguem mais se comunicar e construir uma inteligibilidade comum das relações de trabalho, elas não ficam só decepcionadas: elas se defendem. Observam-se estratégias defensivas entre operários e executivos. No final, estas duas estratégias defensivas opõem-se uma à outra e, a partir desse momento, as pessoas não podem mais se compreender. Esse é um ponto fundamental da teoria de comunicação: desde que não haja comunicação possível, a violência está em pauta, posto que a comunicação é, no fundo, a condição de convivência e aliança”(DEJOURS, 1999, p. 170 APUD Vizeu, 2005).

Felts (1992) trata o tema da distorção comunicativa sobre a ótica da estrutura clássica da organização, trazendo a discussão entre a simetria e a hierarquia. Apenas em situações onde exista uma simetria de relações, a competência comunicativa pode existir, uma vez que há o contexto e a liberdades necessários para que se possa ter o equilíbrio entre os diferentes participantes. A hierarquia em si já pressupõe aceitação prévia de conceitos e uma relação não simétrica. Qualquer desacordo ou desafio não é equilibrado, ainda que esteja disfarçado em movimentos democráticos e de igualdade de posições. Felts ainda coloca que esse tipo de desequilíbrio também acontece em momentos de alta incerteza, que acontecem em períodos de mudança organizacional. A hierarquia tem dentro do seu próprio conceito o risco de sofrer sanções por parte do funcionário e o medo de sentir a insubordinação da equipe, por parte do gestor (FELTS, 1992).

É no ambiente da desigualdade e da hierarquia formal que florescem as discussões e comunicações propensas a mentiras quanto aos fatos declarados (dos dois lados), corrupção de valores e incompreensão e confusão, em detrimento dos momentos de fala proposicional, sinceridade e entendimento. (VIZEU, 2005). As falhas de comunicação estão intimamente relacionadas com a estrutura de poder dentro da organização (FELTS, 1992).

A lógica do lucro acaba gerando a distorção comunicativa intencionalmente deliberada, de forma a atender aos objetivos da organização e considerando as pessoas como mero instrumentos. Mas isso também acontece em instituições assistenciais, filantrópicas, públicas e de forma muitas vezes mais intensa. Nelas, ao se adotar a modelagem burocrática, aumenta-se o processo de contradição vs. os princípios que formaram essas instituições (VIZEU, 2005).

2.4.8. Objetividade e verdade

Na chamada gestão profissional, muito se fala sobre os fatos e dados, numa tentativa de busca de uma objetividade irrestrita e irrefutável, que se assemelha à discussão entre as teorias dominantes e a teoria crítica no campo da pesquisa.

O conceito habermasiano de verdade coloca em cheque essa máxima, uma vez que a veracidade ou falsidade de um enunciado não reside na objetividade de uma experiência, mas na possibilidade de fundamentação de uma pretensão de validade, passível de crítica. Os enunciados através do discurso são expressões sobre experiências de algo no mundo, como uma pretensão de validade. O fato sempre se refere a algo que já ocorreu e para o qual não há diferentes ângulos, e onde apenas o uso de sinônimos pode expressar o mesmo sentido (HABERMAS, 2011).

2.5. A participação

No ambiente de mudanças que vivemos, muitas instituições têm reconhecido a importância de incluir novas pessoas nos processos da organização, criando e incentivando programas de participação para seus empregados e demais stakeholders. Porém, ademais de existirem, necessariamente não se trata de uma inclusão genuína no processo decisório da organização, mas muitas vezes trata-se de um reforço aos processos de controle e manipulação (DEETZ, 1995)

Uma integração mais profunda de novos atores no processo decisório da organização passa pela mudança fundamental na compreensão desse conceito, partindo do entendimento de que a participação de mais pessoas leva à melhores decisões e que são necessárias formas de empoderamento para que os novos agentes possam exercer seu papel de forma plena, e não simplesmente como uma forma de parecer uma instituição democrática. A

participação desconstrói o entendimento de que o conhecimento é hierárquico e que as funções mais altas da organização sabem mais e por isso decidem melhor. Com o aumento da complexidade, ampliação de mercados para um ambiente global e com novos desafios econômicos e globais, cada vez mais fica difícil se dominar todos os assuntos e o processo decisório colaborativo tende a ser mais eficiente e cometer menor nível de erros (DEETZ, 1995).

Empresas altamente hierárquicas e com processos bastante rígidos para alçadas e tomadas de decisão são instituições que tem maior dificuldade de programas decisórios mais amplos e participativos.

Além do entendimento de que a hierarquia não está diretamente relacionada às melhores decisões, a colaboração necessita que haja oportunidade e espaço para que aconteçam, necessariamente não em ocasiões tradicionais, como as reuniões mensais ou encontros agendados. Os canais devem estar abertos permanentemente e não amarrados a processos formais, onde novamente a hierarquia é privilegiada.

Há que se praticar tomar decisões com frequência e com treinamentos apropriados, para melhorar a qualidade dos processos decisórios e incentivar a participação. A colaboração não é sinônimo de anarquia, ou de reuniões barulhentas e confusas, onde se valoriza mais a opinião da maioria, e poucas vezes se escuta os indivíduos com pensamentos contrários. A colaboração pressupõe exposição, apresentação de diferentes ângulos e a isenção de posturas politicamente corretas, com medo de represálias. O controle e a liderança dão lugar à criatividade do grupo e à cooperação. A recompensa sai do âmbito puro da entrega da lucratividade e do papel designado e desempenhado na organização no curto prazo e expande sua visão para o cenário completo e para objetivos de mais longo prazo (DEETZ, 1995). Esse ponto faz sentido e aumenta a importância da colaboração, já que os objetivos e funções de curto prazo são resultado de decisões hierárquicas, que podem estar contaminadas pelo atingimento da meta anual, deixando de lado informações e visões importantes não disponíveis neste ponto de vista.

Charles Reeding (1984) colocou de uma forma muito simples o conceito de entendimento, numa organização, mesmo considerando diferentes níveis hierárquicos. Quanto mais próximos estão os funcionários e os seus gestores, mais experiências serão compartilhadas e, principalmente, mais significados serão comuns, melhorando a comunicação (REEDING, 1984).



Figura 9: Sobreposição de comunicação

Fonte: Charles Reeding (1984) *The Corporate Manager's Guide to Better Communication* (cap. 3).
Tradução da autora.

2.6.

As quatro abordagens da comunicação de Deetz e a abertura para a participação

A abertura para a participação em uma organização, em geral, se dá pelo contraponto de duas dimensões: de um lado as concepções de significado, de outro os motivadores de engajamento. Deetz e Radford colocaram esses dois eixos em uma matriz e chegaram a uma tipologia de diferentes abordagens da comunicação, reproduzida na Figura 10 (DEETZ e MCCLELLAN, 2009; DEETZ, 2010).



Figura 10: Quatro abordagens comuns para a comunicação

Fonte: Adaptado de Deetz, S e Radford, G. (no prelo). *Communication Theory at the Crossroads: Theorizing for globalization, pluralism and collaborative needs*. Oxford: Blackwell Publications. In: *Communication* (DEETZ, MCCLELLAN, 2009; DEETZ, 2010)

Na dimensão do significado, a comunicação pode ser classificada como centrada no indivíduo ou socialmente construída. Ou seja, de um lado um modelo de interação linear, estável e que entende a comunicação como forma de passar sentido para os outros. De outro, a construção social favorece modelos mais dinâmicos e interativos, enxergando a comunicação como um processo social.

Já na dimensão dos motivadores, a oposição é entre modelos que buscam o controle vs. modelos que procuram o entendimento, como já abordado nesse estudo em relação à Teoria de Habermas (DEETZ, MCCLELLAN, 2009).

- a. Gerenciamento e Comunicação Estratégica: normalmente associada às teorias clássicas de administração, onde o controle exerce papel fundamental para garantir o funcionamento e a sobrevivência da empresa. A comunicação nessa abordagem é funcionalista, uma comunicação estratégica, como classificada por Habermas, Seu aspecto de linearidade lembra a metáfora do conduto. Seja uma comunicação interna, ou voltada para o público externa, seu objetivo é sempre o de disseminar informação e influenciar a audiência para o atingimento de objetivos. A comunicação tem seu sentido de utilidade. Relações públicas e marketing são expressões bem claras desse tipo de abordagem. Do ponto de vista crítico, a comunicação estratégica limita o compartilhamento e a participação no processo decisório. “A abordagem da comunicação estratégica entende que o significado está localizado em algum lugar, sendo o trabalho da comunicação distribuí-lo” (DEETZ, 2010)
- b. Democracia Liberal e Comunicação Participativa: essa abordagem pode ser percebida nos formatos de gestão colaborativa, que buscam o entendimento e envolvem diferentes tipos de participantes (*stakeholders*) no processo decisório. Lembrando de Habermas, o objetivo da comunicação aqui é a de que as interações aconteçam de forma a se alcançar o consenso. O olhar crítico revela, no entanto, na comunicação como expressão, tendo a interação o papel ainda instrumental de convencer os subordinados, explorando conceitos e significados já elaborados e limitando a participação. A possibilidade de assimetria é forte, considerando mais as opiniões de uns que de outros, mas com a aparência de um modelo participativo.
- c. Comunicação e Gerenciamento Cultural: os anos 60 novos pensamentos emergiram no estudo das organizações, valorizando a construção social, e o papel da comunicação para a construção do clima e da cultura organizacionais. Desta forma, a construção social de significado para valores, pensamentos e etc. são novas formas de controle normativo, com o objetivo de usar a comunicação como forma de criação da cultura organizacional, associada à produtividade e performance.

d. Comunicação e Democracia Participativa: o estudo da Democracia Participativa foi fundamentado no aumento de interesse dos teóricos críticos no estudo dos interesses marginalizados e não considerados e a relação entre poder, dominação e resistência. Esta abordagem se tornou ainda mais significativa com o advento de práticas mais colaborativas no ambiente de trabalho e o crescimento de organizações ou funções altamente dependentes do capital de conhecimento dos seus funcionários. A comunicação passa de forma de manipulação a um papel de interação social e criação de significado. A comunicação não é parte da organização, mas é forma constitutiva da organização.

A pressão que existe no mundo moderno de cada vez mais se tomar decisões em um ambiente de mudança e de adversidade, e a inovação e em um ambiente em que a criatividade começam a ser cada vez mais demandadas, aumenta a oportunidade para implementação de democracias participativas (DEETZ, 2010).

Seja por falta de conhecimento ou por interesses individuais, muitas vezes a prática participativa esconde formas de ação estratégica, através de tentativas veladas de persuasão. Desta forma, a assimetria entre os participantes existe, mas não é claramente comunicada.

O uso de algumas formas discursivas reforça essa contradição, fazendo com que outros participantes adotem, sem perceber, conceitos, significados criados por outros e transmutados na forma de discursos inclusivos e democráticos.

Segundo Deetz (2010):

“a comunicação sistematicamente distorcida (systematically distorted communication) é uma forma de interação estratégica em que a intenção estratégica está oculta nos atores. Nesse sentido, ela difere da persuasão (em que ambos sabem) e da manipulação (e que apenas um sabe). Ela se torna possível através da não análise, pelos interlocutors, dos limites estruturais da reciprocidade da interação.” (DEETZ, 2010).

Os limites são determinados pela própria rotina da organização, de seu processo decisório, no conjunto do sistema onde ocorrem as interações comunicativas (por isso são distorções sistemáticas). Mas, os chamados fechamentos discursivos (*discursive closures*) acontecem nas próprias interações, ajustando o entendimento dos diferentes significados e reduzindo as chances de conflito e contradições. O resultado são formas que limitam a

expressão de ideias e a criatividade, que geraria novos significados, e novo entendimento, mas que sairia do controle da organização.

A abertura discursiva pressupõe um processo livre de troca de ideias, usando a improvisação. Precisa de duas condições: de um lado um comprometimento com o processo verdadeiramente aberto e não controlado e direcionado e de outro lado algum tipo de diferença (o que pressupõe o outro) para que a interação aconteça verdadeiramente e produza novo conteúdo.

2.7.

A utilização de meios eletrônicos na comunicação organizacional

Sempre falamos da internet, da comunicação eletrônica, da telefonia celular, como facilidades da vida moderna: pode transmitir mais informações, mais rápido, para mais pessoas simultaneamente, com baixo custo e pode ser associada a algumas ferramentas de busca e processamento. (WEICK, 2001; FLANAGIN *et al.*, 2009). São e-mails, internet, smartphones, mensagens instantâneas, whatsapp, video conferências, mensagens de voz, etc., acessáveis de qualquer estação de trabalho ou em qualquer outro lugar com a tecnologia móvel, e instantaneamente ou em qualquer momento que for acionada – em função das possibilidades de assincronicidade (FLANAGIN *et al.*, 2009).

Mas, o crescimento da informação eletrônica trouxe vários impactos para o ambiente organizacional, aumentando sua complexidade (WEICK, 2001). A tecnologia facilitou o envolvimento de várias pessoas em uma mesma comunicação, provocando a proliferação do “com cópias”. O que aparentemente seria um processo de informar, se tornou um problema, dada a quantidade de informações que as pessoas passam a ter que processar todos os dias (FLANAGIN *et al.*, 2009).

Para a formação do sentido, segundo Weick (1995), a sequência de fatos, a totalidade dos eventos é fundamental. Mas, diante da disponibilidade de informação viabilizada pelos meios digitais, a visão de cosmos se transformou em uma visão do caos. Há dois motivos para isso: o primeiro é que os dados representados pela comunicação eletrônica são falhos, uma vez que são incompletos (a máquina possui suas limitações na transmissão de significados, excluindo sentimentos, contexto, tom da voz, etc.). E, em segundo lugar, as pessoas têm capacidade limitada de processamento de informação (WEICK, 2001).

Os dados transmitidos através dos meios eletrônicos fornecem uma informação fragmentada, incompleta, e para processá-las (e completá-las na direção da formação de sentido) não basta a comparação de diferentes e-mails. Em geral, as pessoas pedem mais dados, o que agrava ainda mais o problema e ocupa mais um pouco da capacidade de assimilação e gera mais dúvidas não solucionáveis, até que ela encontre alguns detalhes que fundamentam essa ou aquela informação (WEICK, 2001).

Os recursos usados pelas pessoas para “fazer uma informação fazer sentido” são 5 (cinco), segundo Karl Weick (2001):

- a. Efetivá-los: vê-los acontecer, vê-los em prática. “How can I know what I think until I see what I say?” (WEICK, 2001). A ação é a principal ferramenta para o desenvolvimento da intuição e da percepção.
- b. Olhar por diferentes ângulos: diferentes formas de medir e descobrir as falhas, é uma das formas de buscar o sentido. As pessoas comparam relatórios, conversam entre elas, compartilham informações.
- c. Buscar associações: comparam as informações com os outros e completam com as informações que diferentes pessoas têm, principalmente as fontes mais próximas da informação – experts, pessoas dos departamentos, etc.
- d. Deliberar: formular hipóteses, fazer conexões, testá-las.
- e. Consolidar: as pessoas só aprendem sobre algo quando elas conseguem colocar a informação em um contexto e qual a forma para avaliá-lo.

Exatamente por causa da necessidade desses recurso é que a informação dada por um computador é menos efetiva.

No campo da ação, a informação eletrônica não permite que se examine os fatos diretamente, já que ele é limitado pelo recorte dado pelo e-mail ou pela intranet. O feedback, fonte vital de informação, é suprimido, já que a comunicação termina com a leitura da informação. Se por um lado a agilidade contribui para a propagação da informação, principalmente quando ela se encerra nela mesma (mudança de telefone, horário de funcionamento, etc.), por outro lado o funcionário deve tentar preencher o vazio que um fato concreto preencheria (WEICK, 2001)

No caso das comparações, de novo a ação ausente é fato de não compreensão e formação de sentido. Sozinho, de frente para o computador, a sensação é de acurácia e de informação objetiva e inquestionável. Por outro lado, o canal de comunicação limita a quantidade de informação por mensagem ao mesmo tempo que distribui muitas informações, contribuindo para que a duração da mensagem seja quase que instantânea. A comparação entre diferentes mensagens eletrônicas também é limitadora, já que a reprodução fidedigna de um fato escrito, sob o pretexto de evitar o retrabalho, também limita a capacidade de compreensão (WEICK, 2001).

As associações são ainda mais difíceis, já que a vida à frente de um computador é solitária e silenciosa. A comunicação face a face ainda soluciona muitos dos problemas para preencher as lacunas deixadas pelas frases sem resposta. As expressões faciais também indicam concordância, entendimento, crítica, entre outros motivadores de feedback. Aos poucos as pessoas vão perdendo a capacidade de exercitar o questionamento e de questionar, limitando sua atuação a uma interpretação fria de uma mensagem (WEICK, 2001).

A velocidade exacerbada de informações curtas e não interligadas torna difícil a deliberação, já que o cérebro teria que processá-las com a velocidade da consciência para que produzisse informações úteis e fossem passíveis de serem priorizadas, catalogadas e associadas (WEICK, 2001).

A consolidação fica limitada pelos problemas anteriores, uma vez que o material espontâneo da consciência substitui os pensamentos deliberados e mensagens processadas, o que dificulta o entendimento. Isso faz com que as pessoas passem os olhos por milhares de informações, mas apreendam muito poucas. É uma sobrecarga de informação sem se permitir o processamento, e diminuindo a contribuição que o ser humano pode dar ao processo, com suas percepções e sua intuição (WEICK, 2001).

Apesar da modernidade, muitos dos problemas causados pelos meios eletrônicos podem ser solucionados se as pessoas voltarem a se reunir e a circular na empresa. Ouvir mais é parte fundamental do processo de formação do sentido, e como o computador não gera discussão, nem confronta idéias, o grau de aprendizado da organização fica limitado. Uma vez que os gerentes começarem a entender que a formação do sentido é base fundamental para o processamento de informações com qualidade e que a geração de novas idéias e inovação só é possível através de discussões e interações, a capacidade de aprender da organização está limitada (WEICK, 2001).