

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO
2013.1

COMUNICAÇÃO INTERNA E CRISE ORGANIZACIONAL

Reflexão breve sobre caso nas Obras Sociais Irmã Dulce

Monografia apresentada como pré-
requisito para a conclusão do curso de
Comunicação/Jornalismo, sob a
orientação do Prof. Dr. Claudio Cardoso

Davi Lemos Santos

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO
2013.1**

DAVI LEMOS SANTOS

**COMUNICAÇÃO INTERNA E CRISE ORGANIZACIONAL:
REFLEXÃO BREVE SOBRE CASO NAS OBRAS SOCIAIS IRMÃ DULCE**

Monografia desenvolvida como pré-requisito para a
conclusão do curso de Comunicação/Jornalismo, sob
orientação do Prof. Dr. Claudio Cardoso

BANCA EXAMINADORA

PROF. DR. CLAUDIO CARDOSO

PROF. DR. ADRIANO SAMPAIO

JORNALISTA DONALDSON GOMES

DEDICATÓRIA

Ao Autor da Vida, Jesus Cristo.

À Mãe do Redentor e minha Mãe, Maria, a Senhora Aparecida.

Aos meus pais, Domilton e Vilma (*in memoriam*), pelas primeiras aulas de humanidade.

Aos meus irmãos: Dalmo, Rose e Marcelo. Aos meus sobrinhos (Cailana, Luiza e Caio; Yasmin, Ingrid e Maria Luíza; Heloísa e Marcela) e afilhados (Yasmin, Ingrid, Caio, Marcos e Daniel). A todos eles agradeço por me motivarem a seguir em frente.

A Dom Gregório Paixão, querido professor, orientador e pai espiritual.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Claudio Cardoso, pela paciência e respeito.

Ao psiquiatra Lauro Tonhá e à psicóloga Flávia Nunes, que me ajudaram a enfrentar e vencer o Transtorno Obsessivo Compulsivo (TOC). Sem eles, apresentar este trabalho seria muito mais difícil.

A Donaldson Gomes, pela amizade e bom humor.

*“Mihi vivere Christus est, et mori lucrum;
Gloriari me oportet in cruce
Domini mei Iesu Christi.
Per quem mihi mundus crucifixus
Est et ego mundo” (Fl 1, 21)*

**“Para mim o viver é Cristo
E o morrer é lucro.
A mim importa buscar glória
Na cruz do meu Senhor Jesus Cristo
Por meio do qual o mundo
Para mim está crucificado
Como eu para o mundo” (Fl 1, 21)**

*“Libenter gloriabor in infirmitatibus meis
Ut inhabitet in me virtus Christi” (2Cor 12, 9)*

**“Com muito gosto prefiro gloriar-me nas minhas fraquezas
A fim de que habite em mim o poder de Cristo” (2Cor 12, 9)**

RESUMO

SANTOS, Davi Lemos. **“Comunicação Interna e Crise Organizacional: Reflexão breve sobre caso nas Obras Sociais Irmã Dulce”**. 2013. 76p. Monografia (graduação em Comunicação/Jornalismo). Faculdade de Comunicação, UFBA, Salvador.

A comunicação interna, a comunicação com os funcionários de uma organização é fundamental para que estes sejam inseridos de forma mais sólida no ambiente de trabalho, para que se sintam integrantes e partícipes de uma organização à qual dedicam horas consideráveis de seus dias. Esta comunicação dirigida ao público interno das organizações ganha maior importância quando se apresentam os períodos de crise. Nestes momentos, torna-se mais importante a maneira como se trabalha a memória organizacional, a cultura organizacional. Para exemplificar este quadro, estuda-se nesta monografia a utilização da comunicação interna durante crise financeira que atingiu as Obras Sociais Irmã Dulce em 2011. A forma como o público interno reagiu ao momento de crise foi um dos fatores apontados pelo assessor de comunicação da instituição para explicar a forma como a crise foi superada sem grandes danos à imagem e à relação com os funcionários.

Palavras-chave: 1. Organizações; 2. Comunicação interna; 3. Cultura organizacional; 4. Crises.

ÍNDICE

- Introdução	7
1 – Organizações	9
1.1– A organização como sistema	11
1.2– A comunicação na organização	15
1.3– Fatores que causam ruídos	20
1.4– Formas de reduzir ruídos e encurtar hiatos	23
2 – Comunicação interna	27
2.1– A comunicação interna e os novos conceitos da organização	33
2.2– A procura de novos sentidos organizacionais	37
2.3– Por que se comunicar com o público interno?	41
3 – Cultura	44
3.1– Cultura Organizacional	46
3.1.1 – Memória da Organização	51
3.1.2 – Gerenciar Mudanças	53
4 – Crises	55
4.1– Como agir numa crise?	57
4.2– Falar ao público interno na crise	59
5 – O Caso	62
5.1– As Obras Sociais Irmã Dulce (Osid)	62
5.2– A fundadora	65
5.3– A crise financeira de 2011: como foi noticiada interna e externamente ..	67
5.4– História de diálogo com o público interno	70
Conclusão	71
Referências bibliográficas	73

INTRODUÇÃO

Este trabalho nasceu não de uma vivência teórica preliminar, mas de uma experiência profissional que precedeu as inquietações trazidas pelos livros sobre comunicação organizacional. A comunicação interna, em particular, era um tema distante, na verdade realmente desconhecido até que conheci, em 2004, o trabalho desenvolvido pela assessoria de comunicação das Obras Sociais Irmã Dulce. Se havia indagações sobre as melhores maneiras e estratégias de se relacionar com a grande mídia, surgiram naquele ano algumas outras: de que forma a comunicação pode contribuir para o desenvolvimento de uma organização? Não só para seu desenvolvimento, mas também para seu crescimento. Como se poderia realizar isso?

Este trabalho tem a intenção de responder àquelas perguntas nascidas em 2004. Mas, anterior a perguntar o papel da comunicação, era importante compreender a estrutura e a natureza das organizações. É isto que se faz no primeiro capítulo de pesquisa teórica desta monografia. O primeiro capítulo tem um objetivo: explicar o que são as organizações. A partir desta primeira investigação, já no segundo capítulo, quando já se respondeu também no primeiro como são os fluxos informacionais dentro de uma organização, a questão é: como desenvolver nas organizações a comunicação interna? Ela é realmente eficaz?

Nos dois capítulos seguintes, as perguntas a serem respondidas eram: como a cultura organizacional pode ser considerada um instrumento para o desenvolvimento e crescimento de uma instituição? E quando uma cultura é fechada para a comunicação, o que pode torná-la distinta? Como uma crise organizacional pode alavancar este processo de mudança? E como a comunicação interna pode exercer papel crucial na administração de uma crise?

Respondidas estas questões, o quinto e último capítulo da monografia traz o estudo de caso nas Obras Sociais Irmã Dulce (Osid), que enfrentou uma crise financeira em 2011 e teve na utilização da comunicação interna um importante aliado para atravessar o momento de tempestade, fortalecendo ainda mais o sentimento de vínculo e pertença entre a organização e seus funcionários.

A metodologia utilizada é basicamente a investigação teórica dos temas propostos, passando por teorias não somente da comunicação, mas também da administração. Para o estudo de caso, foi realizada a coleta de material em entrevistas e também em pesquisas na Internet sobre de que forma a crise institucional citada teve cobertura na mídia.

1 ORGANIZAÇÕES

Uma rápida observação permite verificar que a vida quotidiana é afetada, direta ou indiretamente, pela ação de organizações. Organizações financeiras ou sociais, voltadas para o atendimento à educação ou à saúde, outras que visam produzir os bens que consumimos. Tornamo-nos nesse processo sempre partícipes, clientes ou usuários desses grupos formados para atingir metas estabelecidas em seus estatutos, missões ou outro referencial que constitua a identidade ou a razão de ser de um agrupamento de pessoas.

As experiências nas organizações ou em contato com elas ocorrem sempre sujeitas à consecução dos mais distintos resultados, das mais variadas conclusões e análises. Pode-se apontar que uma organização é perfeitamente ajustada, que responde idealmente às necessidades de quem busca seus serviços ou bens produzidos. Em outros momentos, também por razões externas ou no próprio âmbito institucional, pode ocorrer frustração ou insatisfação quanto ao funcionamento desses grupos.

Embora busquemos comumente a realização de sonhos e conquistas individuais, a verdade é que a grande maioria das realizações que ocorre na sociedade moderna só acontece porque “pessoas em grupo” se envolveram em “projetos comuns” (Gibson, Ivancevich e Donnelly, 1981). Os três autores apresentam a primeira justificativa para a existência das organizações: o fato de certas metas só poderem ser alcançadas mediante a ação convergente de um certo grupo de pessoas.

Gibson, Ivancevich e Donnelly afirmam ainda que a natureza das organizações as leva a um comportamento voltado para uma meta ou um objetivo. Isto é, perseguem metas e objetivos que podem ser mais eficazmente alcançados por via de esforço conjunto e

coordenado. “Elas criam também o ambiente em que a maioria de nós passa a vida e, neste sentido, têm uma grande influência sobre o comportamento”.

Amitai Etzioni (1980) sentencia ainda que:

“Nascemos em organizações e quase todos somos educados por organizações, e quase todos nós passamos a vida a trabalhar para organizações. Passamos muitas de nossas horas de lazer a pagar, a jogar e a rezar em organizações. Quase todos nós morremos numa organização e, quando chega o momento do funeral, a maior de todas as organizações – o Estado – precisa dar uma licença especial” (apud Kunsch, 2003: 20).

Ainda no primeiro capítulo da obra “Organizações: Comportamento, Estrutura e Processos”, Gibson, Ivancevich e Donnelly mencionam um quesito que será o ponto de principal análise nesta monografia: a comunicação. “As pessoas trazem consigo para dentro da estrutura organizacional algumas de suas características (tipo de personalidade, necessidades, atitudes), e dentro desta estrutura elas se envolvem em processos de comunicação e em processos decisórios”. (1981: 26)

Os processos produtivos não são mais regidos pela lógica do artesanato, quando se imagina a figura do artesão responsável por todos os processos para a execução de tarefas até a conquista dos objetivos ou metas. Gaudêncio Torquato (1986) lembra em seu “Comunicação Empresarial / Comunicação Institucional” que os novos métodos de trabalho surgidos com a Revolução Industrial, com uma divisão de trabalho mais complexa, mediante crescente especialização, condiciona o nascimento do que hoje denominamos “empresa”.

Óbvio que as organizações não surgiram com o que hoje chamamos de empresa, onde, segundo uma lógica taylorista¹ de produção, cada personagem é responsável por uma

¹ O taylorismo é um movimento administrativo científico que se desenvolveu no começo do século XX, em referência aos escritos de F.W. Taylor, que procurou levar a administração racional ao mercado de trabalho. A administração científica seria a forma de aumentar a eficiência da produção industrializada em massa. Para isso,

específica etapa do processo produtivo. Gibson, Ivancevich e Donnelly afirmam que as organizações são tão antigas quanto a história do homem, e que esta antiguidade nos leva a imaginar os primeiros homens se reunindo ao longo do tempo, primeiro em famílias, depois em tribos e em unidades político-administrativas mais sofisticadas. Eles se referem a ideais que tornam eficazes as organizações desde os períodos de construção das pirâmides egípcias: “A literatura refere-se a conceitos administrativos tais como o planejamento, assessoria, divisão de trabalho, controle e liderança” (1981: 32).

1.1 A organização como sistema

Ao tratar da natureza das empresas, Gaudêncio Torquato (1986) reforça a ideia que aponta a forma de funcionamento de uma organização e sua função social. Sustenta que uma empresa é unidade socioeconômica voltada para a produção de um bem de consumo ou serviço, que não deve apenas objetivar a geração de bens econômicos, mas desenvolver papel significativo no tecido social, missão que deve cumprir qualquer que seja a conjuntura política. Uma organização só tem razão de existir enquanto cumpre seu papel social.

Em seguida argumenta que uma organização não apenas integra a estrutura da sociedade, mas funciona como sistema. Avalia que, se entendermos como organização o ordenamento, a disposição das partes que compõem um todo, constataríamos a existência de todos os princípios sistêmicos. “A Teoria de Sistemas², por sua vez, impregna-se do conceito

Taylor propôs três princípios para a reorganização do trabalho: uma divisão de trabalho extrema, onde as tarefas são reduzidas às ações mais simples possíveis; os administradores, e não mais líderes ou trabalhadores habilidosos, teriam o controle completo do local de trabalho (atribuindo à administração uma habilidade que extrapola o conceito de propriedade). E, terceiro, nesta lógica, seriam utilizados estudos de tempo e ação para aprimorar controle de custos e da eficiência dentro do local de trabalho. (Edgar & Sedgwick, 2003).

² A teoria dos sistemas tem sua origem na ciência biológica e foi modificada para atender às necessidades da teoria organizacional. Surge na década de 1970. Pela teoria dos sistemas, o sistema

de organização, na medida em que um sistema é o todo organizado, constituindo-se na possibilidade técnica e operacional de integração de partes, intercambiadas e interdependentes. Neste momento, Torquato já nos apresenta o caminho que desvelará o papel fundamental da comunicação para a execução dos processos numa organização.

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

Torquato salienta o processo fluido que rege o funcionamento de uma organização. Citando Lee Thayer (1979), o autor defende que quando se está organizando uma empresa, está-se organizando primeiramente os seus fluxos de comunicação. A instituição se mantém a partir do momento que consegue equilibrar todas as forças (internas e externas) que condicionam sua existência. A comunicação, aponta o autor, é o ponto-chave para a sobrevivência de uma instituição no contato com três importantes sistemas: o primeiro sociopolítico, que compreende os valores globais, as ameaças e oportunidades externas; um segundo sistema que diz respeito às regras de competição entre instituições com os mesmos fins sociais; e o sistema interno, onde ocorrem as trocas de experiências entre funcionários,

organizacional é composto de cinco partes: 1) *Indivíduos*: Os indivíduos trazem suas próprias personalidades, habilidades e atitudes para as organizações, os quais influenciam o que eles esperam alcançar participando do sistema; 2) *Organização formal*: padrão inter-relacionado dos cargos que definem a estrutura do sistema; 3) *Grupos pequenos*: os indivíduos não trabalham isolados, mas se tornam membros de pequenos grupos como um meio de facilitar sua própria adaptação dentro do sistema; 4) *Status e papel*: diferenças de status e papel existem dentro da organização para que seja definido o comportamento dos indivíduos no sistema; e 5) *Ambiente físico*: o ambiente físico externo e o grau de tecnologia que caracterizam a organização. (Muchinsky, 2004: 243-244)

líderes e liderados, e onde se ajustam as normas de comportamento numa organização, ou seja, a cultura organizacional, cuja definição será trabalhada em capítulo posterior.

É bom salientar que nenhum personagem é parte apenas de um dos três sistemas. Cada pessoa que compõe uma organização tem seus costumes, seus referenciais de cultura, que se constroem no âmbito familiar, na rua, em outros grupos frequentados. Os veículos de comunicação como o rádio, TV, jornais, revistas e Internet também nos fornecem referenciais que não podem ser ignorados. Ninguém é exclusivamente partícipe de apenas um círculo de atividades; os indivíduos também montam suas redes de relacionamento que construirão sua susceptibilidade às diferentes informações.

“Se tudo isso é verdade para o público em geral, é muito mais verdade para o público da comunicação empresarial. Em geral, o conteúdo das comunicações empresariais não atinge indivíduos isolados, mas grupos que podem ser constituídos por todos os membros da empresa ou por setores (departamentos, seções ou grupos espontaneamente formados nestes departamentos ou seções)”. (Torquato, 1986: 20).

A formação desses grupos com características próprias é bastante comum em organizações complexas, como é o caso das Obras Sociais Irmã Dulce, que motivaram as reflexões deste trabalho.

O organismo institucional tem suas relações formais e as informais, os grupos formais e os informais, as comunicações formais e as informais; todo esse emaranhado de interações é resultado desse ambiente que compõe as condições para o desenvolvimento de uma empresa. Não há visões monocromáticas, não se faz possível imaginar realidades onde o pensamento único impere, onde a interpretação única seja corrente. Em se tratando de organizações altamente estratificadas, observar uníssonos é ainda mais improvável.

Gibson, Ivancevich e Donnelly (1981) explicam que as organizações têm exigências técnicas que nascem de suas metas, que implicam a execução de certas tarefas por pessoas preparadas para cumpri-las. Como resultado disso, a maioria dos empregados participará de determinado grupo, por causa do cargo que ocupa dentro da organização. Esse seria o grupo formal. Mas ocorre também a formação dos grupos informais, por pessoas cujos interesses se coadunam, mas não necessariamente correspondendo aos interesses do todo organizacional. Se há o que se chama de *grupos de comando* (especificados pelo organograma da empresa) e os *grupos de tarefa* (empregados que trabalham juntos para completar um projeto ou uma tarefa particular), caracterizados como formais, identificam-se também os grupos informais.

Os grupos informais, definem os autores, são os grupamentos naturais de pessoas que se formam de acordo com o próprio dia-a-dia de trabalho, com as conversas que ocorrem nos corredores, na fila para o almoço, nos diálogos que ocorrem no próprio ambiente onde se desenvolvem as tarefas do trabalho. Também são distinguidos em duas categorias: os *grupos de amizade*, porque os membros têm características em comum, como idade, traços étnicos, religião e visão política. Nestes grupamentos, os indivíduos costumam estender suas relações para os ambientes fora do trabalho.

Já os *grupos de interesse*, segunda categoria dentre os informais, podem também ser compostos por pessoas que façam ou não parte da mesma microestrutura de trabalho, mas estes grupamentos surgem normalmente para construir linhas de ação que se contraponham às da administração da instituição. Os objetivos desses grupos não são condizentes com os interesses gerais da organização, são específicos. Como o de médicos que exige um reajuste de seus proventos ou de auxiliares de limpeza que reivindicam alterações em suas escalas de trabalho.

“Se documentássemos os padrões de afiliação dos empregados, tornar-se-ia patente que eles pertencem a numerosos grupos que, muitas vezes, se sobrepõem uns aos outros. Fizemos uma distinção ampla entre dois grandes grupos: os grupos formais e os grupos informais. A principal diferença entre eles é que os grupos formais (de comando e de tarefas) são estabelecidos pela organização formal e são meios para determinados fins, ao passo que os grupos informais (de interesse e de amizade) são importantes em si mesmos (isto é, satisfazem às necessidades básicas de associação)”. (Gibson, Ivancevich e Donnelly, 1981: 165-166).

A complexidade de uma organização traz a necessidade da compreensão dos processos de comunicação existentes. Normalmente, o que se observa nas instituições é o predomínio dos fluxos descendentes de comunicação, o que Gaudêncio Torquato denomina de *comunicação centrífuga* – já que a informação parte de um ponto e segue, “se espalhando”, pelos caminhos desenhados no organograma. Esta seria basicamente a ocorrência de transmissões de informação da cúpula para as bases de operários. Efetivamente elas traduzem a política organizacional planejada pelas lideranças, mas não são as únicas manifestações possíveis numa organização quando pensamos nos processos de comunicação. Por isso é importante entender como se dão esses processos.

1.2 A comunicação na organização

O modelo clássico apresentado na Teoria Matemática da Comunicação³ nos serviria para exemplificar o caminho da informação pela estrutura organizacional. E apontaria seus componentes:

- *O comunicador*: numa estrutura organizacional, o comunicador é a pessoa com ideias, intenções, informação e propósitos de comunicação.

³ Claude Shannon e Weaver, A Teoria Matemática da Comunicação (Urbana, Universidade de Illinois, 1948)

- *A codificação/decodificação*: A linguagem seria a principal forma de codificação. Existindo um comunicador, é preciso que haja um processo de codificação que traduza as ideias para um conjunto de símbolos, para uma linguagem que expresse os propósitos do comunicador. Os elementos de codificação/decodificação seriam estabelecidos principalmente por visões de mundo particulares. Quanto mais distantes estas visões de mundo, estes elementos que constituem a condição interpretante de cada indivíduo no processo, mais improvável seria a comunicação eficaz ou efetiva.
- *A mensagem*: é o que o emissor deseja comunicar ao receptor.
- *O meio*: o suporte da mensagem numa organização pode ser a comunicação face a face, por telefone, via reuniões, memorandos ou publicações empresariais, como jornais e revistas da empresa.
- *Feedback (retorno)*: é o que se deseja para que o processo de comunicação seja eficaz e, conseqüentemente, a administração dos processos produtivos numa instituição. Os processos de comunicação em mão única, sem feedback, ao invés de causar melhor compreensão do que se deseja comunicar, implicam geralmente a distorção da mensagem que se pretende. Através dos retornos, o corpo gerencial de uma organização pode verificar se seus comandos foram bem entendidos. “É o feedback ou a informação de retorno que proporciona à direção o controle de seus objetivos, bem como suas futuras mensagens a serem transmitidas” (Gaudêncio Torquato, 1986: 65)
- *Ruídos*: numa estrutura empresarial até mesmo os silêncios em momentos de crise, por exemplo, apresentam interferências que vão causar distorções no que se deseja

comunicar. As diferenças entre referenciais de cultura podem causar também tais ruídos que podem causar as disparidades interpretativas, desde quando a mensagem parte do emissor até chegar ao receptor e realizar o caminho de volta. Às vezes a urgência imposta por uma determinada circunstância ou conjuntura pede que uma informação seja transmitida sem muito preparo, de forma rápida, às vezes abrupta. Até mesmo a surpresa que pode causar uma informação transmitida de súbito pode causar dificuldades para o entendimento desejado.

Esse modelo de comunicação, que pede envio da mensagem e retornos, pode nos propiciar um melhor entendimento do que ocorre numa organização e quais são as necessidades para que ocorra uma comunicação eficaz, de maneira que a administração no dia-a-dia seja também eficiente. É necessário entender qual é o desenho que deve tomar o processo de comunicação dentro de uma organização. Deve haver uma estrutura e uma política que garanta a comunicação em três diferentes direções: de cima para baixo, de baixo para cima e horizontalmente. Ainda que haja desejo do corpo direcional da instituição em menosprezar ou ignorar as duas últimas vias e concentrar todos os esforços nas informações descendentes, não há como controlar o processo de comunicação entre funcionários (a comunicação horizontal) que, sem integrar-se com as outras duas vias, pode causar os mais variados equívocos de interpretação sobre as condições reais da instituição.

Ainda no tópico anterior, foi feita uma menção à comunicação descendente, que costuma prevalecer nos processos institucionais. Em muitas situações podem-se observar queixas dos funcionários que afirmam desconhecer o que ocorre na empresa em que trabalham. Esse é um dos claros sinais de que a comunicação centrífuga não está funcionando, nem cumpre seu papel. A ausência de informação adequada relacionada às

atividades desempenhadas e às condições em que se encontra a instituição pode causar uma tensão desnecessária entre os seus membros.

Gibson, Ivancevich e Donnelly (1981) afirmam que uma organização precisa tanto da comunicação de cima para baixo quanto da comunicação de baixo para cima. Dizem:

“No caso da comunicação de baixo para cima, o comunicador está num nível organizacional mais baixo que o receptor. Veremos depois que a boa comunicação de baixo para cima é difícil, especialmente nas grandes organizações. No entanto, muitas vezes esse tipo de comunicação é necessário para a tomada do tipo de decisão correta. Alguns dos fluxos de comunicação mais comuns de baixo para cima são a caixa de sugestões, os encontros grupais e os métodos de reclamação e de apelo. Na ausência de tais expedientes, as pessoas acham alguma maneira de se adaptarem aos canais de comunicação inadequados ou inexistentes. Isso ficou evidenciado no aparecimento de publicações ‘subterrâneas’ (*underground*), por parte dos empregados de muitas organizações grandes”. (1981: 325).

Gaudêncio Torquato observa também que as grandes organizações complexas são as que permitem melhor combinação dos elementos necessários para se produzir uma comunicação eficaz, apesar de, sob outro aspecto, serem os tipos de organização que oferecem os maiores desafios, justamente pelo porte e pela complexidade. O autor aponta o mau uso desses fluxos de comunicação numa organização como mais um fator a causar ruídos. Culpa a utilização excessiva de comunicação instrumental vertical e descendente como agente inibidor da comunicação expressiva que vem dos funcionários, de forma ascendente. A comunicação instrumental é a realizada através de memorandos, relatórios, quadros de desempenho. A comunicação expressiva seria a realizada através de reuniões, publicações de natureza não técnica, caixa de sugestões para funcionários, etc.

Mas essa barreira causada pela prevalência da comunicação instrumental não impede a formação do terceiro fluxo de comunicação, o horizontal, que é alimentado pelo manancial de comunicação expressiva que não chega até o topo, criando as redes informais. Estas redes

têm grande importância porque absorvem quantidades importantes de mensagens ambientais (principalmente em momentos de crise). Em períodos conturbados, tais comunicações informais podem contribuir sobremaneira para a formação de focos de tensão e para a alteração dos comportamentos normativos. E os focos de tensão são também apontados como dificultadores para o consenso.

Por isso Gibson, Ivancevich e Donnelly (1981) defendem que apareça no *design* das organizações condições para a fluência da comunicação horizontal.

“A comunicação horizontal é necessária para a coordenação e integração das diversas funções organizacionais, como, por exemplo, coordenação entre produção e vendas numa empresa, ou entre diferentes departamentos e faculdades dentro de uma universidade. Como geralmente não existem no *design* da organização mecanismos que assegurem a comunicação horizontal, sua criação é deixada a cargo dos gerentes individuais. A comunicação entre colegas é muitas vezes necessária para a coordenação e pode também propiciar a satisfação das necessidades” (1981: 325).

Observando a necessidade de manter a comunicação como um sistema eficiente e integrado, Gaudêncio Torquato lembra que o fluxo horizontal de informações é responsável pela coordenação e combinação das diversas posições e unidades, visando a um trabalho em conjunto. Muito mais que um canal que alimenta tensões, os fluxos horizontais podem até mesmo alimentar os fluxos verticais, contribuindo para que as normas que vêm dos institutos superiores sejam mais bem absorvidas, ou seja, compreendidas pelos funcionários. E ideias surgidas, seja da conversa entre colegas de setor numa empresa ou entre gerentes de setores que ocupam lugares hierárquicos semelhantes, podem ser levadas a instâncias superiores e se tornarem normas. Estas, então, retornariam às bases, através de memorandos ou publicações empresariais.

Como o objetivo da comunicação é o consenso, e o objetivo da comunicação numa organização é aprimorar o funcionamento de toda a instituição, faz-se logo necessário identificar os principais empecilhos a uma comunicação eficaz.

1.3 Fatores que causam ruídos

Os ruídos que podem ocorrer enquanto conversamos com um amigo podem ser da mesma natureza que os encontrados nos processos de comunicação numa grande organização. Citarei neste tópico, baseado em Gibson, Ivancevich e Donnelly (1981) e Gaudêncio Torquato (1986), os principais fatores causadores de ruídos numa organização.

As *estruturas de referência* são uma das primeiras barreiras à comunicação plena. Parte-se do princípio de que indivíduos diferentes, devido à história particular, às zonas de convívio, ao tipo de educação recebida, podem interpretar a mesma informação de maneira distinta. Se a informação tem o mesmo formato sonoro ou visual, nada garante que os fatores interpretantes sejam similares. Os componentes do corpo funcional de uma indústria, empresa ou hospital apresentam valores, necessidades, atitudes e expectativas diferentes, o que gera distorções não intencionais de comunicação.

Problemas com estruturas de referência nos trazem principalmente problemas nas etapas de codificação/decodificação das informações, mas não são apenas estes referenciais que implicam essas divergências. Outros processos mais interiorizados, não necessariamente influenciados pelo ambiente, podem também resultar em falhas de comunicação. Os autores norte-americanos citam a *audição seletiva* como um desses fatores de distorção. Este seria o processo pelo qual o receptor aceitaria apenas as informações que combinam com suas crenças, já que ouvir só o que se deseja é uma das formas de não sofrer desapontamentos.

Em nenhum momento, o receptor de uma informação é um sujeito passivo e se furta aos julgamentos, seja da informação propriamente dita ou de quem a emite. Os *juízos de valor* e a *credibilidade da fonte* são outros fatores que podem se tornar empecilhos à boa comunicação numa instituição. O resultado da comunicação entre subordinados e gerentes ou líderes é afetado pelo que aqueles pensam destes.

“Um administrador hospitalar pode dar pouca atenção a um *memorandum* da chefe de equipe de enfermagem porque esta chefe ‘está sempre se queixando de alguma coisa’. Um professor universitário pode considerar perda de tempo a reunião com o chefe de departamento para a avaliação de méritos porque percebe que o chefe de departamento tem pouco ou nenhum poder na administração da faculdade” (Gibson, Ivancevich e Donnelly, 1981: 328).

Ainda nestes processos de seleção, ocorre outra barreira que se identifica mais comumente nos fluxos de comunicação que partem dos funcionários. O processo de *filtragem* equivale à manipulação da informação para que esta seja percebida positivamente pelo receptor. Os três autores pontuam que estaria clara esta tendência, uma vez que esta é a direção (de baixo para cima) que esclarece a administração sobre o controle. É através destas informações que a administração ou a direção avalia méritos, concede aumentos e promoções.

Os *problemas semânticos* e a *linguagem intragrupal* são outros dois empecilhos à boa comunicação numa organização. Como a compreensão está no receptor e não nas palavras, que são os símbolos mais comuns, podemos observar que os mesmos sinais podem significar coisas inteiramente diferentes para diferentes pessoas. Ainda se somarmos a linguagem específica de cada grupo numa organização, temos outra dificuldade para estabelecer a transmissão de informações sem os ruídos indesejáveis. É com frequência que grupos

operacionais, profissionais e sociais desenvolvem frases, jargões e vocabulário restritivos. Por isso ouvimos falar de fenômenos como o “economês”, que, como outros modelos de expressão desenvolvidos em grupo, podem causar a sensação de pertencimento a um grupamento, mas, em contrapartida, geram falhas no processo de comunicação com outros grupos.

O hiato entre os campos de experiência de funcionários e administradores pode ser ainda mais intenso quando pensamos nas *diferenças de status*. Se são importantes para o ordenamento do trabalho, podem também impedir a livre fluência da comunicação centrípeta, ou seja, a comunicação que segue das bases aos níveis de liderança. Por vezes o simples medo de parecer incompetente pode fazer com que um subordinado não queira levar uma sugestão ou uma queixa ao superior. Gibson, Ivancevich e Donnelly (1981) apontam ainda a *pressão do tempo* (geram os chamados “curtos circuitos”, quando alguém é deixado de lado no fluxo da informação, mesmo estando nos canais formais) e a *sobrecarga nas comunicações* como outros dois fatores geradores de ruídos na comunicação organizacional.

Como “comunicação” é a nomenclatura que damos ao processo de elaboração, transmissão e devolução de informações, ou a sua troca, quando esse ciclo não retorna, deparamo-nos com a incompletude do processo e com a impossibilidade da comunicação eficaz desejada. Isto ocorre tanto em nível interpessoal quanto nas organizações complexas. Por isso é necessário entender que, para que se instaure a dinâmica da comunicação, não basta o envio de uma informação, ainda que bem elaborada e bem entendida por seu destinatário.

À emissão de uma informação é necessário o envio de resposta, pois é ela que confirma, reafirma, nega ou contradiz o conteúdo que foi transmitido, é esta resposta que determina se as intenções do emissor-estimulador coincidem com o entendimento do

receptor. É a presença da resposta, e a sua intensidade, que determinará se houve o ato comunicativo. É a qualidade do entendimento e o retorno efetivo à (da) informação (feedback) que darão ao evento contornos de ato de interação. É através da resposta que se definem os níveis de interesse entre receptor e emissor e se verifica se os dois entes do processo estabeleceram algo em comum. A inexistência das trocas entre receptor e emissor frustra a expectativa do último e causa apenas desesperança como resultado provável da experiência do primeiro. (Iasbeck, 2005).

1.4 Formas de reduzir ruídos e encurtar hiatos

Há dois conselhos para quem deseja melhorar os processos de comunicação numa organização, diminuindo os hiatos entre os campos de experiência de líderes e liderados. O primeiro é melhorar as mensagens, e, segundo, procurar compreender o que as outras pessoas estão tentando lhe comunicar. É necessário que os ocupantes dos mais altos cargos na gestão sejam não apenas bons codificadores, mas também bons decodificadores.

Um dos primeiros procedimentos para que se reduzam os ruídos no processo de comunicação organizacional é o *acompanhamento* da mensagem. Deve-se partir sempre do pressuposto que a informação transmitida pode ser mal interpretada ou entendida de acordo com os referenciais do receptor apenas. O *feedback* deve ser uma ferramenta utilizada para aferir se a mensagem foi recebida e se produziu a resposta necessária. Por isso acompanhamento e feedback são procedimentos complementares. “Uma organização saudável necessita de um bom sistema de comunicação de baixo para cima, se se quiser que a comunicação no sentido inverso tenha algum êxito”, apontam Gibson, Ivancevich & Donnelly (1981: 333).

Mas os autores esclarecem que os mecanismos de apoio e desenvolvimento aos processos de feedback e acompanhamento da informação não são suficientes para que se solucionem os desvios de interpretação. Apontam que é fundamental para o administrador não apenas tomar conhecimento, mas se interessar pelo ponto de vista dos subordinados/receptores. A esta preocupação eles dão o nome de *empatia*, ressaltando que a forma de comunicação dependerá sempre do que se conhece sobre o receptor.

“A empatia exige que os comunicadores se coloquem figurativamente no lugar dos receptores para perceberem como a mensagem provavelmente será decodificada. É vital que o administrador compreenda e aprecie o processo de decodificação. A decodificação envolve percepção e a mensagem será ‘filtrada’ através da pessoa. A empatia é a capacidade que temos de nos colocar no lugar de outra pessoa e de assumirmos os pontos de vista e emoções desta pessoa. (...) Muitas das barreiras antes discutidas e que impedem a boa comunicação podem ser reduzidas pela empatia”. (Gibson, Ivancevich e Donnelly, 1981: 333).

Estes esforços contribuem para que se identifiquem campos de experiência superpostos, ou seja, onde os referenciais para a codificação (no administrador/comunicador) e decodificação (no empregado/receptor) sejam os mesmos. Por isso os autores norte-americanos indicam ainda que sejam realizados a *repetição* nos processos de comunicação organizacional e o *encorajamento à confiança mútua*, como forma de estímulo à naturalização de outro processo ou ferramenta, o *feedback*.

Mas os autores reforçam a necessidade de tomar como aliada uma outra rede de informações que, principalmente em situações de crise institucional, pode se tornar um fator de caos caso não seja vista em sua importância, seja menosprezada. Fala-se da rede de boatos, nascida das relações informais entre os funcionários (porém relações naturais), da própria lógica da formação de grupos vista em tópico anterior. O boato deve ser visto como um

importante canal de comunicação informal que serve basicamente como um mecanismo subsidiário da comunicação formal, mas que, por suas próprias características, ganha maior velocidade que os fluxos institucionalizados de informação, já que não conta com ferramentas burocráticas, que se transformam, em certos momentos, em empecilhos à boa comunicação.

Gaudêncio Torquato (1986) diz que é necessário estabelecer uma efetiva integração entre o que denominamos rede de boatos e as comunicações formais na instituição. Afirma que essas são as fontes para manter o sistema organizacional, compreendendo que, no nível interpessoal, as relações são predominantemente horizontais e que, no nível estrutural, as relações são eminentemente verticais. E esses fluxos numa organização devem se retroalimentar, de forma que sejam dissolvidas as diferenças e reduzidos os hiatos simbólicos durante o processo de codificação/decodificação. Se o objetivo da comunicação organizacional é produzir consenso, essas características elencadas sobre a constituição das organizações – o específico comunicacional – no decorrer deste capítulo devem ser levadas em consideração.

Como afirmam Gibson, Ivancevich e Donnelly (1981):

“Seria difícil achar um aspecto administrativo que não envolva comunicação. Se todos na organização tivessem os mesmos pontos de vista, a comunicação seria fácil. Infelizmente não é isso que ocorre. Cada membro ingressa na organização trazendo personalidade, *background*, experiências e quadros de referência distintos. A própria estrutura organizacional influencia as relações de status e a distância (níveis) entre os indivíduos, que, por sua vez, influencia a capacidade de estes se comunicarem”.

O nível de conhecimento entre comunicadores e receptores é o que vai indicar sucesso ou fracasso no ato comunicativo – daí lembremos as barreiras semânticas, a diferença de

nível intelectual e cultural, o grau de especialização e a capacidade de transformar o conteúdo de mensagens numa proposta inteligível. Por isso é fundamental conhecer o interlocutor, descobrir suas capacidades, seus anseios, saber fazer as inferências e tirar as conclusões certas. Por isso também a importância de reiterar a necessidade do que Torquato chama de comunicação bilateral, que existe para provocar o consenso entre os pontos de vista de subordinados e superiores. Citando A. C. Leyton⁴, Torquato argumenta que a comunicação bilateral não conduz apenas a uma melhor apresentação das informações, mas torna os participantes de uma organização mais conscientes de seu ambiente de trabalho, para promover relações boas e duradouras. Até as razões para a obediência a normas são alteradas: a pessoa obedecerá porque quer fazê-lo e não mais porque têm que fazer. Por isso a importância de manter a comunicação interna, tema que tratarei a seguir.

⁴ Leyton, A. C. *A Arte de Comunicar – Comunicação na Indústria*. Porto, Portugal, Livraria Civilização Editora, 1970, p. 27.

2 A COMUNICAÇÃO INTERNA

Diante da importância de todos os estratos que compõem as organizações em nossa sociedade e da diferenciação de seus públicos internos, torna-se inconcebível imaginar a sobrevivência de uma organização que não lance mão de ferramentas de comunicação. Mais importante: não se concebe mais empresas e instituições cujos administradores não têm percepção que lhes faça enxergar a necessidade de uma cultura administrativa que aponte a comunicação como instrumento estratégico para a sua sobrevivência. Repetir a palavra “sobrevivência” em espaço tão curto é proposital – se não podemos ser alarmistas em afirmar que sumirão as empresas que não se comunicam (principalmente internamente), pode-se afirmar sem medo que empresas fechadas em burocracias, cujos administradores não estabelecem vias de integração com os públicos internos, terão dificuldades maiores para alcançar suas metas.

“Executivos que querem obter sucesso organizacional devem dirigir sua atenção para as necessidades com o público interno, em primeiro lugar” (Marchiori, 1995; apud Jacomini, 2011). A comunicação interna não substitui o que foi abordado no capítulo anterior, já que todos os processos que envolvem esta atividade são intencionais. De acordo com Margarida Kunsch (2003) este seria um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a comunicação possível entre uma organização e seus empregados. A comunicação interna perpassa todos os fluxos de comunicação organizacionais, alimentando-se deles e também os nutrindo.

Torquato (1986: 31) afirma que o objetivo da comunicação em organizações é produzir o consenso, produzir aceitação por meio de comunicação expressivo-emocional.

Mas ele observa dificuldades à conquista desses objetivos justamente pela natureza altamente burocratizada das organizações. “Como, porém, realizar uma comunicação que atinja tão profundamente o corpo social da organização, quando o sistema burocrático-normativo, de per si, é um obstáculo ao engajamento e à participação dos empregados?” .

Estas dificuldades estruturais apontadas por Torquato são também aumentadas por modelos de administração que menosprezam o público interno nos processos de comunicação, de transmissão de informações estratégicas. O que se vê é um desequilíbrio nas políticas de comunicação nas organizações, quando se observa o grosso da ação de comunicação empresarial voltada exclusivamente para atender a mídia ou o público externo. Ele ressalta que o acirramento da concorrência em escala internacional faz as empresas ainda mais dependentes de canais eficientes de comunicação com os seus empregados e outros parceiros, como fornecedores e vendedores. Os processos de mudança são complexos e exigem rapidez, principalmente nos fluxos internos de comunicação – no capítulo anterior, viu-se que não se pensa mais em isolamento dos públicos de interesse: internos ou externos.

Margarida Kunsch comenta que anteriormente toda a comunicação dirigida ao público interno e o seu enaltecimento, contidos em manuais, não passavam de simples retórica não refletida no âmbito organizacional. Com investimentos voltados exclusivamente para atender às necessidades do público externo, o público interno era sempre o “último a saber” dos negócios e dos acontecimentos da empresa. E quando a notícia vinha, ainda assim vinha por outras fontes, geralmente não-institucionais. Esse modelo de comunicação fria, verticalizada e alienada era bem desenhada principalmente nos *house organs*⁵. (2003: 158)

⁵ “Veículo impresso ou eletrônico, periódico, de comunicação institucional, dirigido ao público interno (funcionários e seus familiares) e, menos comumente, a determinados segmentos do público externo diretamente ligados à organização. São também bastante utilizadas as expressões jornal de empresa e revista de empresa, mas o conceito de house organ abrange essas duas formas. Sua periodicidade (geralmente quinzenal,

No âmbito interno, a comunicação desempenha um papel fundamental na mudança das relações e do processo produtivo, e na consecução das metas. O empregado que era anteriormente confinado ao seu núcleo restrito de trabalho, condicionado à obediência apenas pela força da remuneração, vê-se agora, na era da informação (globalização) e de consolidação do regime democrático, incentivado a conhecer não só todo o processo produtivo, como também as informações que podem mudar o destino da organização de que faz parte.

O jornalista Paulo Nassar (1996) aponta ainda o resquício de práticas de convívio do período ditatorial-militar brasileiro como outro fator que contribuiu para moldar o caráter fechado das estruturas das organizações brasileiras.

“O estado brasileiro autárquico e militarizado via o estabelecimento de qualquer controvérsia como sintoma de subversão. Por outro lado, as práticas monopolísticas e políticas destinadas a reservar mercados para setores econômicos nacionais colaboravam para o estabelecimento de organizações com perfil fechado e sem nenhuma vontade de informar e capacitar as massas trabalhadoras ou, ainda, de dialogar com consumidores fragilizados em seu poder de escolha e, pior, sem meios jurídicos para fazerem valer seus direitos” (Nassar, 1996).

Nassar traça um paralelo entre os acontecimentos históricos brasileiros ocorridos nos últimos 50 anos e as transformações que se observam nas estruturas das organizações, principalmente no que se refere às políticas de comunicação entre patrões e empregados. A passagem pelos governos militares, a transição democrática e a inserção do Brasil no

mensal ou bimestral) e suas características de produto custeado pela direção da empresa (e elaborado em função dos seus objetivos) são fatores que conferem a esse tipo de jornalismo um estilo peculiar: próximo do gênero interpretativo, com matérias e entrevistas de interesse humano ou administrativo, etc. Suas principais funções são as seguintes: **informação** (divulgação das atividades da instituição), **integração** (incentivo ao espírito de grupo e à sintonia com os objetivos da instituição), **educação** (atualização, aprimoramento de RH, prevenção de acidentes etc.) e **motivação** (valorização dos funcionários e estímulo a maior eficiência e produtividade).” (Rabaça & Barbosa, 2002).

processo de globalização econômica implicaram mudanças no escopo social, que nos apresentaram também a premência de mudanças no interior das organizações.

Margarida Kunsch (2003) salienta ainda que a abertura política e democrática no Brasil proporcionou grandes mudanças comportamentais, tanto de trabalhadores quanto de dirigentes. Foi deixada de lado a passividade conformista imposta pela regime militar ditatorial e foi adotada postura de maior consciência coletiva, principalmente devido à ação dos sindicatos de classe. Passou a exigir dos dirigentes empresariais maior agilidade para negociar e encontrar modos de comunicação que se contrapusessem à eficiência da comunicação sindical, com fluxo de informações quase diário.

Acompanhar essas necessidades de mudança ainda mais é difícil quando observamos nos desenhos organizacionais mais autoritários e hierárquicos a tendência para se manter a informação como propriedade secreta de alguns grupos, o que, evidentemente, é utilizado como forma de controlar as massas trabalhadoras (Torquato, 1986). Embora se detectem, na trajetória da comunicação empresarial brasileira, avanços desde a segunda metade da década de 1980, a comunicação interna ainda é feita basicamente para atender aos interesses das organizações.

Em entrevista concedida em 2005 ao site RH.com.br⁶, o jornalista Paulo Nassar afirma que “o pensamento e as práticas voltadas para a comunicação com os trabalhadores, de uma maneira geral, se posicionam de uma forma instrumental, ainda com objetivos claros voltados para a persuasão e a manipulação. É uma comunicação do sistema voltada unicamente para os interesses da administração”.

⁶ Bispo, Patrícia. “Pão de Açúcar: comunicação direta com o cliente interno”. 2005. www.rh.com.br.

Como sustenta Kunsch (2003), as organizações brasileiras, especificamente, vivem sob a égide do capitalismo individualista⁷ que dificulta a criação de valores comunitários. Nelas se observa a tendência para a busca de vantagens pessoais e de sucesso econômico sem se pensar coletivamente. A cultura empresarial individualista privilegia a concentração e o aumento do lucro em detrimento da maioria, desfazendo-se facilmente do corpo funcional estabelecido através do tempo ou pagando baixos salários. É justamente essa mentalidade ortodoxa que dificulta o progresso das organizações brasileiras, favorece o engessamento da economia e causa a paralisia do desenvolvimento social.

Mas a estruturação cultural das organizações contribui também para o sucesso ou insucesso das políticas de comunicação que visam o entrosamento entre empregados e desses com a organização. Os modelos administrativos fundamentados na norma e na autoridade são empecilhos a uma comunicação interna eficiente e que cumpra suas funções – estas serão mais à frente apontadas. Omar Aktouf (1996: 122-127; apud Curvello, 2005) relaciona também algumas “verdades definitivas” que se tornam também barreiras ao fluxo de informações.

A noção de propriedade privada, de detenção do poder e do exercício do poder é a primeira verdade anunciada por Aktouf. É comum administradores entenderem que têm direito ao poder, a privilégios reservados, inclusive de informações, ao direito de usar a estrutura da organização em primeiro lugar. Entendem ainda que podem impor a obediência. Para isso, dizem também que o prazer do ser humano apenas se encontra na produção

⁷ Lester Thurrow (1993: 33; apud Kunsch, 2003) afirma que, embora a competição entre comunismo e capitalismo tenha cessado, há uma nova disputa entre o capitalismo individualista anglo-saxão britânico-americano e as variações do capitalismo comunitário visto na Alemanha e no Japão. Usando esta distinção, feita pela primeira vez por George C. Lodge, professor da Escola de Administração de Harvard (EUA), aponta-se que a diferença entre os dois modelos de capitalismo se dá pela ênfase nos valores individualistas como roteiro no sucesso econômico.

máxima, no ganho sistemático; dessa forma justificam suas posturas e mantêm retidas a sete chaves outras informações necessárias ao crescimento do profissional e, também, ao prazer no trabalho. Reforça então Aktouf (1996; apud Curvello, 2005): “a comunicação organizacional tal como é conduzida, teorizada e tradicionalmente ensinada, visa muito mais ao controle e à dominação das situações e dos empregados do que colocar em comum”.

Ainda na mesma entrevista citada anteriormente ao site RH.com.br, Paulo Nassar sustenta que a comunicação interna deve ser dialógica, deve ser feita por comunicadores cultos, que entendam a complexidade das questões atuais, que se posicionem como educadores e não como meros mediadores entre os administradores das organizações e os empregados. As considerações de Torquato (1987) sobre a natureza do público das organizações e a audiência do jornalismo empresarial (uma das formas de se comunicar com o público que está no “chão da fábrica”) dão fundamentação às colocações de Nassar.

“Inicialmente, é preciso observar que a audiência das empresas é heterogênea. Os seus membros apresentam extremas variações quanto ao nível intelectual e de instrução e quanto aos interesses ou atitudes. O número de receptores da audiência empresarial não se pode igualar ao número indefinido da audiência de massa. Mas a heterogeneidade, a diversificação de interesses, o anonimato em relação à fonte comunicadora permitem que a audiência empresarial se assemelhe à audiência de massa. Além disso, observa-se que as empresas se tornam cada vez mais complexas e amplas, diversificando-se geograficamente e distanciando muito os seus membros uns dos outros. Algumas diferenças que podem ser observadas entre a audiência de massa e a audiência da empresa estão nos objetivos da comunicação. Os meios de comunicação de massa pretendem atingir interesses gerais de um público cada vez mais amplo. As publicações empresariais objetivam atender a uma comunidade ‘que se apoia na produtividade’, refletindo seus interesses e exigências”. (Torquato, 1987: 40)

2.1 A comunicação interna e os novos conceitos da organização

A comunicação desenvolvida de forma livre no interior das instituições se torna fundamental em virtude do processo cada vez mais acelerado de transformações no mundo das organizações e do trabalho. A figura do bom administrador, embora persistentemente alimentada e retransmitida, não se reduz apenas à daquele que planeja cuidadosamente seus passos, organiza e coordena racionalmente as atividades de seus subordinados e sabe comandar e controlar suas atividades. Sobre isso, aponta Curvello (2005):

“A tentativa de quantificar, medir e ordenar aparece como uma busca incessante do homem racional de dominar as realidades. Realidades essas que sempre foram complexas e trouxeram, dentro de si, componentes inexplicáveis, não interpretáveis, não controláveis, da ordem e do caos. Por isso a busca incessante pelo controle. Essa é a marcha de uma das áreas de conhecimento das ciências sociais aplicadas: a administração. (...) Essa racionalidade, aliada às estruturas burocráticas, acaba por impor barreiras ao livre trânsito de informações. Só circulam livremente as informações e ideias voltadas para a produtividade. Tudo o mais é visto como desperdício”.

Essa tendência à manutenção do controle se observa nos usos dos instrumentos de comunicação. Um dos efeitos dessa comunicação de controle é o que Curvello (2005) chama de *duplo constrangimento* ou *duplo vínculo*, que consiste em receber a mensagem e seus contrários, uma solicitação e seu inverso, porém sem a possibilidade de executá-la. É quando, embora os mecanismos e meios para a comunicação estejam disponíveis, ainda que os profissionais de comunicação da organização tenham treinamento e consciência da importância da troca dialógica de informações, todas as comunicações criadas no ambiente da instituição visam apenas manter o unilateralismo, a visão do chefe – ainda que esse unilateralismo venha vestido de moderno e democrático.

Essas práticas e a busca pelo controle implicam outras “anomalias” no processo de comunicação, como a *anulação* (a hierarquia apela sistematicamente para diversos procedimentos de anulação da comunicação, como a mudança brusca de sujeitos que desenvolvem as políticas de comunicação, as contradições, incoerências e obscuridade de estilo, etc.). O uso de meias-verdades ou *colusão*. Ainda há a recorrência à *complementaridade e metacomplementaridade*, que seria a condução do processo de comunicação que visa criar uma relação de dependência entre emissor (patrão) e receptor (empregado), sendo que a posição de inferioridade caberá ao último. A tendência para o controle também pode gerar a *recusa de simetria*, quando deliberadamente a direção da organização não aceita o *feedback*. Há ainda a *resposta tangencial*, que busca invalidar os posicionamentos do interlocutor, e a *supercodificação*, que já foi apontada na primeira parte dessa monografia como um dos elementos que causam “ruído” na comunicação.

José Curvello (2005) reitera que vivemos um processo acelerado de transformações que está mudando para sempre as relações de trabalho. Citando Robbins (2000: 10-11), Curvello nos mostra que esse novo ambiente marcado pela globalização econômica, por profundas mudanças tecnológicas, pela flexibilização do trabalho, pelo aumento da informalidade, pela ampla diversidade no interior das instituições nos apresenta um movimento que rompe com os antigos paradigmas do início do século passado que apontavam para a estabilidade do sistema organizacional. Curvello sustenta ainda que “as influências do ambiente externo – marcado pela competitividade crescente em escala mundial – provocam rupturas e estão impondo o estabelecimento de novas relações de trabalho baseadas na mobilidade e na flexibilidade”.

Davidow & Malone (1993; apud Curvello, 2005), indicam outra tendência do ambiente que aponta, nas organizações, o surgimento de estruturas sem níveis hierárquicos,

onde seriam enfraquecidos os modelos de integração vertical por outros nos quais houvesse predomínio de relações baseadas na flexibilidade, na confiança, na sinergia e no trabalho em equipe. Curvello salienta que as mudanças impostas às organizações são cada vez mais radicais e devastadoras, cujo efeito é semelhante ao de culturas estrangeiras sobre culturas locais que, se não eliminam as últimas, causam, pelo menos, o surgimento de uma nova cultura. Nas organizações, às influências ambientais há inicialmente um movimento de resistência até que se caminhe à adaptação.

Ao citar Manuel Castells (1999: 213), Curvello reforça a existência de um novo contexto de redes de empresas, de incremento de ferramentas tecnológicas, que rejeita visões unificadoras e estáticas e a utilização “anômala” das ferramentas de comunicação – fala do *informacionalismo*:

“muitas culturas, valores e projetos que passam pelas mentes e informam as estratégias dos vários participantes das redes, mudando no mesmo ritmo que os membros da rede e seguindo a transformação organizacional e cultural das unidades da rede. É de fato uma cultura, mas uma cultura do efêmero, uma cultura de cada decisão estratégica. (...) É uma cultura virtual multifacetada, como as experiências visuais criadas por computadores no espaço cibernético ao reorganizar a realidade. (...) A empresa em rede aprende a viver nessa cultura virtual. Qualquer tentativa de cristalizar a posição na rede como um código cultural em determinada época e espaço condena a rede à obsolescência, visto que se torna muito rígida para a geometria variável requerida pelo informacionalismo”. (Castells, 1999:217; apud Curvello, 2005).

Nesse contexto, a comunicação torna-se imprescindível para a obtenção de resultados em todos os processos da gestão organizacional. Aquela comunicação tradicional utilizada apenas para o controle deve ser revista e ampliada em suas funções. É cada dia mais importante a existência de diálogo entre funcionários e patrões, de conversa entre os

representantes de todos os estratos da instituição para que arestas sejam minimizadas. Por isso a preocupação que se deve ter com a comunicação interna.

A relações públicas e professora Maria Aparecida de Paula (2003) afirma que pesquisas realizadas em âmbito mundial⁸ apontam um distanciamento ainda grande entre os discursos das organizações e as necessidades expressas pelos funcionários das empresas. Ela aponta que esse distanciamento é também barreira para a busca de novos sentidos no ambiente de trabalho.

“A eficácia das mensagens na comunicação com o público interno está cada vez mais dependente da consideração efetiva das expectativas das pessoas em relação ao impacto das estratégias de negócio e gestão da empresa no seu trabalho e na sua vida. A formação de sentido é um fator chave em qualquer processo de comunicação que parece negligenciado em muitos programas de comunicação interna”. (De Paula, 2003: 34).

A autora reitera a posição de que a complexidade do ambiente externo e suas implicações junto ao público das organizações torna imperativo que a comunicação interna lance mão sempre da transparência, de mensagens com alta consistência e integração que cristalizem a forma como são conduzidas as ações na organização. Por isso a necessidade de as empresas conhecerem as pessoas e suas demandas.

“Está provado que, se o colaborador-empregado não for conscientizado de que é agente importante do processo de comunicação, como gestor e

⁸ Segundo as pesquisas mencionadas por De Paula (2003), os dirigentes de empresas apontam uma necessidade imperiosa dos programas de comunicação interna trabalharem mais o entendimento interno sobre cenários e estratégias da empresa, de forma que aos funcionários seja propiciado entender os “sentidos” do ambiente empresarial. Para isso, aponta a necessidade da comunicação de mão dupla, de forma que sejam contempladas expectativas e demandas de funcionários e organização. O estudo realizado pela consultoria *Watson Wyatt Worldwide* em 1999, com 913 empresas, 50% com mais de cinco mil funcionários e com alto desempenho nos três anos anteriores ao estudo. Cinquenta e um por cento dos entrevistados apontaram a necessidade de mensagens mais claras, consistentes e integradas.

facilitador, a empresa não conseguirá cumprir sua missão e atingir suas metas. Então, a área de comunicação passa a ser importantíssima. Ela terá que ter um campo de ação bem amplo, que contempla os vários setores da organização. Não pode mais ser uma área isolada e distante. Deve, sim, agregar valor e ajudar a organização a posicionar-se perante a sociedade e a opinião pública” (Margarida Kunsch, 1996).

2.2 A procura de novos sentidos organizacionais

Essas tendências novas apontadas para o funcionamento das organizações acabam colocando em xeque modelos de estabilidade e de vínculo nas instituições; novas formas de construção de sentido para o trabalho surgem, e o recebimento de um salário deixa de ser a única justificativa para a aplicação de mão de obra em trabalho coletivo. A cada dia crescem as concepções que associam o funcionamento das organizações ao de organismos vivos, estudados pelas ciências biológicas, com seus fluxos e suas trocas incessantes de substâncias. Essa onda vem também acompanhada de conceitos de humanização, respeito e direito à informação, não só para quem é atendido pela organização, mas, principalmente, para quem move as “engrenagens” organizacionais.

Toda essa mudança de cenários leva a novas formas de construção de sentido nas organizações, ou melhor, ela impõe essa alteração. O sociólogo Ricardo Antunes (2000; apud Curvello, 2005) descreve essa nova ordem. O sociólogo defende que uma vida cheia de sentido fora do trabalho não deve, nem pode, ser acompanhada de uma vida empobrecida de sentido no ambiente de trabalho. Afirma não ser possível compatibilizar o “trabalho assalariado, fetichizado e estranhado” à rotina fora do trabalho, que pressupõe liberdade, sobretudo para reflexões. “Uma vida cheia de sentido somente poderá efetivar-se por meio da demolição das barreiras existentes entre tempo de trabalho e tempo de não-trabalho”, afirma Antunes (2000). Em texto seguinte, Antunes (2005) complementa que “não se podem

separar estas esferas do ser, ou seja, viver a plenitude fora do trabalho, enquanto no trabalho vivem-se a barbárie, o estresse, a individualização”.

Antunes (2005) pensa a construção de uma nova sociedade fundada, sobretudo, em novas concepções de trabalho que impeçam as ações atuais do mercado, do capital, que convertem o trabalho numa atividade supérflua. Ele propõe um novo sistema de metabolismo social que quebre a lógica do tempo de trabalho enquanto tempo excedente para produzir mercadorias e que utilize o tempo livre, inclusive no trabalho, para produzir coisas úteis, considerando os caracteres multifacetados e polissêmicos no mundo do trabalho.

Embora o cenário pós-industrial atual venha marcado pela expurgação de uma cada vez mais crescente massa de trabalhadores das linhas de produção, autores como Domenico de Masi (1999; apud Curvello, 2005) apontam para a retomada do ideal aristotélico para o trabalho, lugar que deve ser aprazível aos pensadores, àqueles que contemplam, criam e inovam. Reflexões como essa acabam levando o sentido do trabalho para “locais” ainda não identificados nos organogramas das instituições.

Gaudêncio Torquato (1987) fala de uma pesquisa realizada em 1961 pela *Champion Paper and Fibre (Hamilton – Ohio)*, junto a 520 trabalhadores norte-americanos, que já nos propiciava observar um sinal de onde podemos encontrar esses novos “sentidos” para o trabalho. O estudo revelou que os empregados se tornam mais eficientes e satisfeitos quando não apenas entendem quais são os objetivos e as características de seu trabalho, mas quando compreendem também os objetivos e as tarefas da organização onde empregam o seu tempo e força de trabalho.

Cite-se Frederick M. Jablin (1986:119; apud Curvello, 2005), para quem:

“os enfoques humanísticos pregam pelo incremento da comunicação aberta e a confiança entre os membros da organização, pelo fluxo livre da comunicação por vários canais, pela integração dos objetivos individuais e organizacionais, por um maior interesse e preocupação até o desenvolvimento e autorrealização dos trabalhadores, pelo estilo de liderança centralizada no empregado e em geral pelos processos amplos de interação”.

Nesta mesma obra de Curvello, são elencadas as seis funções da comunicação interna, de acordo com a Association Française de Communication Interne: a) *Investigar* (elaborar pesquisas de clima organizacional, o que se considera fator chave para se antecipar a quaisquer crises ou disfunções que ocorram na organização); b) *Orientar* (as ferramentas e canais de comunicação devem ser capazes de escutar e sensibilizar para os objetivos e aspectos da empresa); c) *Informar* (a organização deve criar uma política de comunicação para dar resposta às necessidades do público interno); d) *Animar e Coordenar* (na organização há a necessidade de criação de redes de parceiros para que se torne viável informar, conhecer o clima organizacional e do ambiente de trabalho); e) *Organizar campanhas* (a organização deve mobilizar grupo de trabalhadores com o objetivo de organizar campanhas ou ações da própria comunicação interna); e f) *Formar* (devem ser favorecidos o aperfeiçoamento e as capacidades de comunicação entre os responsáveis pela comunicação interna).

Se Gaudêncio Torquato (1986) fala da função da comunicação como instrumento para gerar o consenso, outros vão mais além e, como Patrícia Bispo (2005), ressaltam outros fins para a comunicação interna, como *envolvimento* (informar o empregado para que ele entenda as funções da empresa em que trabalha), *motivação* (quando se ressaltam informações sobre metas atingidas, por exemplo) e *comprometimento* (um empregado que enxerga a

transparência nas ações da instituição em que trabalha tende a se tornar fiel às causas defendidas pela organização e pode, até mesmo, tomá-las como suas).

Para Henriët e Benoit (1997; apud Lemos e Del Gaudio, 2003), a comunicação interna deve: a) restaurar a confiança em torno da empresa de maneira clara; b) promover conhecimento em todos os níveis; c) informar cada empregado de maneira adaptada; d) desenvolver o comportamento comunicativo entre os gerentes; e) favorecer a expressão de todos os empregados; e f) divulgar as iniciativas e sucessos das equipes de trabalho.

Então apontam Lemos e Gaudio (2003):

“Percebemos que o papel de um comunicador dentro de uma organização, seja ela pública, privada, não governamental, implica percepção da comunicação como um dos valores estratégicos do gerenciamento. Os princípios de verdade, objetividade, transparência e difusão rápida de informações, emprestados do jornalismo clássico, devem ser incorporados tanto pelo responsável pela comunicação quando pela primeira linha hierárquica da organização. Se, de um lado, a comunicação formal, exemplificada pelas publicações empresariais, pela assessoria de imprensa e pelas relações públicas, deve trabalhar para criar uma verdadeira partilha do saber, de outro deve também estar constantemente em alerta, a fim de acompanhar o desenvolvimento organizacional e cumprir seu verdadeiro papel enquanto um dos agentes de transformação”.

House (1997; apud Lemos e Del Gaudio, 2003) aponta a diferença entre a empresa que atinge o público interno e a que fala no vazio está em cinco atitudes, aplicadas tanto à comunicação face a face como aos veículos. São elas: a) *atitude respeitosa*: tratar o empregado como um adulto. Nunca adotar a postura de que a empresa sabe o que é melhor para ele. Nos veículos de informação, adotar uma linguagem profissional, objetiva e impessoal⁹ – o que não implica dizer que a linguagem não possa ter um certo “charme”; b)

⁹ “Toda a atividade da audiência em relação à comunicação será exercida não apenas na comunidade empresarial, mas também fora dela. Assim, o conteúdo de um material publicado pelo jornal ou revista de empresa será comparado pelo leitor com o de outros jornais e revistas não empresariais, assim como sua forma

atitude honesta: informar os fatos, sem esconder problemas. Só assim se garante credibilidade; c) *atitude aberta*: basear-se no princípio de que informar assuntos relevantes não prejudica a empresa; d) *atitude oportuna*: os empregados devem ser os primeiros a saber o que ocorre na empresa. Nunca devem ser surpreendidos por reportagens sobre assuntos sobre a organização; e e) *atitude receptiva*: deixar claro aos empregados que suas dúvidas e opiniões têm espaço no veículo da empresa.

Leyton (1970: 27; apud Curvello, 2005), afirma que as ações em comunicação interna devem causar maior satisfação no trabalho e nas relações entre os colegas de trabalho; atitudes mais “desejáveis” e mais “racionais”, quando se propiciam maiores informações acerca do ambiente de trabalho. A última função apontada por Leyton é o surgimento de um sentimento mais desenvolvido do dever, quando se tem mais claras as definições de autoridade e responsabilidade, frutos de uma ação mais inteligente no trabalho e nas negociações.

2.3 Por que se comunicar com o público interno?

e maneira de apresentar os fatos. Todos os aspectos (...) devem ser considerados pelos responsáveis pela comunicação empresarial também sob a perspectiva de que o leitor é membro de um público maior: as ‘pistas’ para o processo de seleção com os quais o leitor já está acostumado e que têm um significado para ele, serão provavelmente as pistas utilizadas por outros veículos; os grupos sociais extra-empresa vão exercer influência sobre o leitor, assim como os internos; os assuntos de interesse do leitor não se restringem aos que dizem respeito à empresa; o jornal ou revista, os programas de relações públicas, provavelmente serão lidos e discutidos com membros dos grupos sociais externos, aos quais a comunicação deveria tentar também interessar; haverá líderes de opinião fora da empresa, assim como os há dentro” (Torquato, 1986: 29). Ao que acrescentam Nassar e Figueiredo (2004: 28): “Essa comunicação interna de massa revela uma faceta interessante que não pode ser desprezada pelos comunicadores empresariais e pelos dirigentes das empresas: o público das fábricas ou dos escritórios das empresas é hostil às formas artesanais de comunicação. A massa quer o luxo na sua comunicação interna. Isso porque o público interno confronta, o tempo todo, os padrões de criação e produção das mídias internas de massa com os das mídias externas tradicionais. Assim, seguir os padrões de criação e produção das mídias externas de massa é condição básica para assegurar a eficiência e a credibilidade da comunicação empresarial para o público interno.

A comunicação interna é tradicionalmente definida como aquela voltada para o público interno das organizações (componentes de todos os escalões da instituição, da diretoria aos cargos mais baixos, e inclusive os familiares). Ao descrever o papel das publicações internas, Gaudêncio Torquato ressalta que dirigir-se aos funcionários de uma instituição é útil “para resolver problemas gerados pela burocratização, estabelecendo pontes informais entre os empregados” (1987: 47). As vantagens de se comunicar internamente podem ser vistas inclusive externamente.

Torquato salienta que munir os trabalhadores de informações sólidas sobre a empresa, como seus projetos, seus produtos e seus planos de expansão, acaba reforçando as conversas e o intercâmbio de ideias a respeito de tudo o que ocorre no âmbito do trabalho. Este empregado bem informado, como defende o autor, torna-se ainda um relações públicas externo, que difunde junto à comunidade onde vive uma imagem positiva da organização, o que é fundamental para os períodos de crise.

As publicações internas e todo o manancial de informações destinadas ao trabalhador deve servir de instrumento de satisfação e projeção, e mesmo de identificação do profissional com a missão da organização em que atua. Em 1985, o plano de Comunicação da Rhodia, um dos marcos da comunicação organizacional brasileira, descrevia a comunicação com o público interno como ferramenta estratégica que auxiliaria na compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa. Isso ocorre através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências em todos os níveis da organização.

O plano da Rhodia aponta que essa comunicação efetiva que gera o intercâmbio de ideias e experiências e a transparência das posições é que possibilita às organizações acompanhar as constantes transformações do ambiente de trabalho, do ambiente das organizações. Em seu plano “Portas Abertas”, a Rhodia considera a possibilidade de

questionamentos tanto de fora para dentro como de dentro para fora. Com essas práticas, as instituições conseguem não apenas sucesso em suas ações e metas, mas também aprendem através do diálogo e da conversa; aprendem que é necessário se comunicar para mudar e permanecerem vivas numa cena social cada dia mais instável. Por isso o plano da Rhodia apontou três verdades para a comunicação: a primeira, que ela não é útil; é indispensável. Isso já se apresenta como um avanço, visto que a comunicação não é mais vista como “utensílio” para a administração, mas como peça fundamental, indispensável para a sobrevivência das organizações modernas.

Embora não haja meios de mensuração, o plano da Rhodia apontava uma segunda característica: a comunicação não é despesa; é investimento. “Do ponto de vista da organização, os investimentos a serem feitos são vantajosos e relevantes. O público interno é um público multiplicador” (Kunsch, 2003: 159). E, para finalizar, responde a outra questão. A comunicação aberta deve se dar apenas nos momentos de dificuldade ou, como se preconizava em décadas passadas, quando se deseja reaver o controle da situação junto aos funcionários? Não. Enfatiza que o processo de comunicação deve ser contínuo, como são contínuas as transformações na sociedade atual.

Nessa realidade em que as mudanças se tornam normais e mesmo rotineiras, em que os vínculos do empregado com a organização ganham outros significados marcados por pertencimento, identificação e compromisso, a comunicação interna assume papéis específicos, como a humanização das relações de trabalho, a consolidação da identidade da organização junto a seus públicos e mesmo auxílio na consecução das metas e nos resultados do negócio.

3 CULTURA

Neste capítulo, será mencionada a cultura¹⁰ como agente norteador e construtor das realidades de uma organização, e as crises como peças-chave para impulsionar mudanças nos paradigmas institucionais estabelecidos. Antes, entretanto, percorrer-se-á um caminho cujo início será a delimitação teórica de cultura que norteia as mais atuais definições de cultura de organizações.

Omar Aktouf (1996, 47; apud Vieira, 2004) aponta cultura como sendo “algo muito vasto, muito importante, inscrito muito profundamente nas estruturas sociais, na história, no inconsciente, na experiência vivida e no vir a ser coletivo humano, para ser tratada de maneira tão trivial, como uma variável dependente, cujos fatores e componentes podem ser isolados, medidos, tratados e construídos”. Feita essa observação, deixa-se claro que para discutir a cultura de organizações é necessário, primeiro, discutir os parâmetros da cultura do ser humano.

Maria das Graças Tavares (1999; apud Vieira, 2004) enumera alguns aspectos que são considerados consensuais para grande número de antropólogos que estudam o tema: 1) a cultura é inerente à biologia do homem; 2) a biologia humana é produto da cultura; 3) a transmissão da cultura acontece somente através da aprendizagem, mas a capacidade de se aprender, desenvolver e criar cultura é um processo hereditário; 4) a cultura é um instrumento

¹⁰ No final do século XVIII e no princípio do seguinte, o termo germânico *Kultur* era utilizado para determinar todos os aspectos religiosos e espirituais de uma comunidade. Já a palavra francesa *Civilization* era utilizada como referência às realizações materiais da humanidade, de um povo. Os termos foram então sintetizados por Edward Tylor (1832-1917) no vocábulo inglês *Culture*, que, em seu amplo sentido etnográfico, referia-se ao todo complexo que inclui conhecimentos, artes, crenças, moral, leis, costumes; enfim, todos os hábitos ou habilidades adquiridos pelo homem mediante aprendizado como membro de uma comunidade. Desde já Tylor refutava a concepção de cultura como algo inato, transmitida por determinismo biológico ou geográfico. (Laraia, 2006).

de adaptação utilizado somente pela espécie humana, principalmente por ser este o seu principal aliado para a sobrevivência, desenvolvimento e evolução; e 5) a cultura só processa a informação coletivamente, mesmo que cada indivíduo seja portador dessa cultura. É necessário que haja interação social para que o processo cultural se desenvolva.

Considerando ainda a cultura um processo acumulativo, Laraia (2006) salienta o papel preponderante da comunicação. Enfatiza que é através da comunicação oral que o indivíduo recebe informações sobre todo o conhecimento acumulado pela cultura em que vive. Associado às capacidades humanas de observar e inventar, evidencia-se ainda mais a distância entre o ser humano e os demais seres vivos, incapazes de transmitir a outros indivíduos de mesma espécie as experiências que viveram, não podendo assim realizar esse processo de acumulação. “Assim sendo, a comunicação é um processo cultural. Mais explicitamente, a linguagem humana é um produto da cultura, mas não existiria cultura se o homem não tivesse a possibilidade de desenvolver um sistema articulado de comunicação oral”. (Laraia, 2006: 52).

Luis Iasbeck (2005) indica o protagonismo da comunicação na construção da cultura ao entender que esta é construída “com, sob e sobre” os mesmos insumos que alimentam os processos comunicativos, uma vez que a cultura é entendida, numa escola semiótica de cultura, como o resultado das trocas simbólicas existentes entre os homens, ou seja, de criações que não existem necessariamente para solucionar os problemas do dia-a-dia, mas que nos abastecem de valores de confiança e de coragem para lutar contra as dificuldades de toda ordem.

Na visão deste autor, a cultura é um lugar de ilusão, de mágica, do mito e dos rituais, das programações e previsões, do consolo, da confiança e do sonho, dos jogos e das brincadeiras e também das loucuras. Neste fim, a cultura “inventa” uma série de artifícios

que aliviam o peso do cotidiano e tornam palatáveis as dificuldades que resultam das incompreensões e agressões sofridas a cada momento.

“Ser culto, nesse sentido, é saber brincar, debochar, rir, consolar, superar, fantasiar, inventar, aumentar, suavizar. O ser de cultura desenvolve a capacidade de envernizar a realidade tão infernizada do cotidiano, transformando-a num lugar de refúgio e compensações, não menos reais que aquela outra ‘dura realidade’. A cultura toma assim a forma de extratos de realidade flexíveis, maleáveis, capazes de adequar-se às novas impossibilidades, fazendo-nos crer invulneráveis como se fôssemos super homens. O tcheco Ivan Bystrina, diz que a cultura, a segunda realidade, só é possível porque os seres humanos se comunicam e porque eles desenvolveram competências para viver um mundo que pode existir no plano da abstração, no plano do pensamento e das forças psíquicas. E nem por isso a segunda realidade perde sua força real” (Iasbeck, 2005: 42).

Para a antropologia, a dimensão simbólica integra todos os aspectos das práticas sociais. E concebe os padrões culturais não como um molde que produz condutas idênticas entre os indivíduos, mas um conjunto de regras que atribui significados às ações. Não seria assim um instrumento de dominação, mas um instrumento de domínio das “forças naturais”. A partir disso a vida cotidiana se apresenta como uma realidade ordenada, onde cada indivíduo percebe que os significados que atribui às ações e objetos são os mesmos atribuídos por outros que compartilham o mesmo padrão cultural. E é o universo simbólico que possibilita aos membros integrantes de um grupo forma consensual de apreender a realidade, integrando os significados e viabilizando a comunicação.

3.1 Cultura organizacional

Adaptando o conceito de cultura à lógica organizacional, onde cultura seria “rede de concepções, normas e valores, que são tão tomadas por certas que permanecem submersas à

vida organizacional”, Janice Beyer e Harrison Trice (1986; apud Fleury, 1996) afirmam que para criar e manter tal cultura é necessário que estas concepções, valores e normas sejam comunicadas e afirmadas aos membros da organização de forma tangível, ou seja, através de formas culturais, tais como: ritos, rituais, mitos, estórias, gestos, artefatos.

Beyer e Trice (1986; apud Fleury, 1996) entendem que o rito configura categoria analítica privilegiada para analisar a cultura das organizações, já que consiste num conjunto planejado de manifestações, relativamente elaboradas, que combinam várias formas de expressão cultural, com consequências práticas e expressivas. Avaliam ainda que, através da realização do rito, as pessoas se expressam por meio de símbolos que salientam uma visão organizacional consensual.

Os autores citados por Fleury identificam seis tipos de rito: *Ritos de passagem* (processos de introdução e treinamento, por exemplo); *ritos de degradação* (demissões e substituições); *ritos de confirmação* (seminário para reforçar a identidade social e seu poder de coesão); *ritos de reprodução* (atividades de desenvolvimento organizacional); *ritos para redução de conflito* (processos de negociação coletiva); e *ritos de integração* (festas nas organizações). Segundo Beyer e Trice, tais ritos organizacionais são facilmente identificáveis, mas dificilmente interpretáveis; por isso é necessário que os gerentes desenvolvam habilidades compreensivas e interpretativas sobre os ritos, visando administrar a cultura da organização.

Fleury (1996) aponta ainda que um dos autores que mais avançou nas questões sobre cultura, tanto conceitual quanto metodologicamente, foi Edgar Schein, afirmando que suas ideias são referencial obrigatório para quem estuda a cultura das organizações. Segundo este autor:

“Cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que um dado grupo tem inventado, descoberto e desenvolvido no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, eles são ensinados aos demais membros da organização como a maneira certa de se perceber, pensar e sentir em relação àquele problema”. (Schein, 1986: 47; apud Vieira, 2004: 30).

Schein entende ainda que a cultura organizacional pode ser apreendida em distintos níveis, de acordo com o demonstrado em Fleury (1996: 20):

- *Nível dos artefatos visíveis*: o ambiente construído da organização, arquitetura, *layout*, a vestimenta das pessoas, os padrões de comportamento visíveis, documentos públicos. Schein ressalta que estes dados podem enganar quem avalia a cultura de uma organização, já que são fáceis de observar, mas difíceis de interpretar. Comumente se consegue descrever os costumes, mas é mais complicada a tarefa de explicar o porquê ou o que há por trás (lógica) desses comportamentos.
- *Nível dos valores que governam o comportamento das pessoas*: para identificar estes níveis, Schein considera que, pela dificuldade de observá-los, é necessário lançar mão de entrevistas com os membros-chave da organização ou realizar a análise de conteúdo dos documentos formais da mesma. Ele salienta, entretanto, que o que é observado representa apenas os valores manifestos na cultura, ou seja, expressam o que as pessoas dizem ser a razão de seu comportamento, sem, no entanto, demonstrar as razões subjacentes, que permanecem escondidas ou inconscientes.
- *Nível dos pressupostos inconscientes*: são os que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Ao passo que valores compartilhados implicam condutas compartilhadas, e tais condutas se mostram eficazes na solução dos problemas, elas se tornam pressupostos inconscientes, ou seja, como seria a

“natureza das coisas na organização”. Quanto mais implícito se torna um pressuposto, mais inconsciente ele se torna.

Edgar Schein reforça ainda que vários elementos culturais que constituem a organização poderão existir de forma inconsciente, mas não deixarão de ser pressupostos básicos e muito enraizados que interferirão nas práticas cotidianas da organização e na personalidade de seus membros, pois dificilmente aquilo que é visualizado voluntariamente pelos membros como sendo os valores da organização é exatamente correlato ao núcleo da cultura organizacional. Como se viu no capítulo sobre organizações, são distintas as formas de agrupamento que se verificam nas instituições complexas.

Daí, quando estes valores, ritos e pressupostos são experiências comuns à maioria dos indivíduos e dos grupos que compõem uma organização, vê-se que ocorre a prevalência de uma cultura organizacional sobre as subculturas existentes nos diversos grupos; e que, por vezes, são antagônicas aos interesses da organização. Para a cristalização dessa cultura, Schein salienta a importância dos fundadores da organização no processo de moldar os padrões culturais. Afirma que os primeiros líderes, ao desenvolverem formas próprias de solucionar os problemas das instituições, imprimem uma forma de pensar, uma visão de mundo aos demais e qual deve ser a função da entidade no tecido da sociedade.

Fleury (1996) tece, porém, crítica a Schein. Ela entende que o autor analisa os sistemas culturais apenas em sua capacidade de comunicação e expressão de uma visão consensual sobre a própria organização. Ela aponta que a dimensão do poder, intrínseca aos sistemas simbólicos, está ausente nas abordagens de Schein, bem como o seu papel de legitimação da ordem vigente e ocultamento de contradições, das relações de dominação. Por isso, Fleury vê a necessidade de, a partir dos estudos de Schein, elaborar uma proposta

conceitual que incorpore a dimensão política inerente aos fenômenos culturais. Em sua proposta, Fleury aponta:

“a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação” (1996: 22).

Fleury (1996: 24) tece outras considerações quanto ao protagonismo da comunicação no processo de formação das culturas organizacionais. Ela reafirma a comunicação como um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico das organizações (como no paralelo anterior feito entre cultura e comunicação, realizado por Iasbeck) e que o mapeamento do sistema de comunicação entre receptores e emissores é fundamental para a apreensão deste universo simbólico. Entre os meios de comunicação, Fleury diz que é preciso identificar tanto os formais orais (contatos diretos, reuniões) e escritos (jornais, circulares, memorandos), como os informais, a exemplo da “rádio peão”. Tal mapeamento pode desvendar as relações entre os níveis hierárquicos da organização, entre grupos e indivíduos.

A autora propõe um modo de investigação da cultura organizacional que aborda cinco diferentes temas, entre eles a comunicação, referida no parágrafo anterior. Ela destaca o histórico das organizações como um desses instrumentos de análise.

“Recuperar o momento de criação de uma organização e sua inserção no contexto político e econômico da época propicia o pano de fundo necessário para a compreensão da natureza da organização, suas metas, objetivos. O fundador desempenha papel fundamental, pois ao mesmo tempo em que detém a concepção global sobre o projeto da organização, tem o poder para estruturá-la e tecer elementos simbólicos consistentes com esta visão” (Fleury, 1996: 23).

Maria Tereza Fleury salienta ainda que, nesta investigação da história organizacional, não podem ser desprezados os momentos críticos por que passou a instituição, tais como crises, expansões, pontos de inflexão, de fracassos ou sucessos. Ela argumenta que são estes momentos críticos que se dão na trajetória de uma organização que melhor evidenciam os padrões culturais, possibilitando reforçar ou questionar valores tidos como consensuais.

A autora também aponta o momento de socialização de novos membros à organização como crucial para a reprodução do universo simbólico. É através dos programas de treinamento e integração de novos empregados que os valores e comportamentos vão sendo transmitidos, realizando assim o processo de inclusão do indivíduo ao grupo e delimitação do processo de exclusão dos demais.

Analisar as políticas implícitas e explícitas de recursos humanos (recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, políticas de remuneração e carreira), principalmente suas consistências e inconsistências, bem como a organização do processo de trabalho, é apontado por Fleury (1996) como ações cruciais para o entendimento do universo simbólico e para desvendar aspectos formadores da identidade organizacional.

3.1.1 – Memória da organização

Quando se deseja manter uma organização firme e coesa no alcance de seus objetivos é necessário também contar a história desta organização, o que vem a ser um material importante para enfrentar crises de imagem. “Um dia é preciso contar a história. Antes, é preciso mais do que conhecê-la, entendê-la de maneira a extrair conhecimento, sabedoria e visão estratégica deste rico material” (Nassar, 2004). O autor ainda salienta que a visibilidade

que a sociedade tem da história da empresa e de seus gestores ou seus fundadores são um ingrediente poderoso para enfrentar tanto crises quanto concorrência com outras organizações do mesmo setor. Nassar aponta que, em meio às adversidades, as empresas e os gestores que têm suas trajetórias bem firmadas na sociedade, bem como realizações, contribuições e atitudes, podem contar com o apoio, a compreensão e a solidariedade dos distintos públicos sociais (internos e externos).

Karen Worcman (2004) ressalta:

“a história não deve ser pensada apenas como resgate do passado, mas sim utilizada como marco referencial a partir do qual as pessoas redescobrem valores e experiências, reforçam vínculos presentes, criam empatia com a trajetória da empresa e podem refletir sobre as expectativas dos planos futuros. A sistematização da memória de uma empresa é um dos melhores instrumentos à disposição da comunicação empresarial e corporativa. Isto porque as histórias não são narrativas que acumulam, sem sentido, tudo o que vivemos”.

Neste sentido, a história de uma organização pode dar sentido às práticas quotidianas; pode ajudar a questionamentos de novos membros de uma organização: por que trabalhamos desta forma? E pode também ser um diferencial para enfrentar tempestades, como se vê em organizações como as Obras Sociais Irmã Dulce, cujas histórias da instituição e da fundadora, a bem-aventurada Irmã Dulce, auxiliam na “blindagem” da instituição frente a crises internas e externas.

Desta forma, a história de uma organização traduz a identidade da organização, para dentro e para fora de seus muros; é ela que pode construir a imagem que consumidores, clientes e funcionários têm das marcas, produtos e serviços. “O consumidor e o funcionário têm na cabeça uma imagem, que é histórica. Uma imagem viva, dinâmica, mutável, ajustável, que sofre interferências de toda natureza. A imagem é determinante para o cidadão na hora

da decisão da compra, e para o empregado na hora de se aliar à causa da empresa. Por isso, todo cuidado é pouco, toda atenção é devida” (Nassar, 2004).

3.1.2 – Gerenciar mudanças

Por todos esses pontos constituintes da cultura organizacional, parece-nos difícil a possibilidade de gerenciá-la, ou seja, fazer adaptações no comportamento que impliquem bruscas guinadas no modo de ser da organização. Fleury salienta que quando o gerenciamento de cultura implica manutenção dos padrões vigentes, as possibilidades de êxito são mais evidentes, já que se investe, por exemplo, no desenvolvimento dos ritos, rituais e práticas mantenedores dos valores básicos da organização. Quando a proposta envolve mudanças de padrões culturais, as resistências são maiores e vêm de diferentes estratos organizacionais.

Os momentos de crise, cujas definições veremos adiante, são importantes para alavancar essas mudanças. Fleury (1996) observa ainda que as crises são percebidas de forma diferenciada pelos vários segmentos da organização, tanto em suas causas quanto em seus possíveis desdobramentos. Ditados e chavões como o “não se mexe em time que está ganhando” são empecilhos às mudanças em períodos de estabilidade, quando as resistências são muito mais fortes. As situações de mudança são marcadas por grande apreensão, porque, embora haja formas de planejar minimamente um processo de transição, não há receitas que garantam sucesso nas operações.

Nesse contexto, Maria Tereza Fleury (1996) questiona a própria ideia de gerenciamento de processo de mudança de padrões culturais. Ela admite que é possível planejar o processo em consonância com outras mudanças estratégicas vivenciadas pela

instituição, sendo que algumas são potencializadoras. Entre os fatores relacionados ao ambiente externo, temos os momentos de crise já mencionados, da retração ou expansão da organização, ação de movimentos sociais, ação do Estado ou mudanças tecnológicas. Dentre as situações ligadas ao ambiente interno, é destacado o surgimento de novas lideranças, as reorganizações nos processos de trabalho e a introdução de novas políticas organizacionais.

4 – CRISES

Há algumas definições de crise, todas elas girando em torno de uma mesma ideia. Inicialmente apresentarei os conceito trazido por Torquato (2012). Como ele aponta, crise pode ser visto como o desequilíbrio de um sistema. “A palavra indica certo grau de desordem. Na acepção grega, o termo comporta planos diversos: conjuntura perigosa, momento decisivo, sentença, escolha, justiça, castigo, pena. Trata-se de um dos termos mais recorrentes para significar que ‘as coisas estão fora de rumo’” (2012: 273).

Outra definição: “Um acontecimento extraordinário, ou uma série de acontecimentos, que afeta de forma diversa à integridade do produto, a reputação ou a estabilidade financeira da organização; ou a saúde e bem-estar dos empregados, da comunidade ou do público em geral” (Wilcox, 2002: 191; apud Orduña, 2004).

Torquato (2012) segue explicando que, na acepção do grego antigo, o conceito de crise (*Krimein / Krisis*) significa separar, distinguir, decidir. A crise, logo, indicaria uma atitude de escolha; isto aproximaria do conceito japonês de crise que, além do perigo, aponta também para as oportunidades, significando que um sistema ou organização em crise pode aproveitar a situação em que se envolve para se expandir, evoluir, inovar, melhorar, abrir alternativas e aperfeiçoar.

Abaixo dispõe-se das classificações das crises e de suas origens, segundo Torquato (2012: 274-276):

- Situação inusitada/acontecimento extraordinário – os eventos ocorrem na esfera das mais diferentes organizações (privadas, públicas/governamentais,

não governamentais, partidos políticos, associações, sindicatos, federações, clubes, movimentos, etc).

- O elemento comum às crises é a alteração da rotina organizacional, significando impacto sobre a imagem de empresas e grupos/entidades e intensos ruídos nos fluxos de comunicação.
- As crises disparam na cadeia da opinião pública uma onda de rumores e versões, cujos efeitos se projetam sobre vendas de produtos, imagem de serviços, reputação dos sistemas e até sua estabilidade financeira.
- As crises se classificam em três tipos: a) *tempestivas* – são as crises inesperadas, imprevisíveis, decorrentes de fenômenos naturais (terremotos), acidentes (incêndios, desastres de avião, vazamentos químicos); b) *crônicas* – trata-se de áreas em que as distorções se acumulam ao longo do tempo, gerando desvios, cujas consequências se fazem sentir no plano da credibilidade; c) *ciclotímica* – como o termo indica, trata-se da crise que vai e volta, ou seja, aparece, desaparece e, de maneira cíclica, repete o fluxo. Pode-se contar, nestes casos, com certa previsibilidade.
- As crises se formam nos mais diversos espaços da vida produtiva e institucional de um país: a) *Esfera produtiva/organizações* – envolvem situações relacionadas a produtos/serviços (deteriorização, defeitos e erros de fabricação, equipamentos defeituosos gerando acidentes/incidentes, conservação ambiental, etc.); porte e conceito de um grupo (falências, concordatas, escândalos econômicos/financeiros – corrupção e desvios, etc). b) *Esfera do bem-estar social* – Impactos gerados por produtos ou

serviços/equipamentos (epidemias, pandemias, intoxicações, etc). c) *Esfera público-institucional* – Conflitos de rua provocados por mobilizações de massa/greves/bloqueios em estradas/congestionamentos, etc; greves em áreas vitais de serviços públicos (estabelecimentos hospitalares, coleta de lixo, abastecimento de água, etc). d) *Esfera criminosa* – Impactos produzidos na vida social por atos criminosos (sequestros, sabotagens, assassinato de pessoas em escolas, estádios esportivos, etc.). e) *Esfera midiática* – Interrupção de sistemas e redes de comunicação em decorrência de vírus nas cadeias eletrônicas.

4.1 – Como agir numa crise?

João José Forni (2003) afirma que nenhuma empresa, por mais sólida, admirada e moderna, está imune a vivenciar uma crise. “Todavia, se são inevitáveis, não significam sempre uma catástrofe. A maioria das crises de imagem, se bem administrada, pode ser superada. Mesmo a ocorrência ou divulgação de um problema grave não caracteriza, necessariamente, uma crise. Existem princípios, normas de conduta, ações proativas que poderão reverter situações críticas e difíceis em benefício da empresa” (op cit, 2003).

Já Orduña (2004) ressalta que, em princípio, todas as organizações devem ter um manual de crise no qual se estabeleçam os mecanismos básicos para abordar situações contingentes, imediatamente depois de ocorrido o fato que estoura a crise. Este manual contemplaria um plano de ação para solucionar variáveis que pudessem antecipar-se com clareza, dependendo da atividade da empresa.

Segundo Orduña (2004), numa situação de crise, deve-se: a) Reunir toda informação possível; b) Evitar a ausência de informação, comunicando o quanto antes; c) Não apressar-se em comunicar pela pressão dos jornalistas ou outros grupos; d) Determinar o formato da comunicação (notas de imprensa, carta, reunião com representantes, rodas ou conferência de imprensa, etc.); e) Estabelecer um mecanismo de monitoração imediata em todos os meios para comprovar o alcance da crise; f) Determinar a sequência e a coerência da comunicação, no caso de que se trate de uma crise com extensão no tempo; g) Aconselhar sobre a política da organização com relação a boatos e imprecisões difundidos pelos meios de comunicação; e h) Propor o plano de ação para o relacionamento da imagem corporativa que contemple a todos os públicos (inclusive o interno).

O autor citado também aponta o que um consultor de comunicação não deve fazer: a) Informar sem o prévio conhecimento do comitê e da alta-direção; b) Permitir que os membros do comitê deem declarações públicas sem preparar previamente suas intervenções; c) Comunicar somente aos meios “amigos”; d) Mentir sobre informação crucial; e) Fazer reservas sobre dados fundamentais para minimizar o acontecimento; f) Mostrar incompetência, falta de controle e arrogância; g) Ser insensível às implicações emocionais dos afetados pelo acontecimento; h) Dar informação *off the record* (extra oficial) a repórteres e outros representantes de grupos envolvidos; i) Não considerar todas as possíveis implicações do acontecimento; e j) Levar em consideração unicamente aos jornalistas na hora de comunicar.

Caponigro (2000; apud Forni, 2003) afirma que “a decisão estratégica de como comunicar durante e depois de uma crise é uma das mais importantes decisões que você tomará na administração da crise”. Ou seja, trata-se de avaliar todos os passos que tomará a organização para esclarecer, por todas as formas e meios, e para todos os públicos (interno e

externo) com vista a evitar estragos de imagem ainda maiores. O sucesso em solucionar uma crise está basicamente em saber gerenciar este processo. Entretanto Forni (op. cit) ressalta que “não existe uma regra básica para dizer como a crise aporta nas empresas ou ameaça personalidades públicas. Sua característica mais perigosa é a surpresa”.

Uma diretriz apontada por Forni é que a organização que está em crise deve tomar o controle do fluxo de informações. “Nas situações de crise, principalmente em temas polêmicos e de grande repercussão, quem deve assumir o comando da dinâmica das informações não é a mídia, mas a empresa. Se a mídia tomou a iniciativa, será muito difícil reverter (...) Adotar uma atitude realista e não tentar minimizar os fatos são ações que podem esvaziar ou minimizar a crise”. E para melhor manter o controle destas informações, recomenda-se a criação de um comitê de crise¹¹.

4.2 – Falar ao público interno na crise

O público interno talvez seja o mais sensível no momento de uma crise. Caponigro (2000, 158-159; apud Forni, 2003) diz que “os empregados são muitas vezes o mais complexo e sensitivo de todos os públicos”, que “podem ser o mais fiel aliado ou o mais

¹¹ Mario Rosa (2004) utiliza o termo Comitê de Gerenciamento de Crises (CGC). Salienta o autor que este organismo é decisivo para a construção e operação de uma doutrina de gerenciamento de crises, que não deve ser uma estrutura excessivamente burocratizada, a fim de garantir flexibilidade e agilidade necessárias para os momentos de crise. O CGC deve se dedicar a uma sistemática de treinamento interno para situações críticas, o que implica realizar auditorias regulares dos cenários, avaliações sobre erros e acertos em crises passadas e a formulação de sistemas que permitam a detecção prévia de crises. Forni (2003) diz que a prática de constituir estes comitês foi iniciada na década de 1980, no Estados Unidos, a partir do que aconteceu com a Exxon, no vazamento de óleo na costa do Alasca, e com a Johnson & Johnson, em um caso de envenenamento do medicamento Tylenol. Estes grupos formados por pessoas ligadas à diretoria das empresas, com poder de decisão, eram acionados tão logo ocorra um fato capaz de ameaçar a imagem da organização ou colocar seu funcionamento em risco.

perigoso antagonista”. Este público precisa ser informado imediatamente de qualquer ato que implique ameaça à imagem da empresa.

“Se não existir o engajamento do público interno, a empresa terá dificuldades para convencer a opinião pública. No caso do vazamento de informações reservadas, investigações ou denúncias – matérias que têm alto poder de combustão e, portanto, de gerar escândalos –, o público interno tem que ser informado ao mesmo tempo que a imprensa. Há temas de interesse mais restrito, como programas de demissão, greves e mudança de estrutura que os funcionários necessariamente devem ser os primeiros a saber” (Forni, 2003).

João José Forni salienta, ainda assim, que a comunicação de crise sempre enfrenta um dilema na primeira hora. Qual público informar primeiro? Ele aponta que, atualmente, com a velocidade da informação e também das novas mídias postas à disposição, há pouca diferença no *timing* que deve ser obedecido para informar a cada público. Forni diz que o público interno deveria ser o primeiro a saber, “mas as agências de notícias, pela Internet, acabam, na maioria das vezes, ‘furando’ os veículos internos”.

Neves (2003) salienta que em momentos de crise a comunicação interna deve ser priorizada. “O público interno deve ser o primeiro a ser informado sobre a crise: o que aconteceu, o que se vai fazer e como, os prováveis desdobramentos. Ele até pode ser informado ao mesmo tempo que outro público (mídia, clientes, autoridades), mas nunca depois. A ideia de criar uma versão para o público interno e outra para o público externo é absurda”.

Rosa (2001: 188; apud Forni, 2003) afirma que “se o seu empregado não tiver condições de rebater prontamente o que estão falando da organização no meio de uma crise”, ou se ele não se convenceu da seriedade da empresa, “com o tempo o clima interno vai se

deteriorar cada vez mais”, e isso tem um efeito multiplicador, uma vez que os funcionários são os primeiros formadores de opinião.

Em sua obra “A Era do Escândalo”, Rosa (2004: 385) reforça:

“Até pelo fato de uma crise de imagem ser normalmente algo público, a reação natural é priorizar o público externo. Mas é importante ter em mente que o público interno não é apenas um ‘público’, especialmente numa crise. É também uma poderosa ‘mídia’. Explico: se uma determinada organização dispõe de um público interno, esse exército devidamente bem informado pode ajudar na propagação dos conceitos e dos argumentos desta organização, acessando outros públicos, outras fontes fora de seus limites durante a evolução da crise. Por isso esse conjunto é ‘também’ uma mídia. Além do mais, uma equipe bem informada impede a proliferação de boatos e temores que, ao fragilizar o corpo interno, impõem um pesado prejuízo à instituição que estiver enfrentando um problema com sua imagem”.

Neves (2003) aponta os objetivos da comunicação interna nestes momentos: a) Evitar a humilhação do público interno sendo o “último a saber”. Nada mais destruidor da autoestima para um funcionário que vir a saber das coisas pelo cliente, pela família ou pelos jornais. Ele se sente traído; b) Evitar que o vácuo da informação seja ocupados por boatos. Todo boato é muito ruim, mas nenhum é pior que o que vem de dentro de casa. A empresa não pode perder a batalha da informação; e c) Por fim, um objetivo de ordem estratégica: fazer do funcionário um mensageiro, um militante corpo-a-corpo, uma infantaria boca-a-boca. Rosa (2004: 389) completa, afirmando que “público interno merece respeito, sejam seus empregados, sejam seus familiares. E respeito significa a mesma coisa que se deve oferecer ao público externo: informação clara e precisa para garantir credibilidade”.

5 – O CASO

Esta última parte da monografia conterà o estudo de caso proposto. Antes, entretanto, de falar da crise institucional que se abateu sobre as Obras Sociais Irmã Dulce durante o ano de 2011 e explanar como isto foi trabalho internamente junto aos profissionais da instituição, farei uma apresentação, nos primeiros dois tópicos deste capítulo, sobre a instituição e de sua fundadora, a beata Irmã Dulce.

5.1 – *As Obras Sociais Irmã Dulce (Osid)*¹²

Instituição filantrópica de fins não econômicos, as Obras Sociais Irmã Dulce (Osid) abrigam o maior complexo de saúde 100% SUS do Norte-Nordeste, com cerca de 5,1 milhões de atendimentos ambulatoriais por ano a usuários Sistema Único de Saúde (SUS), idosos, portadores de necessidades especiais e de deformidades craniofaciais, pacientes sociais e crianças e adolescentes em situação de risco social. Fundada em 26 de maio de 1959, por Irmã Dulce, a organização conta com um perfil de serviços único no país, distribuídos em 15 núcleos que prestam assistência à população de baixa renda nas áreas de Saúde, Assistência Social, Pesquisa Científica, Ensino em Saúde, Educação e na preservação e difusão da história de sua fundadora. A Osid é reconhecida como instituição de utilidade pública nos âmbitos municipal, estadual e federal e cadastrada no Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS).

¹² As informações contidas nestes pontos 5.1 e 5.2 foram cedidas pela Assessoria de Comunicação da Osid, por meio de release institucional, e trazem dados de balanço referentes às atividades realizadas em 2013. As informações foram reproduzidas integralmente, com pouquíssimas modificações nos textos.

Instalada em Salvador, no Largo de Roma (Cidade Baixa), está a sede das Obras Sociais Irmã Dulce. O local, também conhecido como Complexo Roma, abriga atualmente, em seus 31,4 mil metros quadrados de área construída, 14 dos 15 núcleos da entidade, incluindo 1.005 leitos para o atendimento de patologias clínicas e cirúrgicas. Desses núcleos, 13 apresentam atuação na saúde, a exemplo do Hospital Santo Antônio – unidade que sozinha já responde por 26% das internações e 31% dos atendimentos ambulatoriais do município –, Centro Geriátrico, Hospital da Criança, Centro de Reabilitação e Prevenção de Deficiências e do Centro de Acolhimento e Tratamento de Alcoolistas, entre outros. Somente no Complexo Roma são contabilizados por ano cerca de 2 milhões de atendimentos ambulatoriais – quase metade do volume alcançado por toda a organização.

A atenção integral, multidisciplinar e humanizada é uma das características do atendimento prestado pelas Obras Sociais Irmã Dulce. São ações que cobrem todo o espectro da assistência à saúde e que incluem atenção básica, 33 especialidades médicas, exames laboratoriais e de bio-imagem, internação, cirurgias de alta complexidade e reabilitação. Destaque também para o Centro de Pesquisa Clínica e o Centro de Ensino e Pesquisa Professor Adib Jatene, unidades dedicadas às áreas de pesquisa e ensino em saúde – sendo um Hospital Escola, oferece ainda internato de medicina e 15 programas em residências médicas.

Também em Salvador está o 14º núcleo da OSID, o Memorial Irmã Dulce (MID), uma exposição permanente sobre a vida e o legado da fundadora da instituição, a Bem-aventurada Dulce dos Pobres. O hábito usado pela religiosa, fotografias, documentos e objetos pessoais podem ser vistos no Memorial, que ainda preserva intacto o quarto de Irmã Dulce, onde está a cadeira na qual ela dormiu por mais de trinta anos por conta de uma promessa. Inaugurado em 1993, um ano após a morte da freira baiana, o núcleo está situado

num prédio anexo ao Convento Santo Antônio, na sede das Obras (Avenida Bonfim, Largo de Roma).

Já no município de Simões Filho, na Região Metropolitana de Salvador, funciona o 15º núcleo da OSID, o Centro Educacional Santo Antônio (CESA), unidade que atende, em parceria com as Secretárias de Educação do Estado e do Município de Simões Filho, cerca de 700 crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social. Fundada em 1964 por Irmã Dulce, a unidade nasceu como um orfanato em que a freira baiana abrigava meninos sem referência familiar. Atualmente o CESA oferece ensino fundamental e profissionalizante, além de acesso à arte-educação, inclusão digital, atividades esportivas, assistência odontológica, alimentação, fardamento e material escolar gratuitos. O local conta ainda com uma unidade de sustentabilidade, o Centro de Panificação, responsável pela produção e comercialização de variados tipos de pães, panetones e outros produtos.

Além dos núcleos pertencentes à instituição, a OSID atua ainda na gestão de unidades externas de saúde, sendo responsável hoje pela administração de quatro hospitais públicos, todos localizados na Bahia e vinculados ao Governo do Estado: Hospital São Jorge (Salvador), Hospital do Oeste (Barreiras), Hospital Eurides Sant'anna (Santa Rita de Cássia) e Hospital Regional Dr. Mário Dourado Sobrinho (Irecê). A instituição responde também pela gestão do Ponto de Encontro, um centro de convivência para moradores de rua e usuários de substâncias psicoativas, situado no Centro Histórico de Salvador. Concebido pelo Centro de Estudos e Terapia do Abuso de Drogas (Cetad/UFBA) em parceria com a Secretaria Estadual da Saúde (Sesab) e as Voluntárias Sociais da Bahia, o Ponto de Encontro tem como foco o resgate da cidadania, através da oferta de cursos profissionalizantes, oficinas, palestras, atividades educacionais e culturais, além de cuidados com a saúde.

O perfil socioeconômico dos beneficiários das Obras Sociais Irmã Dulce – desenhado pela Pesquisa de Satisfação do Cliente da área de saúde – revela uma renda familiar de, no máximo, dois salários mínimos para 85,4% dos atendidos, 27% destes ganhando menos de um salário. Quase 70% são analfabetos (9,4%), alfabetizados (18,9%) ou têm apenas o primeiro grau completo ou incompleto (41,4%). Na área educacional, somente 22% das famílias possuem renda per capita mensal superior a R\$200.

Cerca de 90% dos recursos da organização são provenientes da prestação de serviços ao Sistema Único de Saúde (SUS) e de convênios com organismos estatais. O restante se divide entre doações e venda de produtos. Fiel à missão herdada de Irmã Dulce, “Amar e Servir”, a instituição ampliou seu alcance e se profissionalizou sem abrir mão de seus valores. Sua gestão é estruturada com base no Planejamento Estratégico e acumula prêmios e certificações como a ISO 9001:2008, Bem Eficiente, Top Social e Rainha Sofia. Atualmente, trabalham na OSID cerca de 4.500 profissionais.

5. 2 – A fundadora

Em 26 de maio de 1914 nascia, na cidade de Salvador, Maria Rita de Souza Brito Lopes Pontes. O interesse pela vida religiosa começou a se manifestar já no início da adolescência, quando Maria Rita, aos 13 anos de idade, já atendia doentes no portão de sua casa, no bairro de Nazaré. Em 1933, a jovem ingressa na Congregação das Irmãs Missionárias da Imaculada Conceição da Mãe de Deus, no Convento de Nossa Senhora do Carmo, em São Cristóvão (Sergipe). No mesmo ano, recebe o hábito e adota, em homenagem à sua mãe, o nome de Irmã Dulce.

Em 1935, Irmã Dulce inicia um trabalho assistencial nas comunidades carentes, sobretudo nos Alagados, conjunto de palafitas que se consolidara na parte interna do bairro de Itapagipe, em Salvador. Nessa mesma época, começa a atender também os operários que eram numerosos naquele bairro, criando um posto médico e fundando, em 1936, a União Operária São Francisco – primeira organização operária católica do estado, que depois deu origem ao Círculo Operário da Bahia.

Em 1949, Irmã Dulce ocupa um galinheiro ao lado do convento inaugurado em 1947, após a autorização da sua superiora, com os primeiros 70 doentes. A iniciativa deu origem a tradição propagada há décadas pelo povo baiano de que a Serva de Deus construiu o maior hospital da Bahia a partir de um simples galinheiro. Já em 1959, é instalada oficialmente a Associação Obras Sociais Irmã Dulce (Osid). Irmã Dulce morreu no dia 13 de março de 1992, aos 77 anos, no Convento Santo Antônio, situado no bairro de Roma.

Logo após sua morte, Irmã Dulce foi sepultada na Igreja da Conceição da Praia. Em 2000, com o início do processo de beatificação, seus restos mortais foram então transferidos para a Capela do Convento Santo Antônio. Atualmente, eles estão localizados na chamada Capela das Relíquias, uma sala circular, com pé direito triplo, tendo ao centro o túmulo que guarda as relíquias (termo utilizado para designar o corpo ou parte do corpo dos beatos ou santos) da Mãe dos Pobres. Espaço de devoção e fé, a Capela das Relíquias está localizada no Santuário da Bem-aventurada Dulce dos Pobres, no Largo de Roma. O local foi aberto no dia nove de junho de 2010, quando os restos mortais da então Venerável Dulce foram transladados. A transferência para essa capela foi feita após a exumação do corpo da religiosa para a retirada das suas relíquias e de uma vigília. Desde então o local está aberto à visitação dos fiéis. Irmã Dulce foi beatificada pela Igreja Católica em 22 de maio de 2011.

5.3 – A crise financeira de 2011: como foi noticiada interna e externamente

Todo o patrimônio material e histórico das Obras Sociais Irmã Dulce (Osid) foi colocado em cheque quando os repasses de verbas por serviços prestados em saúde deixaram de ser regularmente pagos pela Prefeitura Municipal de Salvador. Como destacou a versão online do Jornal Correio, em 08 de julho de 2011¹³, a dívida da prefeitura com a instituição de saúde ultrapassava a monta dos R\$ 20 milhões.

Pelo que se lê da notícia, a informação foi dada diretamente pela instituição, como forma de pressionar o poder executivo municipal a pagar a referida dívida. Cerca de R\$ 15 milhões eram referentes a recursos do Ministério da Saúde não repassados pela administração municipal por serviços de alta complexidade, como procedimentos cirúrgicos e exames de imagem como tomografia, por exemplo. Além disso, como mostra a notícia, também estavam atrasadas as parcelas por serviços prestados em dois postos municipais geridos também pela Osid, nos bairros de Pernambués e Boca do Rio – daí o montante fechava em R\$ 20 milhões.

Por conta da irregularidade dos repasses, a instituição, como relatou o Jornal Correio, já enfrentava dificuldades para realizar o pagamento dos salários dos então 3,8 mil funcionários e mais de 400 médicos, bem como pagamento de fornecedores, a manutenção de equipamentos e a ampliação dos serviços à população. Naquele cenário, a Osid era responsável por 49% dos atendimentos ambulatoriais realizados em Salvador.

Em 19 de outubro de 2011, o portal de notícias G1¹⁴ noticiou uma grande mobilização de funcionários da Osid que pararam os serviços para protestar na manhã daquele dia. Além

¹³ <http://www.correio24horas.com.br/noticias/detalhes/detalhes-1/artigo/prefeitura-de-salvador-deve-r-20-milhoes-as-obras-sociais-irma-dulce/> . Conteúdo acessado em 12/06/2013.

¹⁴ <http://g1.globo.com/bahia/noticia/2011/10/obras-sociais-irma-dulce-suspende-atendimento-para-realizar-protesto.html> . Conteúdo acessado em 12/06/2013.

dos funcionários, também pacientes protestaram contra o débito de R\$ 20 milhões da Prefeitura de Salvador. A mobilização dos funcionários e a cobertura realizada pelos veículos de comunicação foi estimulada pela estratégia de comunicação adotada pela Assessoria de Comunicação da Osid. No dia anterior ao protesto, um release institucional¹⁵ foi enviado aos veículos de imprensa, não somente falando da dívida da prefeitura, mas informando que os profissionais da instituição parariam em protesto.

Esta é uma demonstração de que todo o processo e fluxo de informações esteve sob o controle da organização, que também goza de prestígio quase unânime junto à opinião pública. Em entrevista com o assessor de comunicação da Osid, Alan Amaral, realizada no dia 17 de julho de 2013, ele informou que, num primeiro momento, a Osid tentou resolver o problema com a prefeitura administrativamente, sem informar sobre o atraso aos públicos interno e externo da instituição.

Segundo Alan Amaral, a preocupação inicial da instituição era não levar pânico aos profissionais da instituição. Quando a dívida atingiu o montante de R\$ 20 milhões, a instituição resolveu então informar aos funcionários. Segundo o assessor de comunicação da Osid, os funcionários eram informados da situação por seus superiores imediatos e também por instrumentos de comunicação interna como o denominado “Dulce Expresso” – mensagem eletrônica enviada a todos os funcionários por e-mail. Também são utilizados na instituição murais dispostos em locais estratégicos; nestes também eram colocadas informações sobre as negociações da crise. O passo seguinte foi dar uma satisfação à sociedade, convocando os veículos de imprensa. Segundo Alan Amaral, todas as inserções

¹⁵ O release divulgado à imprensa foi também armazenado na página da instituição na internet: <http://www.irmadulce.org.br/obrassociais/?p=1220>. Consultado em 17/07/2013.

em mídia foram favoráveis à instituição, que foram unânimes em apontar a prefeitura municipal como a responsável pela crise financeira na Osid.

A instituição procedeu da mesma forma com os funcionários que trabalhavam nos dois postos municipais que eram administrados pelas Obras Sociais Irmã Dulce. Segundo Alan Amaral, todos foram informados que a instituição entregaria a administração dos postos à prefeitura municipal; segundo o assessor de comunicação, todos os funcionários do 12º Centro de Saúde Alfredo Bureau, na Boca do Rio, e do Edson Teixeira Barbosa, em Pernambués, colaboraram com a instituição no momento de desligamento. A entrega definitiva dos postos de saúde foi realizada no dia 09 de dezembro de 2011.

Após todos estes episódios, os funcionários ainda puderam ver suas atuações não somente nos veículos de comunicação externos (jornais, TVs e rádios), mas também no jornal interno da instituição, o Dulce Notícias. A edição de novembro de 2011 estampou na capa e na contra-capas do jornal fotos dos funcionários e pacientes que participaram do protesto do dia 19 de outubro de 2011. Segundo o assessor Alan Amaral, a intenção era justamente mostrar que cada funcionário era importante para manter o legado da obra social criada por Irmã Dulce. Na página 3 do periódico – composto de quatro páginas e que é entregue junto com os contra-cheques dos funcionários – foi realizado não somente um relato do protesto, mas também foi apresentada a solução encontrada pela instituição para resolver o problema de repasse de recursos com a prefeitura.

No Dulce Notícias, os funcionários foram informados que o Ministério da Saúde decidiu que os recursos do SUS não seriam mais repassados à instituição via Prefeitura de Salvador, mas por meio da Secretaria da Saúde do Estado da Bahia (Sesab).

5.4 – História de diálogo com o público interno

A forma como os funcionários das Obras Sociais Irmã Dulce recebem informações estratégicas sobre a instituição não remonta aos 50 anos da instituição. A necessidade de comunicação direta com os funcionários nasceu em um período de crise financeira anterior, ocorrida no ano de 2003¹⁶. Até então, a instituição não tinha uma política de abertura com o público interno a respeito de aspectos administrativos. Em princípio, o objetivo deste estudo de caso era analisar este período de mudança organizacional – entretanto a dificuldade de juntar informações sobre este período dificultou a realização da intenção primeira deste trabalho: mostrar como a comunicação interna foi eficaz para que a organização não somente enfrentasse uma crise, mas também tivesse fôlego para modificar sua cultura organizacional.

A crise de 2011 ocorreu quando a Osid já tinha uma tradição consolidada de comunicação com seus públicos internos, o que tornou menos traumático o enfrentamento desta crise financeira. A crise de 2003, entretanto, foi tão grave – a instituição correu risco de realmente fechar as portas – que uma das alternativas encontradas foi buscar apoio não somente fora dos muros da instituição, mas também dentro. Foi um momento em que a instituição precisou demitir profissionais e realizar economia, desde papel até água e energia elétrica. A maneira de conseguir alcançar as metas de então era conseguir o apoio do público interno. A alternativa para isso foi desenvolver os canais de comunicação interna.

¹⁶ O relato desta primeira grande crise está disponível em: http://www.irmadulce.org.br/obrassociais/institucional_historia.php . Consultado em 10/04/2013.

CONCLUSÃO

Comunicar-se com o público interno não pode ser visto como um luxo ou como algo supérfluo e dispensável. Em um mundo marcado pelo desenvolvimento de diferenciadas tecnologias de comunicação, quando a informação é capaz de derrubar governos, levar empresas à falência, e bolsas de valores a apresentar altas ou baixas em suas ações, manter um ambiente aberto à comunicação nas organizações é um diferencial para a sobrevivência.

Desde o princípio, a comunicação está presente nas mais distintas formas de organização humanas; não se trata de uma novidade deste tempo a comunicação. Mas o diferencial atual é a velocidade com que as informações circulam, a velocidade com que indivíduos dos mais longínquos locais podem se comunicar e obter respostas, e realmente dialogar, ainda que estejam separados por milhares de quilômetros de distância. As relações hoje são em tempo real.

A necessidade de entender os anseios dos empregados de uma instituição é também premente, urgente. Atualmente todos estão expostos a influências e informações vindos de todos os lugares; as redes de boatos crescem a todo vapor, ou melhor, a toda eletricidade (já superamos a primeira época da revolução industrial e tecnológica há tempos).

Diante de um cenário no qual as crises são eclodidas a cada segundo, comunicar-se é fundamental. A pessoa que desejar ter forças para superar uma crise em sua empresa ou organização não pode se dar ao luxo de ignorar o que pensam aqueles que estão no “chão da fábrica”. Tudo isso altera também a ideia de que o patrão é dono do querer e da força de trabalho de seu empregado; pelo contrário, este último cada dia mais tem noção de que não apenas empresta sua força de trabalho, mas que é também integrante, sujeito ativo de um

processo produtivo que não mais admite alienações. Para repetir um jargão, o empregado não quer somente salário, mas ouvir e ser ouvido, ou seja, ter voz. Ver nele a marca da organização e ver na organização sua marca pessoal. Por isso a comunicação interna não é luxo, mas necessidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho*. In: FÍGARO, Roseli. *Gestão da comunicação: no mundo do trabalho, educação, terceiro setor e cooperativismo*. São Paulo: Atlas, 2005.

BISPO, Patrícia. *Pão de Açúcar: comunicação direta com o cliente interno*. 2005. Disponível em www.rh.com.br. Acessado em 15/09/2008.

CURVELLO, João José Azevedo. *Caminhos para a nova comunicação interna*. Brasília: Edições Ação Comunicativa.PRO, 2005.

DE PAULA, Maria Aparecida. *Sintonia fina para construir sentido – Como produzir mensagens eficazes para o público interno*. In: NASSAR, Paulo (Org). *Comunicação interna: a força das empresas*. São Paulo: Aberje, 2003.

EDGAR, Andrew & SEDGWICK, Peter (Orgs). *Teoria Cultural de A a Z: conceitos-chave para entender o mundo contemporâneo*. Tradução Marcelo Rollemberg. São Paulo: Contexto, 2003.

FLEURY, Maria Tereza Leme. *O Desvendar a Cultura de uma Organização – uma Discussão Metodológica*. In: FLEURY, Maria Teresa Leme & FISCHER, Rosa Maria (Coords). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.

FORNI, João José. *Comunicação em tempo de crise*. In: DUARTE, Jorge (Org). *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica*. São Paulo: Atlas, 2003.

GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M.; & DONNELLY, James H. *Organizações: comportamento, estrutura, processos*. Tradução de Carlos Roberto Vieira de Araújo. São Paulo: Atlas, 1981.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. *A Incomunicação da Loucura*. In: BAITELLO JUNIOR, Norval; CONTRERA, Malena Segura & MENEZES, José Eugenio de O. “Os Meios da Incomunicação”. São Paulo: Annablume; CISC, 2005.

JACOMINI, Luciana. *O papel da comunicação nas organizações*. Ver. Npi/Fmr. Set. 2011. Disponível em: <http://www.fmr.edu.br/npi.html>

KUNSCH, Margarida\Maria Krohling. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada – Ed. revista, atualizada e ampliada*. São Paulo: Summus, 2003.

LARAIA, Roque de Barros. *Cultura: um conceito antropológico*. 19.ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar: 2006.

LEMOS, Cláudia & DEL GAUDIO, Rozalia. *Publicações Jornalísticas Empresariais*. In: DUARTE, Jorge (Org). *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica*. São Paulo: Atlas, 2003.

MUCHINSKY, Paul M. *Psicologia Organizacional*; tradução de Ruth Gabriela Bahr; revisão técnica de Wilson Ferreira Coelho. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

NASSAR, Paulo. *Organizações e Comunicação - Comunicação Organizacional e as novas Relações Públicas*. Palestra proferida em 27/11/1996. Disponível em <http://www.bb.com.br/portallbb/page251,138,2514,0,0,1,6.bb?codigoMenu=5253&codigoNoticia=6760&codigoRet=5255&bread=1>, acessado em 08/08/2013.

NASSAR, Paulo. *Sem memória, o futuro fica suspenso no ar*. In: NASSAR, Paulo (Org). *Memória de Empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações*. São Paulo: Aberje, 2004.

NASSAR, Paulo & FIGUEIREDO, Rubens. *O que é comunicação empresarial*. São Paulo: Brasiliense, 2004 (Coleção Primeiros Passos; 297)

NEVES, Roberto de Castro. *Quem tem medo da crise empresarial?* In: NASSAR, Paulo (Org). *Comunicação interna: a força das empresas*. São Paulo: Aberje, 2003.

ORDUÑA, Octavio Isaac Rojas. *A comunicação em momentos de crises*. In: CARDOSO, Claudio (Org). *Comunicação organizacional hoje II: novos desafios, novas perspectivas*. Salvador: Edufba: Gente, 2004.

RABAÇA, Carlos Alberto & BARBOSA, Gustavo Guimarães. *Dicionário de Comunicação*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ROSA, Mário. *A era do escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem*. 3ª edição. São Paulo: Geração Editorial, 2004.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. *Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo: Summus, 1986.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. *Jornalismo empresarial: teoria e prática*. 2. ed. São Paulo: Summus, 1987.

TORQUATO, Gaudêncio. *Cultura – Poder – Comunicação – Crise e Imagem. Fundamentos das organizações do século XXI*. 2ª. edição revista e ampliada. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

VIEIRA, Gerson Alves. *Cultura de valores organizacionais: um estudo na Faculdade de Ciências Humanas – FUMEC*. São Paulo: Annablume; Belo Horizonte: FUMEC, 2004.

WORCMAN, Karen. *Memória do futuro: um desafio*. In: NASSAR, Paulo (Org). *Memória de Empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações*. São Paulo: Aberje, 2004.

Sites Pesquisados:

- www.correio24horas.com.br
- www.g1.globo.com
- www.irmadulce.org.br