



Ana Paula da Costa Alfredo

**Quando a comunicação falha com ela mesma:
Discurso oficial na transmissão de valores
organizacionais e no
processo de Comunicação**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas

Orientadora: Prof^a. Alessandra de Sá Mello da Costa



Ana Paula da Costa Alfredo

**Quando a comunicação falha com ela
mesma: Discurso oficial na transmissão de
valores organizacionais e no
processo de Comunicação**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Profa. Alessandra de Sá Mello da Costa
Orientadora
Departamento de Administração – PUC-Rio

Profa. Ana Heloísa da Costa Lemos
Departamento de Administração - PUC-Rio

Profa. Denise Franca Barros
Universidade do Grande Rio

Prof^a. Mônica Herz
Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 11 de novembro de 2015

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e da orientadora.

Ana Paula da Costa Alfredo

Bacharel em Comunicação Social pela PUC Rio, Pós-Graduada em Marketing pelo IAG e executiva de Marketing e Produtos em empresas nacionais e multinacionais de bens de consumo e serviços há mais de 20 anos

Ficha Catalográfica

Alfredo, Ana Paula da Costa

Quando a comunicação falha com ela mesma: Discurso oficial na transmissão de valores organizacionais e no processo de Comunicação / Ana Paula da Costa Alfredo ; orientadora: Alessandra de Sá Mello da Costa. – 2015.

182 f. : il. (color.) ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2015.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Comunicação Organizacional. 3. Tipologia de Deetz. 4. Teoria da Ação Comunicativa de Habermas (TAC).. I. Costa, Alessandra de Sá Mello da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

*Ao meu marido Marcelo e ao meu filho João Pedro
Por todo o carinho e paciência durante o período do mestrado
E por me apoiarem em todos os momentos da minha vida, com um sorriso no
rosto e com os braços abertos*

Agradecimentos

Agradeço a todos os meus professores de minha vida, que me ajudaram a encontrar no aprender a minha realização. Em especial, a minha orientadora Alessandra Costa, por toda a paciência e carinho nesse processo, ajustando sua agenda para me ajudar a conciliar meus diferentes papéis de mãe, esposa, filha, estudante e profissional.

Agradeço também a meus colegas de mestrado, que foram generosos em dividir seus aprendizados e, em especial, à Andreia Meirelles e Priscila Vianna, minhas amigas queridas, com as quais dividi muitos trabalhos e também as inquietações dos meus primeiros passos na vida acadêmica, e a uma turma muito especial com a qual cursei minha última matéria no mestrado, mas que me deu força, confiança e principalmente generosamente contribuíram para a conclusão do meu trabalho: Ana Claudia, Fábio, Luiza e Rafael, meus queridos.

Agradeço a Dra. Monica da Costa Duarte Peres e a minha prima Livia da Costa Campos, por todo o carinho e paciência na fase final do meu trabalho. De verdade, não teria conseguido sem vocês.

Agradeço ainda aos meus colegas de trabalho que apoiaram minha decisão de concluir meu mestrado, com entusiasmo e interesse por minhas descobertas.

Resumo

Alfredo, Ana Paula da Costa; Costa, Alessandra de Sá Mello da. **Quando a comunicação falha com ela mesma. Discurso oficial na transmissão de valores organizacionais e no processo de Comunicação.** Rio de Janeiro, 2015. 182p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A comunicação organizacional vem aumentando sua importância no contexto de um mundo cada vez mais acelerado e em constante mudança. Visando a sobrevivência, grande parte das organizações enxergam a comunicação como uma alternativa ferramental para o aumento da sua eficiência por meio do controle e da persuasão, corroborando uma estrutura organizacional hierárquica, unilateral e pouco democrática. Neste contexto, como é que a comunicação oficial de uma organização – controlada e pouco participativa – se comporta em um processo crítico como o da transmissão dos valores organizacionais?. A presente pesquisa é um estudo de caso, em uma instituição de educação sem fins lucrativos que, com base na tipologia de Deetz (1995) e a luz dos conceitos de Participação e da Teoria da Ação Comunicativa (TAC) de Habermas (2012), pretende contribuir para aumentar o conhecimento acerca do quanto se consegue controlar de um processo de comunicação e o quanto a habilidade funcional é crítica para o entendimento das mensagens organizacionais. A partir de fontes documentais (como e-mails, cartazes, publicações e vídeos) e sustentada pelos procedimentos metodológicos de análise de dados da análise de conteúdo, a pesquisa acompanhou um processo de comunicação formal da empresa – a comunicação dos valores organizacionais – buscando problematizar como a comunicação oficial dialoga com ela mesma e as chances de participação que proporciona ao longo do tempo, reafirmando pontos ou gerando contradições e gaps a serem entendidos, gerando impacto na ação e no dia a dia da organização – Comunicação.

Palavras-chave

Comunicação Organizacional; Tipologia de Deetz; Teoria da Ação Comunicativa de Habermas (TAC).

Abstract

Alfredo, Ana Paula da Costa; Costa, Alessandra de Sá Mello da (Advisor). **When communication fails to itself. Official discourse in organization values transmission and in CommunicAction process.** Rio de Janeiro, 2015. 182p. MSc Dissertation - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Organizational communication has been increasing its importance in the context of an increasingly fast-paced world in constant change. Seeking survival, most organizations see communication as an alternative tools for increasing its efficiency by controlling and persuasion, supporting a hierarchical, unilateral and undemocratic organizational structure. In this context, how does the official communication of an organization –highly controlled and not participative - behaves in a critical process as the transmission of organizational values?. This research is a case study in a non-profit educational institution that, based on the type of Deetz (1995) and in light of the concepts of participation and the Theory of Communicative Action (TAC) of Habermas (2012) aims to contribute to raise awareness about how much you can control a communication process and how functional ability is critical for understanding the organizational messages. From documentary sources (such as e-mails, posters, publications and videos) and supported by methodological procedures of content analysis to analyze the data, this research followed a formal communication process of the company - the communication of organizational values - seeking to problematize how the official communication dialogue with itself and the chances of participation that provides over time, reaffirming points or generating contradictions and gaps to be understood, generating impact on the action and on the daily routine of the organization - communicAction.

Keywords

Organizational Communication; Deetz Typology; Habermas Theory of Communicative Action (TAC).

Sumário

1. O Problema	13
1.1. Introdução	13
1.2. Objetivo Final	22
1.3. Objetivos Intermediários	22
1.4. Delimitação do Estudo	23
1.5. Relevância do Estudo	23
2. Referencial Teórico	25
2.1. Numa Organização, Todos Têm que Marchar para o Mesmo Objetivo – o Conflito de Interesses, o Controle e o Papel da Comunicação Organizacional	25
2.1.1. A Organização Sem Fins Lucrativos	31
2.1.2. A Comunicação Organizacional	32
2.1.3. A Comunicação Corporativa	37
2.1.4. A Comunicação para os Funcionários	38
2.2. A Organização em Constante Movimento: Organizing e a Formação do Sentido – Sensegiving e Sensemaking	40
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	47
2.4. A TAC (Teoria da Ação Comunicativa) de Jurgen Habermas	49
2.4.1. A Crítica à Racionalidade e a Proposta de Um Novo Conceito	50
2.4.2. O Conceito de Argumentação	52
2.4.3. O Agir e os Quatro Conceitos Sociológicos de Ação	53
2.4.4. O Agir Racional	55
2.4.5. Interesses	56
2.4.6. Racionalidade da Ação	57
2.4.7. A Distorção Comunicativa	58
2.4.8. Objetividade e Verdade	61
2.5. A Premiação	61
2.6. As Quatro Abordagens de Comunicação de Deetz e a Abertura para a Participação	63
2.7. A Utilização de Meios Eletrônicos na Comunicação Organizacional	67
3. Metodologia	70
3.1. Design da Pesquisa	70
3.2. Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Dados	73
3.3. Análise dos Dados	74
3.4. Limitações do Método	76

4. Análise e Interpretação dos Resultados	78
4.1. A Organização (Contextualização do Objeto de Pesquisa)	79
4.1.1. A Ordem de Serviço da Remuneração Variável	85
4.2. O Processo de Comunicação dos Valores Organizacionais	92
4.2.1. Reunião de Lançamento dos Valores Organizacionais	95
4.2.2. Livreto de Divulgação	118
4.2.3. Reuniões nas Unidades – Apresentações Feitas pelos Superintendentes	131
4.2.4. O Processo de Avaliação de Desempenho	143
4.3. As Comunicações que Seguiram à Comunicação dos Valores	143
4.4. Características da Comunicação da Star, segundo a Tipologia de Deetz e à Luz dos Conceitos da TAC e da Participação de Habermas	161
4.5. Há Diferenças entre a Comunicação mais Estruturada e Formal e as Comunicações Rotineiras? Como Alcançar uma Comunicação mais Participativa?	168
5. Conclusão	173
5.1. Sugestões e Recomendações para Novas Pesquisas	177
6. Referências Bibliográficas	178

Lista de figuras

Figura 1: Condições e processos que levam ao silêncio organizacional	40
Figura 2: Modelo de Organizing de Karl Weick	44
Figura 3: Ciclo seqüencial e recíproco de Sensemaking e Sensegiving para Audiências Expandidas	45
Figura 4: Conceito de Argumentação de Habermas no processo racional	52
Figura 5: Tipos de ação	55
Figura 6: Agires e racionalidade da ação	56
Figura 7: Aspectos da racionalidade da ação	57
Figura 8: A Comunicação Sistemáticamente Deturpada na TAC	59
Figura 9: Sobreposição de Comunicação	63
Figura 10: As quatro abordagens comuns para a comunicação	64
Figura 11: Metas estratégicas para o período 2010 a 2014	86
Figura 12: Valores organizacionais da Star até 2013 e os novos valores de 2014	94
Figura 13: Cronologia de acontecimentos na comunicação dos valores organizacionais	95
Figura 14: Convite para a apresentação dos valores pelo diretor geral	96
Figura 15: Livreto dos valores organizacionais e marcador de páginas	118
Figura 16: Constituição do discurso do diretor geral	165

Lista de tabelas

Tabela 1: Percentual de concordância com temas relativos à cultura e à gestão de mudanças	14
Tabela 2: Veículos de comunicação interna disponíveis aos funcionários	19
Tabela 3: Principal veículo de comunicação interna exclusivo para o nível executivo	20
Tabela 4: Tensões entre objetivos, valores e necessidades individuais e organizacionais	27
Tabela 5: Incidência de palavras no discurso do diretor da Star	105
Tabela 6: Alterações percebidas no discurso do diretor	116
Tabela 7: Inventário de comunicação interna Star no mês de agosto	147
Tabela 8: Inventário de comunicação interna Star no mês de setembro	151
Tabela 9: Inventário de comunicação interna Star no mês de outubro	157
Tabela 10: Quatro abordagens comuns para a comunicação	162

*“Pensem que as palavras a que não se segue nenhuma consequência
são ditas para nada”.*
Demóstenes