

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS**

Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social

Terezinha Gislene Rodrigues Alencar

**COMUNICAÇÃO NO AMBIENTE INTERNO DA ORGANIZAÇÃO:  
uma relação de autonomia e interdependência**

Belo Horizonte  
2014

Terezinha Gislene Rodrigues Alencar

**COMUNICAÇÃO NO AMBIENTE INTERNO DA ORGANIZAÇÃO:  
uma relação de autonomia e interdependência**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Comunicação.

Área de concentração: Interações Midiáticas

Linha de pesquisa: Mídiação e processos de interação

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Ivone de Lourdes Oliveira

Belo Horizonte

2014

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

A368c Alencar, Terezinha Gislene Rodrigues  
Comunicação no ambiente interno da organização: uma relação de autonomia e interdependência / Terezinha Gislene Rodrigues Alencar. Belo Horizonte, 2014.  
113f.

Orientador: Ivone de Lourdes Oliveira  
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais.

1. Empresas públicas - Brasil. 2. Comunicação nas organizações. 3. Relações humanas. 4. Paradigmas (Ciências sociais). 5. Interação social. I. Oliveira, Ivone de Lourdes. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais. III. Título.

SIB PUC MINAS

CDU: 658.012.45

**Revisão ortográfica e Normalização Padrão PUC Minas de responsabilidade do autor**

**Terezinha Gislene Rodrigues Alencar**

**COMUNICAÇÃO NO AMBIENTE INTERNO DA ORGANIZAÇÃO:  
uma relação de autonomia e interdependência**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Comunicação.

---

Ivone de Lourdes Oliveira (Orientadora) – PUC Minas

---

Marcus Vinícius Gonçalves da Cruz – Fundação João Pinheiro

---

Rudimar Baldissera – UFRGS

Belo Horizonte, 21 de fevereiro de 2014

A Deus, pela fidelidade e misericórdia  
À minha mãe e ao meu pai, que nunca mediram esforços para contribuir com a  
realização dos meus sonhos

## AGRADECIMENTOS

Agradeço à Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) o apoio financeiro e a oportunidade de me dedicar aos estudos; ao então chefe-geral Edson Diogo a disposição em todos os momentos que foram necessários; aos colegas do Núcleo de Comunicação Organizacional a compreensão diante da minha ausência; e a todos os colegas da Embrapa Milho e Sorgo e Embrapa Tabuleiros Costeiros que prontamente se dispuseram a participar da pesquisa.

À professora doutora Ivone de Lourdes Oliveira a paciência e empenho. Não poderia ter pessoa melhor para estar comigo nesses dois anos. Além do conhecimento apreendido, vou levar para sempre os exemplos de generosidade, humildade e carinho para com as pessoas. Obrigada aos professores Rudimar Baldissera e Marcus Vinícius pelas contribuições.

À professora Fábria Lima a atenção e colaboração desde 2009. Aos professores do mestrado da PUCMinas, entre eles Maria Angela Matos, e aos colegas do curso. Em especial agradeço os colegas "anjos" da VêGê (Velha-Guarda). Os momentos se tornaram mais agradáveis e mais leves porque havia a certeza de que poderia contar com as palavras de incentivo e de apoio. Ao Paulo Henrique a capacidade de tornar as coisas sempre mais claras; à Isaura o carinho e ajuda; ao Bruno o companheirismo. E claro ao nosso dispositivo de interação, Bruna, por escutar os meus desesperos e sempre dizer "Nossa Senhora Passa na Frente". E aos agregados: Anice, Ellen e Joanicy (muito bom ter a oportunidade de dividir um pouco de BH com você).

Agradeço aos meus anjos mais antigos: Luiz Fernando Campos e Mariana Ramos, vocês foram e são amigos de todas as horas. Literalmente, na alegria e na tristeza. Às amigas Telma Gomes e Fabiana Oliveira, mesmo de longe sinto vocês por perto. Neiza, obrigada pela sua amizade. Dificilmente teria conseguido sem a sua ajuda. E Regina, valeu muito pela torcida, orações e amizade. Renata Teodoro, que bom que você faz parte de mais esse momento tão importante da minha vida.

E, por fim, agradeço principalmente ao meu núcleo familiar - mãe, pai, Tone, Dorinha, Eliane, Simone, Solange, Cristiane -, que sempre esteve presente desde o início de tudo. Obrigada pelas orações que me mantiveram de pé e que, mesmo conhecendo mais do que ninguém os meus defeitos e minhas fraquezas, sempre acreditaram e estiveram juntos me dando força. Sem vocês não teria conseguido e nada valeria a pena. E aos meus lindos sobrinhos e cunhados, obrigada também pela força e pelas orações.

Deus, Nossa Senhora, Santo Anjo da Guarda e Santa Terezinha obrigada por tudo.  
Nas mãos de vocês continuo confiando a minha vida.

## RESUMO

O objetivo desse trabalho é identificar as ações comunicativas que sobressaem no ambiente interno de duas organizações públicas de pesquisa agropecuária e verificar a interferência que os elementos que compõem o processo interativo exercem sobre elas. Pretende-se mostrar que a comunicação nesse ambiente faz parte de um sistema complexo no qual prevalece a autonomia e a interdependência desses elementos, aqui entendidos como contexto, interlocutores e simbólico. A pesquisa tem o paradigma da complexidade como base epistemológica, uma vez que ele contribuiu para subsidiar o pensamento na sociedade contemporânea, que demanda um conhecimento para além do paradigma simplificador. O levantamento bibliográfico traz ainda estudos que primam por uma abordagem comunicacional a partir das interações, considerando a comunicação informal como constituinte da comunicação no contexto das organizações. A metodologia consiste no estudo de caso com análise comparativa e o levantamento de dados realizado por meio de grupos focais com empregados e entrevistas semi-estruturadas individuais com os responsáveis pelo setor de Comunicação. As falas e os depoimentos foram analisados tendo como referencial a análise crítica do discurso, que o considera como texto, prática social e prática discursiva. Para o desenvolvimento da análise foram criadas quatro grandes categorias: Núcleo de Comunicação Organizacional, Comunicação Formal e Informal, Fluxos Informacionais e Relacionais e o Reconhecimento do Sujeito que possibilitam perceber que a comunicação no ambiente interno das organizações prescinde de práticas que incluam e envolvam os interlocutores presentes nesse espaço e que vão além de fatos noticiosos, podendo contribuir para a motivação, a interação e o reconhecimento dos sujeitos na organização e no processo comunicacional. Propõe ainda, a ampliação da denominação de comunicação interna para comunicação no ambiente interno das organizações por considerar que ela é da ordem do envolvimento, da participação, da autonomia e da interdependência dos elementos que fazem parte do processo interativo.

Palavras-chave: Comunicação interna. Paradigma da complexidade. Modelo relacional. Interdependência. Organização pública

## ABSTRACT

The goal of this study is to identify the communicative actions that excel in the inside ambiance of two public organizations of agricultural research and verify the interference that the elements that build the interactive process have on them. It's intended to show that the communication in this ambiance is part of a complex system in which prevails autonomy and co-dependence of these elements, taken as context, interlocutors and symbolic. The research has the paradigm of complexity as an epistemological base, once it contributes to subsidize the thinking in modern society, which demands knowledge beyond the simplifying paradigm. The bibliographic set-up also includes studies that prime for a communicational approach based on interactions, considering the informal communication as a constituent of communication in the context of organizations. The methodology consists of the case study and comparative analysis and in the execution of focal groups with the employees and individual interviews with the responsible for the communication section. The speeches and testimonies were analyzed having as reference the critical analysis of speech, which considers it as text, social practice and discursive practice. For the development of the analysis, four great categories were created: Organizational Communication Center, Formal and Informal Communication, Informational and Relational Flows and The Acknowledging of the Subject, which allows to perceive that the communication in the inside ambiance of organizations prescinds of actions which include and involve the interlocutors present in that space and which go beyond newsy facts, contributing to the motivation, interaction and acknowledgement of the subjects inside the organization and the communicational process. It also proposes the amplification of the denomination of inside communication to the internal ambiance of organizations, for considering that it is of the order of involvement, participation, autonomy and co-dependence of the elements that are part of the interactional process.

Keywords: Internal communication. Complexity paradigm. Relational model. Public organization.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2 SOCIEDADE, COMPLEXIDADE E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....</b>	<b>14</b>
2.1 Capitalismo e tecnologia (re) modelando as relações sociais.....	15
2.1.1 <i>Os caminhos rumo à concepção do paradigma da complexidade</i> .....	21
2.1.2 <i>Organizações como sistemas vivos e o descobrimento do sujeito</i> .....	27
2.2 Burocracia, gerencialismo e participação marcam a gestão pública brasileira .....	31
2.2.1 <i>A heterogeneidade do ambiente interno</i> .....	41
<b>3 ORGANIZAÇÃO E COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>44</b>
3.1 A organização como sistema da sociedade .....	44
3.2 As interações e o paradigma relacional .....	51
3.3 A comunicação sob a visão do todo e das partes.....	56
3.4 Relacionamento e informação .....	59
<b>4 VISÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA EMBRAPA .....</b>	<b>67</b>
4.1 Procedimentos metodológicos.....	67
4.1.2 <i>Análise crítica do discurso</i> .....	70
4.2 Embrapa: a instituição da pesquisa agropecuária no Brasil.....	72
4.2.1 <i>Configuração organizacional dos processos de comunicação</i> .....	75
4.2.2 <i>Conhecendo a Embrapa Milho e Sorgo</i> .....	79
4.2.3 <i>Conhecendo a Embrapa Tabuleiros Costeiros</i> .....	80
4.3 A Visão dos empregados sobre a comunicação interna .....	82
4.3.1 <i>Núcleo de Comunicação Organizacional</i> .....	82
4.3.2 <i>Comunicação formal e Comunicação informal</i> .....	88
4.3.3 <i>Fluxos informacionais e fluxos relacionais</i> .....	92
4.3.4 <i>Reconhecimento do sujeito</i> .....	97
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>102</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>105</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>112</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As tecnologias de comunicação e de informação, assim como a globalização e outras mudanças têm impactado a sociedade no que diz respeito à maneira de as pessoas se relacionarem no âmbito social e profissional. Neste último aspecto, os princípios de gestão e de controle que regem as organizações na busca pela redução das incertezas e pela manutenção do poder deparam com situações de tensionamento em que os empregados, assim como a sociedade, utilizam estratégias individuais e coletivas para contrapor e minimizar as políticas e estratégias das organizações.

A contemporaneidade aponta para um conhecimento difuso e não-linear, no qual as prerrogativas da lógica e da certeza tendem a se anular em virtude da sociedade atual, que demanda uma concepção mais próxima de uma realidade dialógica, controversa e complexa. É inegável que essas questões interferem diretamente nas interações profissionais e as estruturas do mundo do trabalho se tornam passíveis de questionamentos pela sociedade e pelo empregado considerados como integrantes e constituintes deste sistema.

Nesse contexto, surge a motivação de realizar a pesquisa ancorada em uma abordagem comunicacional distinta daquela que “tenta examinar os processos de persuasão, influência, ganho de submissão, redução de incertezas, integração social e transmissão de informação” (DEETZ, 2008, p.9) e se embasar em estudos que contemplem os tensionamentos, interesses divergentes, subjetividade, individualidade e coletividade presentes no processo comunicacional e na sociedade contemporânea.

Perspectiva que contribui para pensarmos que um dos desafios da comunicação no ambiente interno é ir além da transmissão de informação a “fim de assegurar coerência às políticas e às ações organizacionais, assim como criar espaços que possibilitem o engajamento dos atores sociais nos processos organizacionais”. (OLIVEIRA; PAULA, 2009, p.23). Entendemos que a comunicação no contexto em questão parte do pressuposto da complexidade, entendendo-o como um ambiente dinâmico e flexível no qual interlocutores estão em constante disputa de sentido.

Sob essa visada, concebemos a dinâmica comunicativa formada por um conjunto complexus<sup>1</sup>, que é tecido junto, no qual suas partes se apresentam como autônomas e interdependentes uma vez que elas afetam e são afetadas mutuamente, alimentando o

---

<sup>1</sup> Segundo Wels, etimologicamente, *com-plexio* é um vocábulo latino que “hoje, incorporado ao léxico português, traduz a ideia de conjunto, em que os elementos formadores desse todo interagem entre si e com outros conjuntos, através de inúmeras relações de interdependência, subordinação e dominação, que, de forma imbricada, permite a observação de um mesmo objeto sob diferentes aspectos.” (WELS, 2008b, p.88).

movimento, que é peculiar da comunicação. Considerando ainda que ela é composta por elementos que extrapolam a dominação e o controle da organização, a pesquisa tem como objetivo identificar as ações comunicativas que sobressaem no ambiente interno de duas unidades de uma empresa pública de pesquisa agropecuária, ressaltando a interferência que os elementos que compõem o processo interativo exercem sobre elas. O processo interativo é entendido a partir de França (2001), para quem a comunicação deve ser estudada em sua globalidade por meio de três dimensões básicas: interacional (a relação dos interlocutores), simbólica (as práticas discursivas e a produção de sentido) e contextual (situação sociocultural) que são as bases do modelo relacional no qual a comunicação é vista como um processo em que interlocutores em interação produzem e compartilham sentidos dentro de um contexto.

A opção pelo tema e pela especificidade de uma organização pública é decorrente da atividade que desenvolvemos desde 2005 no Núcleo de Comunicação Organizacional da Embrapa Tabuleiros Costeiros, localizada em Aracaju (SE), Unidade da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Mapa), vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Além do interesse em perceber como as relações e ações dos interlocutores se mostram interdependentes em um ambiente que sofre as interferências das normas, regulamentos e natureza da administração pública e mostrar como, ao longo da história brasileira, as organizações públicas têm convivido com características de diversos modelos em uma mesma gestão, revelando-se um ambiente heterogêneo também nesse aspecto.

A Embrapa, criada no final da ditadura militar, se tornou a maior empresa de pesquisa tropical do mundo, alcançando resultados que permitiram ampliar as fronteiras agrícolas do Brasil e aumentar a produtividade, colocando a agropecuária em um patamar significativo da economia brasileira. A excelência no desenvolvimento de pesquisas tem possibilitado ainda expandir o desenvolvimento de tecnologias e áreas tradicionais de estudo, como melhoramento genético de grãos, hortaliças e pecuária que estão sendo realizadas junto com estudos na área de nanotecnologia, piscicultura e tecnologia da informação. Ao longo dos seus 40 anos, a empresa, que tem atuado por meio de unidades de pesquisa, de serviço e administrativa, está presente em quase todos os estados, nos mais diferentes biomas brasileiros. Por tudo isso, a Embrapa tem sido referência para a realização de diversos trabalhos acadêmicos inclusive sobre comunicação<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup>Destacamos três publicações editadas pela Embrapa: GALERANI (2006); DUARTE; BARROS (2003); DUARTE; RIBEIRO (2006).

Com relação ao norte teórico da pesquisa, adotamos o paradigma da complexidade (MORIN, 2011) por considerar que ele possibilita olhar o fenômeno da comunicação a partir de suas inter-relações, sem a necessidade de rechaçar as contradições, resistências, incertezas e desordens constituintes da sociedade e conseqüentemente do ambiente organizacional. O aporte teórico em questão vai em direção ao pensamento dos demais autores contemplados no trabalho, o que nos garante uma reflexão embasada em fundamentos que nos remetem para uma visão multidimensional, relacional e aberta da comunicação, na qual se considera as possibilidades de encontros, mesmo diante das alternâncias de poder, das subjetividades e das idiossincrasias dos atores envolvidos nas e em relações.

No segundo capítulo, trazemos as reflexões sobre a sociedade contemporânea, pontuando características que justificam a necessidade de rever o conhecimento embasado no determinismo, no cartesianismo e nas lógicas irrefutáveis do pensamento clássico. Nessa visada, apresentamos o pensamento complexo (MORIN, 2011) para se pensar a atualidade. O autor não refuta o conhecimento clássico, mas propõe que venha à tona as incertezas e as incompletudes que são inerentes ao mundo fenomênico. Destacamos os princípios hologramático, dialógico e recursivo do pensamento complexo por entender que eles possibilitam olhar para a comunicação no ambiente interno da organização como resultado de um todo, sem desprezar as particularidades de cada ator social e as complexidades intrínsecas ao contexto.

A partir das observações de Morin (2010), abordamos a organização como um sistema que se auto-eco-organiza por meio das suas interações com o ambiente, sendo aberto e fechado ao mesmo tempo. Característica que torna a relação com o meio de dependência e autonomia, sendo esta basilar para a manutenção da organização. A noção de sujeito também é ressaltada neste trabalho já que o autor o entende como um ser ativo que interfere e sofre as conseqüências da interação com o outro e com a sociedade.

Como o contexto da pesquisa é a organização pública, entendemos ser relevante apresentar as reformas que ocorreram na administração pública brasileira com o intuito de mostrar as características dos modelos burocrático, gerencial e societal adotados pelo Estado ao longo dos anos formam um contexto cuja marca é a convivência de particularidades de cada um desses modelos. Essas características, aliadas à peculiaridades da gestão pública, conformam esse ambiente e devem ser consideradas no momento da concepção e execução das ações comunicativas. A pesquisa nos leva a dizer que as práticas de comunicação não se diferenciam das instituições privadas, entretanto é necessário atentar-se ao contexto.

No pensamento complexo, a organização é uma estrutura autônoma, mas, como todo sistema vivo, depende do meio para se reorganizar, o que significa dizer que ela é um sistema da sociedade. A partir desse raciocínio, apresentamos no terceiro capítulo as perspectivas teóricas funcionalista, interpretativa e crítica separadamente, porém percebemos que elas coexistem no ambiente organizacional. Essa coexistência nos mostra que, mesmo sendo reflexo do conhecimento vigente na sociedade, as práticas de gestão e de comunicação na atualidade não são estanques e, dependendo do objetivo, o que se vê é a adoção de estratégias que perpassam por essas perspectivas. Assim como o pensamento complexo não descarta o conhecimento clássico, as práticas contemporâneas convivem com ações de abordagens intrumental, interpretativa e relacional ou todas ao mesmo tempo.

Em seguida, trazemos a comunicação pela perspectiva relacional por entender que as interações e os relacionamentos são condizentes para pensar as ações comunicativas na contemporaneidade, em que as discontinuidades e as incertezas são vistas como inerentes ao processo em detrimento de uma perspectiva linear e mecanicista que não considera a subjetividade do outro e as perturbações que fazem parte do contexto. Ressaltamos ainda que a comunicação é da ordem do imprevisto em virtude da produção/construção de sentidos por parte de todos os interlocutores.

Sob essa visada, apresentamos a comunicação organizacional a partir das dimensões propostas por Baldissera (2009b): organização comunicada, que se refere à fala autorizada; organização comunicante, referindo-se à fala autorizada e demais processos comunicacionais que se atualizam sempre que alguém estabelece relação direta com a organização; e a organização falada, que corresponde aos processos de comunicação que, não sendo a partir de relações diretas com a organização, referem-se a ela. Esse pensamento contribui para superar a dicotomia da comunicação entre externa/interna e oficial/informal e trabalhar a comunicação no contexto das organizações como resultante dessas três dimensões.

Terminamos o capítulo com a proposta da complementaridade entre os fluxos informacionais e relacionais para subsidiar as interações no ambiente interno a partir de ações de comunicação em uma visão que inclui e requer as interferências e colaborações dos interlocutores.

No capítulo quatro, a Embrapa e o processo de comunicação na instituição são apresentados de forma mais abrangente para em seguida abordarmos as duas unidades investigadas - Embrapa Milho e Sorgo e Embrapa Tabuleiros Costeiros - com foco nas práticas de comunicação realizadas pelo Núcleo de Comunicação Organizacional (NCO).

A opção pela pesquisa qualitativa e comparativa ocorreu para verificar os pontos de convergências e de diferença do processo comunicacional nas duas instituições pesquisadas. Percebemos que as diferenças podem ser atribuídas mais às questões culturais e ao contexto do que às ações que são promovidas pelos núcleos de comunicação, ficando forte a percepção dos participantes da pesquisa sobre a necessidade de ações comunicativas que vão além do caráter factual e do meio eletrônico.

A pesquisa qualitativa constou da realização de grupos focais com empregados das duas unidades, entrevistas em profundidade com os responsáveis pela comunicação e análise de documentos orientadores da comunicação interna. A análise dos discursos foi realizada tendo como referência o método tridimensional proposto por Fairclough (2008), que relaciona texto, prática discursiva e prática social no processo de análise. Essa matriz metodológica possibilita ver como que o discurso é permeado - e também resultante - pelo contexto, pela construção de sentidos embasada na subjetividade e particularidades do sujeito, assim como a interferência das inter-relações que sobressaem no discurso e nas ações subsequentes dos interlocutores.

Da análise dos discursos emergiram as categorias que contribuíram para verificar as ações comunicativas que sobressaem no ambiente interno das organizações, assim como apontar que atitudes dos interlocutores interferem no processo de comunicação no qual as partes (empregados/setores) interferem no todo (organização), assim como esse todo pode contribuir para trazer à tona a valorização e a motivação das partes a partir da interação e do conhecimento.

## 2 SOCIEDADE, COMPLEXIDADE E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A nova configuração do capitalismo, a velocidade das inovações das tecnologias de informação e de comunicação e, conseqüentemente, a presença e a interferência desses fatores na vida das pessoas, independentemente de idade, sexo, classe social e localização geográfica, contribuem para marcar a singularidade da sociedade contemporânea. As relações sociais, tanto afetivas quanto profissionais, são reconfiguradas tendo como referência novos e antigos valores que influenciam os relacionamentos e a forma das pessoas estarem no mundo.

Na tentativa de definir esse cenário, a contemporaneidade recebe diversas denominações por parte das teorias sociais. Entretanto, independentemente do estudo que tenta caracterizar este momento, o capitalismo e as tecnologias estão na base das transformações da sociedade que não se enquadra em uma dinâmica simplificadora e reducionista, mas que exige, entre diversas questões, relações cada vez mais híbridas. É um tempo no qual a instabilidade e a incerteza se exacerbam, demandando um raciocínio diferente do que encontramos no pensamento clássico que, por privilegiar a certeza e a linearidade, não suporta e não comporta as contradições existentes na contemporaneidade.

Com o intuito de abordar características que interferem no cotidiano das pessoas, assim como nas suas relações no mundo do trabalho, trazemos neste segundo capítulo autores como Deleuze (1992), Bauman (2001), Lipovetsky (2004), Morin (2010) e Rodrigues (2010), que contribuem para o delineamento desse cenário. Em seguida, apresentamos o paradigma da complexidade (MORIN, 2011) que, no nosso entendimento, se mostra mais condizente com a atualidade ao propor um conhecimento multidimensional, no qual incerteza, indeterminação, aleatoriedade e contradições não sejam eliminadas da percepção e concepção do real, mas que alimente o pensamento complexo.

Destacamos os princípios básicos de inteligibilidade da complexidade dialógico, hologramático e recursivo uma vez que eles vão nortear essa reflexão sobre a comunicação no ambiente interno das organizações. Considerando as relações internas, apresentamos a noção de sujeito de Morin (1996) como ser autônomo e dependente, já que, no pensamento complexo, essas características são necessárias para todo ser vivo se organizar e manter a sua individualidade e subjetividade em um sistema auto-eco-organizador.

Ao final do capítulo, trazemos as reformas da administração pública brasileira ao longo da sua história com o intuito de oferecer subsídios para pensarmos a comunicação em uma perspectiva mais condizente com as especificidades das organizações públicas. E mostrar que esse ambiente é complexo em virtude da sua heterogeneidade, que deve ser considerada

no fazer comunicacional, uma vez que é o contexto e as características que distinguem as práticas comunicacionais e não a especificidade de ser uma instituição pública ou privada.

## 2.1 Capitalismo e tecnologia (re) modelando as relações sociais

A contemporaneidade é um tempo que contempla todos os tempos (GUIMARÃES, 2008) constituindo uma miscelânea social a partir da convivência de novos e antigos valores/crenças/conhecimentos/instituições/pensamentos, às vezes contraditórios que influenciam e são influenciados, desencadeando a formação deste rearranjo complexo da sociedade. Esta confluência de opostos encontra aderência no pensamento de Lipovetsky (2004), para quem não houve uma ruptura total desta sociedade com o período anterior, mas sim a emergência de uma segunda modernidade, desreguladora e globalizada, que tem como alicerce três axiomas do passado que estão hiperdimensionados: mercado, eficiência técnica e indivíduo.

A Hipermodernidade (LIPOVETSKY, 2004) é uma das tentativas das teorias sociais de denominar e interpretar a contemporaneidade, que recebe denominações como Modernidade Líquida (BAUMAN, 2001); Modernidade Tardia (GIDDENS, 1997); e Sociedade do Controle (DELEUZE, 1992). Guimarães (2005) afirma que, nesse esforço dos teóricos em elaborarem sistemas de explicação coerentes com o tempo, faz despontar teorias que se diferem em relação aos aspectos e aos impactos que essas novidades provocam nas tradições, nas instituições e na construção da subjetividade.

Esses enfoques, na sua grande parte, ressaltam características embasadas na tecnologia e no capitalismo que, potencializados e reconfigurados no cenário globalizado, contribuem de forma significativa para o desencadeamento das mudanças na sociedade. As alterações ocorrem em um tempo muito mais curto do que aquele necessário para a consolidação em hábitos, rotinas e formas de agir. E desvencilhar os termos tecnologia e capitalismo fica cada vez mais improvável porque a abordagem de um geralmente remete ou está atrelada ao outro.

Do ponto de vista epistemológico, Morin (2010) acredita que é impossível isolar a noção de tecnologia<sup>3</sup> - acrescentamos também o capitalismo - porque existe uma relação que

---

<sup>3</sup>Morin esclarece sobre a necessidade de “evitar isolar o termo *techné*, ou seja, reificá-lo e, diria eu, idolatrá-lo: idolatrar a técnica não é só fazê-la objeto de culto, mas também considerá-la ídolo a derrubar” (MORIN, 2010, p.108). Esclarecemos que, no âmbito desta pesquisa, as abordagens sobre tecnologia e o capitalismo seguem esse raciocínio porque o intuito é mostrar como esses conceitos contribuem para complexificar ainda mais as relações e a sociedade. O pesquisador ressalta ainda que as mudanças de paradigmas estão relacionadas às mudanças tecnológicas. “A tecnologia, o avanço tecnológico, alarga consideravelmente o campo do que pode ser visto, percebido, observado [...]e você pode chegar a uma mudança de paradigma”. (MORIN, 2010, p.64).

vai da ciência à técnica, da técnica à indústria, da indústria à sociedade, da sociedade à ciência. Um termo vai alimentando o outro de forma recursiva, no qual altera e é alterado neste processo circular.

E a técnica aparece como um momento nesse circuito em que a ciência produz a técnica, que produz a indústria, que produz a sociedade industrial; circuito em que há, efetivamente, um retorno, e cada termo retroage sobre o precedente, isto é, a indústria retroage sobre a técnica e a orienta, e a técnica, sobre a ciência, orientando-a também. (MORIN, 2010, p.107).

Um dos problemas da civilização ocidental diz respeito ao fato de a sociedade evoluir e se transformar no circuito “ciência-tecnologia-indústria”, na qual a técnica polariza a ideia de manipulação que se desenvolveu como ciência experimental. A ciência começou como um processo em que se manipula para verificar e para encontrar o conhecimento verdadeiro, que é o objeto ideal da ciência. “Mas a introdução do circuito manipular → verificar no universo social provoca [...] inversão de finalidade [...] cada vez mais verifica para manipular”. (MORIN, 2010, p.108).

Em decorrência desta forma clássica de conhecimento, nos últimos decênios, percebe-se que o desenvolvimento da técnica provoca emancipação, mas também processos de manipulação do homem, seja pelo próprio homem, seja dos indivíduos pelas entidades sociais. O autor explica que o sujeito sujeitado “julga que trabalha para seus próprios fins, desconhecendo que, na realidade, trabalha para os fins daquele que o sujeita”. (MORIN, 2010, p.109). Para exemplificar o raciocínio, o pesquisador afirma que o carneiro-chefe acredita que comanda o seu rebanho, mas na realidade está obedecendo ao pastor, e finalmente, à lógica do matadouro.

Com a tecnologia, a manipulação se reconfigura em modos sutis que segue a lógica das máquinas artificiais que se aplica cada vez mais na sociedade. “[...] não aplicamos os esquemas tecnológicos apenas ao trabalho manual ou mesmo à máquina artificial, mas também às nossas próprias concepções de sociedade, vida e homem”. (MORIN, 2010, p.109).

Bauman (2001) contribui para detalhar o entendimento sobre esta manipulação sutil a partir da metáfora do líquido e do sólido usada para diferenciar a contemporaneidade denominada Modernidade Líquida – da modernidade. Os fluídos, que representam a sociedade atual, se movem facilmente, escorrem, são filtrados e destilados, contornam certos obstáculos e inundam o que encontram pela frente, destruindo ou modificando o que estava no percurso. A extraordinária mobilidade dos fluidos é o que os associa à ideia de leveza, porém há “líquidos que, centímetro cúbico por centímetro cúbico, são mais pesados que muitos

sólidos, mas ainda assim tendemos a vê-los mais leves, menos “pesados” que qualquer sólido”. (BAUMAN, 2001, p.8).

Esse raciocínio nos remete à pseudoliberalidade proporcionada pela descontração e flexibilização que passam a caracterizar alguns ambientes de trabalho na contemporaneidade em contraposição à frieza e aos horários rígidos nas fábricas da época do fordismo. No entanto, as relações de poder continuam seguindo a lógica de mercado, agora regido pela economia globalizada, o neoliberalismo e as tecnologias. Amplia-se, mas a "lógica do matadouro" explorada por Morin (2010) não se altera.

O autor vai dizer que o aparecimento conjunto da cibernética e da teoria da informação tem importância capital para o cenário contemporâneo, porém a primeira apresenta dois lados: restaura a ideia de totalidade, no sentido de organização de um todo que não se reduz à soma das partes, enriquecendo a causalidade com as ideias de retroação positiva e negativa; e reduz, sendo esse o lado não fecundo, tudo que é social, humano e biológico à lógica unidimensional das máquinas artificiais que não podem suportar e tolerar a desordem.<sup>4</sup> Ao contrário, as máquinas vivas, que são todos os organismos vivos, estão em constante estado de reorganização, ou seja, implicam, toleram, utilizam e combatem a desordem.

Ora, como sabemos, o grande problema de toda organização viva – e, sobretudo da sociedade humana – é que ela funciona com muita desordem, muitas aleatoriedades e muitos conflitos [...]. Quero dizer que o conflito, a desordem, o jogo não são escórias ou anomias inevitáveis, não são resíduos a reabsorver, mas constituintes-chaves de toda existência social. É isso que se deve conceber epistemologicamente. (MORIN, 2010, p.111).

Admitir que a contradição, a desordem e o conflito são necessários para o desenvolvimento da sociedade contribui para pensar a contemporaneidade a partir de uma abordagem para além do determinismo. Podemos voltar ao âmbito das organizações e reconhecer que elas são marcadas pela racionalização, simplificação, reducionismo e linearidade, decorrentes da ciência clássica, ainda presentes na cabeça de gestores, líderes e administradores. Concepção limitadora se consideramos que o ambiente interno é permeado por estratégias dos demais interlocutores e pela atuação de diversas forças que podem ser consideradas como desordens, mas necessárias para contrapor com o determinismo organizacional.

A complexidade não está exclusivamente atrelada aos progressos científicos, mas ela se encontra presente na vida cotidiana, no âmbito individual, no qual cada pessoa joga vários

---

<sup>4</sup>“A desordem tem duas faces, sendo, por um lado, a destruição e, por outro lado, a liberdade, a criatividade”. (MORIN, 2010, p.110).

papéis sociais, conforme esteja em casa, no trabalho, com amigos ou desconhecidos. “Vê-se aí que cada ser tem uma multiplicidade de identidades, uma multiplicidade de personalidades em si mesmo, um mundo de fantasias e de sonhos que acompanham sua vida”. (MORIN, 2011, p.57). Esse contexto contradiz com a perspectiva inerente aos modelos lineares e reducionistas, nos quais os papéis sociais e as atribuições profissionais eram bem definidos. Sodré, a partir das tecnologias, reforça que “o desenvolvimento dos sistemas e das redes de comunicação transformam radicalmente a vida do contemporâneo, tanto nas relações de trabalho como nas de socialização e lazer”. (SODRÉ, 2009, p.15).

Na visão de Lipovetsky (2004), a sociedade atual se caracteriza também pela expansão do consumo e da comunicação de massa; o enfraquecimento das normas autoritárias e disciplinares, o surto de individualização, a consagração do hedonismo e do psicologismo, a perda de fé no futuro revolucionário e do descontentamento com as paixões políticas e as militâncias.

Deleuze (1992) diz que vivemos na sociedade do controle, que vem substituir a sociedade disciplinar no momento em que esta experimenta a crise dos meios de confinamentos, como prisão, hospital, fábrica, escola e família. Diante da realidade contemporânea, o pensamento do autor prescinde de ser flexibilizado porque presenciamos a existência e a convivência dos dois modelos, impedindo a demarcação rígida de início e fim de algo. O estudioso explica que depois da Segunda Guerra Mundial, o poder deixa de ser exercido pela obediência e recorre ao apelo emotivo para camuflar a imposição, que é característico do sistema disciplinar.

Transpondo para o ambiente interno das organizações, Oliveira e Paula (2009) vão dizer que, na visão disciplinar, a obediência é ‘imperativa’ e o poder está bem localizado. Na sociedade caracterizada pelo controle, sugere-se uma maior autonomia aos empregados quando a organização, em vez de impor ordens para serem obedecidas, estabelece metas que condicionam as relações de trabalho. “Aparentemente, essa forma de agir é mais democrática, porém a obsessão para atingir metas é mais estressante e, conseqüentemente, mais pesada.” (OLIVEIRA; PAULA, 2009, p.17). Outra contradição que se tornou comum nas organizações e que condiz com a concepção da sociedade de controle é o incentivo ao trabalho em equipe, mas com premiações concedidas, individualmente, aos mais produtivos. Retomando Deleuze (1992), este afirma que as empresas perpetuam um clima de concorrência velada entre os indivíduos.

Sem dúvida, a fábrica já conhecia o sistema de prêmios, mas a empresa se esforça mais profundamente em impor uma modulação para cada salário, num estado de perpétua metaestabilidade, que passa por desafios, concursos e colóquios extremamente cômicos [...]. A empresa introduz o tempo todo uma rivalidade inextinguível como a emulação, excelente motivação que contrapõe os indivíduos entre si e atravessa cada um, dividindo-o em si mesmo. (DELEUZE, 1992, p.221).

Vinculamos essa reconfiguração do exercício do poder ao capitalismo na sua versão leve e flutuante em contraposição ao capitalismo da modernidade, caracterizado pelos processos de industrialização, nos quais, capital, administração e trabalho ocupavam o mesmo espaço. (BAUMAN, 2001). A estrutura hierárquica representada por Charles Chaplin em Tempos Modernos cede lugar aos ambientes de trabalho flexíveis, conectados em rede, cuja hierarquia é substituída pelo envolvimento em projetos, como ressalta Rodrigues (2010).

O cenário constituído na passagem da sociedade industrial para a sociedade de consumo, a partir da década de 1970, apresenta formas de gestão que conclamam o envolvimento dos empregados em equipes multidisciplinares, formando verdadeiros times de trabalho. Termos como fidelização, agregação de valor ao produto e gestão em rede passam a fazer parte da organização que exige que as atividades sejam realizadas em curto prazo sem detrimento da qualidade (RODRIGUES, 2010), revelando algumas das contradições no ambiente de trabalho. Entre as características do cenário repaginado, a autora destaca a flexibilidade, uma vez que ser flexível torna-se sinônimo de competência, já que é cada vez mais necessário ser capaz de adaptar-se a novos projetos, a prazos reduzidos e estar sempre disponível para o trabalho.

A competência profissional passa também pela capacidade de o empregado associar qualidades pessoais ao ambiente organizacional, tornando as relações profissionais mais afetuosas em virtude da necessidade de dar a entender que a organização é uma grande família. Termos como colaborador e parceiro substituem as denominações empregado e funcionário. Cria-se a remuneração flexível, a instabilidade no emprego e a indistinção entre a esfera doméstica e a esfera profissional.

[...] quanto menos distinção houver entre o tempo da vida privada e o tempo da vida profissional, quanto mais simbióticos forem os jantares com amigos e os jantares de negócios, maior será a mistura entre os elos afetivos e as relações úteis.[...] Qualidades ligadas ao temperamento ou à personalidade tornam-se critérios de seleção, e características como abertura, autocontrole, disponibilidade e bom humor são consideradas necessárias como “competências relacionais” e “aptidão para a comunicação”. (RODRIGUES, 2010, p.110).

No ambiente organizacional, a relação intrínseca entre tecnologia e capitalismo contribui fortemente para potencializar a complexidade dessas relações profissionais ao permitir que o trabalho extrapole o local da organização. Para exemplificar, podemos mencionar o uso da tecnologia que possibilita ao empregado estar conectado com as questões da empresa no momento de descanso. O acesso a e-mails, à intranet leva-o a trabalhar independentemente do horário e do local, contribuindo para diminuir essa fronteira entre o profissional e privado<sup>5</sup>.

Lukács, citado por Rodrigues (2010), usa o termo capitalismo manipulatório para explicar que este é o melhor nome para uma manipulação que extrapola o ambiente da fábrica e se manifesta nas diferentes instâncias da vida social e nas relações humanas e afetivas que estão impregnadas de valores que alteram a forma de estar no mundo. Essas questões ampliam a visão do trabalho que sai do âmbito tradicional da troca mão de obra e salário para se tornar uma identificação do indivíduo perante suas relações sociais. O trabalho, além de ser uma referência econômica, é também referência psicológica, cultural e simbolicamente dominante, como provam as reações daqueles que não tem um emprego. (CASTEL, 1998).

Na contemporaneidade, a situação se complexifica ainda mais porque o emprego torna-se sinônimo de incertezas, uma vez que não oferece mais o eixo seguro em torno do qual se envolve identidades e projetos de vida. No capitalismo flutuante, a concepção fordista - grandes fábricas, engajamento, emprego para o resto da vida - é substituída por uma configuração mais apropriada com a flexibilidade conforme ressaltado por Bauman (2001).

Como na atualidade as contradições e a complexidade fazem parte de todas as realidades vividas pelo indivíduo, posições deterministas ou reducionistas se mostram incoerentes em qualquer abordagem a ser feita. Mesmo o sentimento catastrófico com relação à dominação sobre o homem não convém prevalecer. Como afirma Morin (2010), as sociedades históricas ainda são mistos de coações e de ordem imposta, seja pelo Estado por meio dos seus recursos militares, administrativos e de segurança; seja por meio de interações espontâneas, como nos grandes centros, onde o destino de cada um se forja nos encontros. Para o autor, as interações aleatórias criam elas próprias sua regulação global.

Reportando ao ambiente organizacional, Ivone Oliveira e Maria Aparecida de Paula (2008) ressaltam que é inegável o poder que as organizações possuem e exercem em todas as instâncias da sociedade. No entanto, o indivíduo, a partir das suas relações profissionais e

---

<sup>5</sup>Para este trabalho, a compreensão do privado está relacionada com o que está fora do ambiente de trabalho e das relações profissionais. No entendimento em questão, o privado remete ao sujeito em seu momento livre, geralmente preenchido pelas relações afetivas, sociais ou de lazer.

afetivas, encontra formas concretas de contrapor essa relação de força no próprio contexto organizacional, por exemplo, por meio da articulação entre os atores sociais, que é ampliada pela estruturação da sociedade em redes.

O que se propõe a partir da reflexão sobre a sociedade contemporânea, não é meramente a substituição de valores, de troca da certeza pela incerteza, do afastamento pela aproximação, mas sim a compreensão da dualidade dos valores e das percepções que convivem e que são assimilados pelos atores e pelas organizações de forma diferente. “Estamos envolvidos em um mundo onde as pessoas interagem com sua cultura, seu saber, sua história em um jogo complexo, com ruídos e acontecimentos difíceis de serem decifrados e entendidos”. (OLIVEIRA; PAULA, 2013, p.6).

A sociedade é convocada a olhar o mundo de uma maneira para o qual ainda não foi e não está totalmente preparada. Vilaça (2012) ilustra esta situação afirmando que “o olhar ainda divaga entre um porvir que anuncia uma sociedade para a qual não se tem um mapa da sobrevivência e outra em que ainda se é presa de seus atávicos vícios, como a permanência, a constância, a estabilidade e a durabilidade”. (VILAÇA, 2012, p.33). A autora ressalta ainda que se essa é a sociedade que se anuncia e na qual as organizações estão inseridas, então é para ela que se deve olhar com mais cuidado.

Sob essa perspectiva, mostra-se pertinente redirecionar o olhar para a complexidade, afastando-se da simplificação e da disjunção que caracteriza o pensamento da ciência clássica. Morin (1996, 2010, 2011) propõe o paradigma da complexidade que procura restabelecer a comunicação entre aquilo que foi visto como separado: o objeto e o ambiente, e a coisa observada e o observador. Por entender que esse paradigma contribui para refletir sobre o processo comunicacional no contexto das organizações é que vamos apresentá-lo a seguir.

### ***2.1.1 Os caminhos rumo à concepção do paradigma da complexidade***

A sociedade contemporânea demanda um pensamento que contemple as contradições que devem ser vistas como inerentes ao conhecimento. Para Morin (2011), essa alteração no pensamento é suscitada inicialmente a partir de duas lacunas que ocorreram no quadro epistemológico da ciência clássica e que estão relacionadas à microfísica e à macrofísica. A primeira revela a interdependência do sujeito e do objeto, a inserção do acaso no conhecimento e a invasão da contradição na descrição empírica.

Com relação à macrofísica, essa lacuna suscita que, em uma mesma entidade, estejam presentes os conceitos, até então absolutamente heterogêneos, de espaço e de tempo. O autor

explica que a partir dessas duas brechas pode-se dizer que não há uma base empírica simples, assim como não existe uma base lógica simples com noções claras, distintas e estritamente determinada para construir o substrato físico.

Para o pesquisador, essas brechas apontam para a consciência da existência de um paradigma simplificador, que põe ordem no universo ao expulsar dele toda a desordem. “A ordem se reduz a uma lei, a um princípio. [...]. A simplicidade vê o uno, ou o múltiplo, mas não consegue ver que o uno pode ser ao mesmo tempo múltiplo”. (MORIN, 2011, p.59). Este princípio ou separa o que está ligado (disjunção) ou unifica o que é diverso (redução). A missão do conhecimento científico era desvelar a simplicidade que havia por trás da aparente multiplicidade e da aparente desordem dos fenômenos.

Assim, o paradigma da simplicidade tende a descartar o tecido relacional do qual e no qual o sistema de conhecimento se atualiza; procura isolar, aprisionar, segmentar/compartimentar, enclausurar o conhecimento. A simplicidade objetiva explicações lógicas e disciplinares que, de alguma forma, possam revelar e ressaltar uma realidade ordenada, homogênea. (BALDISSERA, 2008a, p.152).

Na busca da ciência clássica por um universo perfeito, os cientistas descobriram leis importantes, como gravitação, eletromagnetismo, interações nucleares. No entanto, Morin (2011) ressalta que, por mais contraditória que se apresente, foi a obsessão da simplicidade que possibilitou descobertas impossíveis de serem concebidas em termos da própria simplicidade. A reflexão sobre o universo se chocava a um paradoxo no início do século 20. “De um lado, o segundo princípio da termodinâmica indicava que o universo tende à entropia geral, isto é, a desordem máxima e, de outro lado, revelava-se que neste mesmo universo as coisas se organizam, se complexificam e se desenvolvem”. (MORIN, 2011, p.61).

Embasados nessas reflexões, Morin (2010)<sup>6</sup> propõe que os ingredientes - incerteza, indeterminação, aleatoriedade, contradições - que arruinaram o princípio de explicação

---

<sup>6</sup>Morin, como resume Baldissera (2004, p.30-31), “dialoga com outros autores na tentativa de que as tensões atualizadas em qualquer fenômeno não fossem eliminadas e desenvolve o paradigma da complexidade. Entre os estudiosos com os quais Morin dialoga estão: Pascal disse há três séculos: Todas as coisas ajudadas e ajudantes, todas as coisas são mediatas e imediatas, e todas estão ligadas entre si por um laço que conecta umas às outras, inclusive as mais distintas. [...] considero impossível conhecer o todo se não conheço as partes; (MORIN, 1996b, p.274); Hegel dizia que o verdadeiro pensamento é o pensamento que enfrenta a morte, que olha de frente a morte. O verdadeiro pensamento é o que olha de frente, enfrenta a desordem e a incerteza; (MORIN, 1996b p.277); Heráclito para pensar as diferenças entre as degradações das máquinas artificial e viva, Morin recupera Heráclito que, há 2.700 anos, afirmou: Viver de morte, morrer de vida. (apud MORIN, 1996b, p.278). Morin explica que, por o organismo ser irrigado com sangue desintoxicado pelos pulmões, rejuvenescemos 60 vezes por minuto. [...] Passamos o tempo rejuvenescendo, ou seja, vivemos da morte dessas células para rejuvenescer-nos. [...] rejuvenescer é sumamente cansativo. Rejuvenescer é mortal! [...] Morremos de vida; (MORIN, 1996b, p.279); Heinz Von Foerster publicou, em 1968, o texto ‘On self-organizing systems and their organization’ em que assinala o paradoxo da ‘auto-organização’ que diz: a auto-organização significa obviamente autonomia, mas sistema auto-organizador é um sistema que deve trabalhar para construir e reconstruir sua autonomia e que, portanto, dilapida energia; (apud MORIN, 1996a, p.46); e Marx, de modo

simplificadora não sejam eliminados da percepção e concepção do real, mas que alimentem a explicação complexa, que não luta contra a incompletude, mas contra a mutilação do pensamento simplificador, que são os propósitos cartesianos da ciência clássica.

A aspiração à complexidade tende para o conhecimento multidimensional ao respeitar as diversas dimensões de um fenômeno e isso faz com que ela também comporte em seu interior um princípio de incompletude e de incerteza. O autor explica que a complexidade é

[...] um tecido (complexus: o que é tecido junto) de constituintes heterogêneas inseparavelmente associadas: ela coloca o paradoxo do uno e do múltiplo. Num segundo momento, a complexidade é efetivamente o tecido de acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações, acasos, que constituem nosso mundo fenomênico. Mas então, a complexidade se apresenta com os traços inquietantes do emaranhando, do inextricável, da desordem, da ambiguidade, da incerteza. (MORIN, 2011, p.13).

Questões que emergem do mundo físico e biológico conduzem ao desafio da complexidade, ou das complexidades que formam este tecido complexus. Uma delas é a constatação de que a desordem e o acaso estão presentes no universo e são ativos na sua produção. “Não podemos resolver a incerteza que as noções de desordem e de acaso trazem; o próprio acaso não está certo de ser acaso. A incerteza continua, inclusive no que diz respeito à natureza da incerteza que o acaso nos traz”. (MORIN, 2010, p.178).

No caminho ao complexus, o autor apresenta a complicação que surge ao perceber que os fenômenos biológicos e sociais apresentam um número incalculável de interações, de inter-retroações em uma mistura, incapaz de ser calculada. A relação complementar e antagônica entre as noções de ordem, de desordem e de organização é outra questão evidenciada. Citando Heinz Von Foerster, o pesquisador identifica o princípio ordem *from noise* - que significa que os fenômenos ordenados (organizados) podem nascer de uma agitação ou de uma turbulência desordenada – em oposição ao princípio clássico *order from order* (a ordem natural obedecendo às leis naturais).

Neste percurso para se chegar ao pensamento complexo, que se apresenta como uma contraposição ao determinismo cartesiano, o autor traz o conceito de organização como sendo “aquilo que constitui um sistema a partir de elementos diferentes; portanto, ela constitui, ao mesmo tempo, uma unidade e uma multiplicidade”. (MORIN, 2010, p.180). Ao mesmo tempo em que inibe potencialidades individualidades, a organização faz emergir do seu interior qualidades que retroagem aos demais.

A organização provoca coações que inibem as potencialidades existentes em cada parte, isso acontece em todas as organizações, inclusive na social, na qual as coações jurídicas, políticas, militares e outras fazem com que muitas de nossas potencialidades sejam inibidas ou reprimidas. Porém, ao mesmo tempo, o todo organizado é alguma coisa a mais do que a soma das partes, porque faz surgir qualidades que não existiriam nessa organização; essas qualidades “emergentes”, ou seja, podem ser constatadas empiricamente, sem ser dedutíveis logicamente; essas qualidades emergentes retroagem ao nível das partes e podem estimulá-las a exprimir suas potencialidades. Assim podemos ver bem como a existência de uma cultura, de uma linguagem, de uma educação, propriedades que só podem existir no nível do todo social, recaem sobre as partes para permitir o desenvolvimento da mente e da inteligência dos indivíduos. (MORIN, 2010, p.180).

Esse raciocínio é a base do princípio hologramático<sup>7</sup>, que desconsidera a compreensão reducionista no qual o todo é formado somente das qualidades das partes; ou do holismo, que negligencia essas partes na compreensão do todo. Esse princípio possibilita “o abandono de um tipo de explicação linear por um tipo de explicação em movimento, circular, onde vamos das partes para o todo, do todo para as partes, para tentar compreender um fenômeno”. (MORIN, 2010, p. 182).

No campo social, isso significa, de acordo com o pesquisador, que o todo da sociedade está presente na parte, no indivíduo, desde o seu nascimento, ensinando a linguagem e as primeiras necessidades sociais. Assim como o indivíduo está presente na sociedade e contribui para formá-la já que ele a constitui. A reflexão sobre o ambiente organizacional, sob o viés do princípio hologramático, reforça que o incentivo e o reconhecimento das relações entre os interlocutores como fontes de produção de ideias e conhecimentos podem suscitar qualidades emergentes, formando um processo circular. Por meio da lógica recursiva, “o que se aprende sobre as qualidades emergentes do todo, tudo que não existe sem organização, volta-se sobre as partes. Então se pode enriquecer o conhecimento das partes pelo todo e do todo pelas partes, num mesmo movimento produtor de conhecimentos”. (MORIN, 2011, p.75).

Essas questões podem contribuir para trabalhar estrategicamente os fluxos relacionais e os fluxos informacionais ao concebê-los como a imagem física do holograma, “cujas qualidades de relevo, de cor e de presença são devidas ao fato de cada um dos seus pontos incluírem quase toda a informação do conjunto que ele representa” (MORIN, 2010, p.81) e vice-versa.

---

<sup>7</sup>Inspirado na imagem do holograma, no qual cada ponto contém a quase totalidade da informação e do objeto representado. O princípio hologramático é um dos sete princípios elaborados por Morin e que dão embasamento ao pensamento complexo. Assim, como o recursivo e dialógico, o hologramático embasará esta pesquisa por entendermos que esses princípios contribuem para a reflexão sobre a dinâmica comunicativa ao considerarmos os atores sociais que atuam no contexto organizacional como parte do todo que elabora e se reelabora e que interfere na constituição da relação.

Ao princípio hologramático, o pesquisador une então o princípio recursivo, cujos efeitos e produtos são necessários a sua própria produção. A partir daí é possível pensar que nas interações, todos os atores envolvidos modificam e são modificados, revelando que as relações não são de natureza unidirecional, uma vez que elas contemplam as noções de produto e de produtor que, segundo Morin (2010), passam a ser noções ainda mais complexas por repercutirem uma na outra.

Uma sociedade é produzida pelas interações entre indivíduos e essas interações produzem um todo organizador que retroage sobre os indivíduos para coproduzi-los enquanto indivíduos humanos, o que eles não seriam se não dispusessem da instrução, da linguagem e da cultura. Portanto o processo social é um círculo produtivo ininterrupto no qual, de algum modo, os produtos são necessários à produção daquilo que se produz. (MORIN, 2010, p.182).

A ideia recursiva rompe com a ideia linear de causa/efeito, de produto/produtor, de estrutura/superestrutura. Ou seja, tudo o que é produzido se volta sobre o que produz, formando um ciclo em que eles mesmo é autoconstitutivo, auto-organizador e autoprodutor. Esse princípio revela e reforça a impossibilidade da adoção de um pensamento que segrega e que tem como pressuposto a distinção: de um lado, o indivíduo, de outro, a sociedade; de um lado, a empresa com seu diagrama, seu programa de produção, seus estudos de mercado; e, do outro, seus problemas de relações humanas, de pessoal, de relações públicas. Para o autor, é inevitável pensar que esses processos são inseparáveis e interdependentes.

A comunicação no ambiente interno, sob essa visada, pode se apresentar como oportunidade para contemplar as diferenças e contradições presentes no contexto organizacional ao se retroalimentar sob a perspectiva da organização e dos atores sociais (OLIVEIRA; PAULA, 2010a), cuja prerrogativa é o entendimento de que a comunicação, ao fazer parte do todo, dialoga, transforma e é transformada. Esta dependência/interdependência do produto e do produtor, assim como a crise da clareza e da separação nas explicações, é considerada por Morin (2010) como uma ruptura com a ideia cartesiana de que a clareza e a distinção são sinais de verdade.

O pensamento complexo vai além da formalização e da quantificação que domina a ciência clássica. “A realidade antropossocial é multidimensional; ela contém, sempre, uma dimensão individual, uma dimensão social e uma dimensão biológica”. (MORIN, 2010, p.189). Nessa perspectiva, é necessário encontrar um pensamento dialógico que distingue os aspectos e dimensão da realidade em vez de isolá-los ou torná-los não comunicantes. Dialógico, na concepção do autor, significa que duas lógicas, dois princípios estão unidos sem que a dualidade se perca nessa unidade.

Morin (2011) utiliza como exemplo os termos ordem e desordem, sendo dois inimigos no qual um suprime o outro, mas que, ao mesmo tempo, em certos casos, eles colaboram e produzem organização e complexidade por meio de inumeráveis inter-retroações.

O princípio dialógico instiga refletir sobre a dialética complexa que existe no ambiente organizacional. Por uma vertente, a organização se preocupa com o seu negócio, mas tem de direcionar o olhar para os aspectos sociais e para os atores com as quais se relaciona, já que ela precisa ser legitimada. Na outra vertente, está o empregado, que necessita do emprego, mas tem consciência de que é fundamental para o funcionamento e crescimento da organização de qualquer natureza. Podemos dizer que, ao mesmo tempo, existe uma relação dialógica, recursiva e hologramática porque está presente a interdependência entre organização e empregados que se concretiza a partir das relações autônomas e dependentes. Como resultado dessas relações há produtos, negócios e conhecimentos, mas também atores sociais que transformam e são transformados e que se fazem presente tanto nas partes quanto no todo, sem necessariamente perderem suas subjetividades.

A própria ideia hologramática está ligada à ideia recursiva, que está ligada, em parte, à ideia dialógica, como explica o pesquisador. Essas ideias se apresentam como pertinentes para a reflexão sobre a comunicação no ambiente interno como parte e resultado de um todo, englobando as particularidades e as complexidades neste contexto formado por atores sociais que interagem, disputam sentidos e criam estratégias necessárias para a auto-organização de cada um dos seus membros. Morin (2010) afirma que, para avançar no incerto e no aleatório do pensamento complexo, é necessária a existência de um método, que o autor também atribui à estratégia<sup>8</sup>, da complexidade como sendo um momento, um lembrete.

Enfim, qual era o método de Marx? Seu método era incitar a percepção dos antagonismos de classe dissimulados sob a aparência de uma sociedade homogênea. Qual era o método de Freud? Era incitar a ver o inconsciente escondido sob o consciente e ver o conflito no interior do ego. O método da complexidade pede para pensarmos nos conceitos, sem nunca dá-los por concluídos, para quebrarmos as esferas fechadas, para restabelecermos as articulações entre o que foi separado, para tentarmos compreender a multidimensionalidade, para pensarmos na singularidade com a localidade, com a temporalidade, para nunca esquecermos as totalidades integradoras. É a concentração na direção do saber total, e, ao mesmo tempo, é a consciência antagonista e, como disse Adorno, “a totalidade é não verdade”. A totalidade é, ao mesmo tempo, verdade e não verdade, e a complexidade é isso: a junção de conceitos que lutam entre si. (MORIN, 2010, p.192).

---

<sup>8</sup>“A arte da guerra é estratégica porque é uma arte difícil que deve responder não só à incerteza dos movimentos do inimigo, mas também à incerteza sobre o que o inimigo pensa, incluindo o que ele pensa que nós pensamos. A estratégia é a arte de utilizar as informações que aparecem na ação, de integrá-las, de formular esquemas de ação e de estar apto para reunir o máximo de certezas para enfrentar a incerteza”. (MORIN, 2010, p.193).

O autor desenvolveu outros princípios<sup>9</sup> que são complementares e interdependentes dos até aqui abordados, mas que não serão aprofundados neste trabalho, como dito anteriormente. Todos eles são usados como guias para pensar a complexidade, considerando que o pensamento complexo contextualiza e globaliza ao mesmo tempo que aceita o desafio da incerteza.

### ***2.1.2 Organizações como sistemas vivos e o descobrimento do sujeito***

Sob a visada do pensamento complexo, trazemos a concepção das organizações como sistemas vivos e abertos para reforçar a importância das interações entre os interlocutores para o processo comunicacional. Morin (2010) levanta um problema inerente à complexidade que é a concepção da autonomia, tanto no mundo físico quanto no mundo biológico, até então negada pela ciência clássica que só conhecia determinismos externos aos seres. Admitir a autonomia e a dependência com relação ao meio externo altera a forma de pensar as relações e interações também no ambiente das organizações.

O conceito de autonomia só pode ser concebido a partir de uma teoria de sistemas ao mesmo tempo aberta e fechada; um sistema que funciona precisa de uma energia nova para sobreviver e, portanto, deve captar essa energia no meio ambiente. Consequentemente, a autonomia se fundamenta na dependência do meio ambiente e o conceito de autonomia passa a ser um conceito complementar de dependência, embora lhe seja, também antagônico. Aliás, um *sistema autônomo aberto deve ser ao mesmo tempo fechado*, para preservar sua individualidade e sua originalidade. Ainda aqui, temos um problema conceitual de complexidade. No universo das coisas simples, é preciso ‘que a porta esteja aberta ou fechada’, mas, no universo complexo, é preciso que um sistema autônomo esteja aberto e fechado, a um só tempo. É preciso ser dependente para ser autônomo. (MORIN, 2010, p.184, grifo nosso).

É o princípio da auto-eco-organização que possibilita refletir sobre a autonomia e a dependência como complementares. Os seres vivos são auto-organizadores que se autoproduzem e despendem energia para manter a sua própria autonomia, sendo esta inseparável da dependência, do meio ambiente, do qual eles extraem energia e informação

---

<sup>9</sup>Morin (1999) desenvolveu os seguintes princípios: Sistêmico ou organizacional, liga o conhecimento das partes ao conhecimento do todo. É impossível conhecer o todo sem conhecer as partes e conhecer as partes sem conhecer o todo. A ideia sistêmica, oposta à reducionista, entende que o “todo é mais do que a soma das partes”; Anel retroativo, permite o conhecimento dos processos de autorregulação e rompe com o princípio de causalidade linear: a causa age sobre o efeito, e este sobre a causa, como no sistema de aquecimento no qual o termostato regula a situação da caldeira; Reintrodução daquele que conhece em todo conhecimento que opera a restauração do sujeito e ilumina a problemática cognitiva central: da percepção à teoria científica, todo conhecimento é uma reconstrução/tradução por um espírito/cérebro numa certa cultura e num determinado tempo.

para se organizar. A auto-eco-organização vale de maneira específica para os humanos, que desenvolvem a sua autonomia na dependência da cultura, e para as sociedades, que dependem do meio geocológico. O sistema auto-eco-organizador constitui sua própria individualidade ligada a relações ricas e dependentes com o meio ambiente.

Ele (o sistema) necessita de alimentos, de matéria/energia, mas também de mais informações, de ordem. O meio ambiente está de repente no interior dele e, como veremos, joga um papel co-organizador. O sistema auto-eco-organizador não pode pois bastar-se a si mesmo, ele só pode ser totalmente lógico ao abarcar em si o ambiente externo. Ele não pode se concluir, se fechar, ser autossuficiente. (MORIN, 2011, p.33).

Fazendo paralelo com o sistema fechado, o autor destaca que esse não tem qualquer individualidade, não apresenta trocas com o exterior e mantém relações pobres com o meio ambiente. O pensamento clássico/cartesiano considera todas as coisas vivas como entidades fechadas e não como sistemas organizando seu fechamento (propriedade dada pela sua autonomia) na e pela abertura.

Ao considerar a ideia de sistema aberto, o pesquisador afirma que as leis de organização da vida não são de equilíbrio, mas de desequilíbrio, recuperado ou compensado, de dinamismo estabilizado; e que a “inteligibilidade do sistema deve ser encontrada, não apenas no próprio sistema, mas também na sua relação com o meio ambiente, e que esta relação não é uma simples dependência, ela é constitutiva do sistema” (MORIN, 2011, p.22), tornando-se difícil estudar metodologicamente os sistemas abertos como entidades radicalmente isoláveis.

Para o autor, a partir desse entendimento, a porta está aberta para a teoria dos sistemas auto-eco-organizadores. Com relação à empresa, ele explica que, como organismo vivo, ela se auto-organiza e faz sua autoprodução paralelamente a auto-eco-organização e a auto-eco-produção. Isso significa que é no mercado, ao mesmo tempo ordenado, aleatório, que a empresa se auto-eco-organiza envolvida no contexto de ordem e desordem, resistência, colaboração, antagonismos e complementaridades que são necessários para o processo de regeneração e reorganização, ou seja para sua sobrevivência, conforme ressalta o pesquisador.

Entendemos que, no contexto organizacional, a perspectiva dos sistemas fechados está alinhada ao modelo de gestão embasada no controle, na autossuficiência refletida na independência dos negócios como se este não ocorresse em um sistema maior que é a sociedade. Em contrapartida, a visão da organização como sistema aberto sustenta a

concepção da comunicação na qual suas ações integram um processo em que todos os envolvidos são percebidos como interlocutores que estão inseridos neste ambiente marcado pela dependência, autonomia e interdependência dos atores sociais.

Diferentemente do que ainda ocorre em diversas ocasiões nas quais os empregados são vistos como receptáculos de informação, na perspectiva da organização como sistemas vivos e auto-eco-organizadores, o sujeito é concebido como participante de todo o processo. A noção de sujeito para Morin (1996) está mais próxima de um modelo comunicacional voltado para os aspectos relacionais e complexos por considerar a interferência, autonomia, particularidades e subjetividades do sujeito, que passa a ser visto como um ser ativo que interfere e sofre as consequências da interação com o outro e com a sociedade.

Na ciência clássica, essa subjetividade aparece como fonte de erro e, por isso, o observador é excluído de sua observação, e o pensador de sua concepção. No século 20, com a invasão da cientificidade clássica nas ciências humanas e sociais, o sujeito é expulso da psicologia, sendo substituído por estímulos, respostas e comportamentos; e da história, na qual são eliminadas as decisões, as personalidades, para ver só determinismos sociais. Nessas circunstâncias, o sujeito é um ser externo ao mundo.

Com uma visão oposta, o pesquisador propõe uma fundamentação científica para a noção de sujeito a partir da dimensão biológica, que corresponde à lógica própria do ser vivo e que possibilita conceber a sua autonomia. Todo ser vivo é um ser computante, que reelabora informacionalmente seus dados internos e os dados-acontecimentos externos. É o computo que caracteriza a individualidade viva, sendo esta “não só a diferença e singularidade, mas também subjetividade: ser sujeito é dispor, mediante computo, da qualidade de autorreferência; é dispor-se no centro do universo (egocentrismo)”. (MORIN, 2010, p.285). A autorreferência, constitutivo da identidade subjetiva, é a auto-exo-referência, o que significa que para referir-se a mim mesmo eu preciso referir ao mundo externo. As interações com o outro são fundamentais neste processo de subjetivação.

A concepção de sujeito se mostra pertinente para refletir sobre os atores sociais no contexto das organizações como sujeitos em relação que produzem sentidos a partir de suas experiências e das suas interações com o outro. Nesta troca de conhecimentos proporcionada pela linguagem, por meio do diálogo, o ser humano forma e é formado. Baldissera (2009b) explica que os sujeitos em diálogo, além de disputarem e (re) construírem os sentidos que estão em circulação nesses processos comunicacionais, presentifica sujeitos (identidade/alteridade) tensionados como força em relação.

Morin (1996) atribuiu à noção de sujeito princípios como o da identidade, que mantém a invariância do eu sujeito apesar das modificações celulares, moleculares e corporais, sendo responsável para a manutenção do ethos nas interações. O autor apresenta também a exclusão, que inseparável do de inclusão, possibilita integrar na subjetividade outros diferentes sujeitos. É essa indissociação entre exclusão e inclusão, que permite ao sujeito oscilar entre o egocentrismo absoluto, ou seja, o predomínio do princípio de exclusão; e a abnegação, o sacrifício pessoal, que se refere ao princípio de inclusão. Esta dialética existente entre o sujeito egocêntrico e o sujeito capaz de se abnegar em função do outro não pode ser excluída na concepção dos processos de comunicação, solicitando o conhecimento sobre esses diferentes atores sociais que atuam neste ambiente.

A existência do sujeito com suas subjetividades, singularidades, como constituinte e constituidor da sociedade, que articula o biológico, o ecológico, o psicológico, o cultural e o social, que constrói e reconstrói recursivamente e dialogicamente, apresenta-se como possibilidade para rever as interações nas organizações, já que essas são materializações humanas. “Acredita-se que elas, mais do que identidades lineares e lógicas, são resultados da interação, da sutura e/ou do amálgama de muitos fragmentos”. (BALDISSERA, 2004, p.24). Essa percepção de sujeito coincide com a noção de interlocutores que se torna pressuposto para o estudo da comunicação quando temos como referência o paradigma relacional.

Entendemos que, ao apresentar no início deste trabalho as características da sociedade contemporânea, assim como o paradigma da complexidade, ampliamos as possibilidades para pensar as organizações que, como parte desta sociedade, têm suas práticas de gestão influenciadas pelas forças sociais, políticas e econômica, sem nos esquecermos de que a contemporaneidade não anula a maioria das características organizacionais que encontramos na modernidade, porém as extrapola, conforme ressalta Guimarães (2008).

A história é o amplo processo em que permanências convivem com inovação, mas não se pode desconsiderar que esse convívio vai gerando contradições, incertezas, complicações e imbricações com as quais só a ideia da complexidade nos ajuda a lidar. (GUIMARÃES, 2008, p.144).

Embasados na dinamicidade da sociedade na qual as novidades, tradições e contradições estão presentes em um mesmo espaço, entendemos ser necessário abordar a gestão pública brasileira por acreditar que ela fornece subsídios que nos ajudam a pensar a comunicação neste ambiente, marcado por direcionamentos decorrentes de diversas linhas de pensamentos que coabitam uma mesma gestão. Esta abordagem contribui ainda para mostrar

que na organização pública brasileira convivem características burocráticas, gerenciais e participativa, revelando que não existe uma homogeneidade do pensamento e que essas questões precisam ser consideradas no pensar e no fazer comunicacional.

## **2.2 Burocracia, gerencialismo e participação marcam a gestão pública brasileira**

O Estado brasileiro, no período colonial, era centralizado na figura do rei e de seus conselheiros. Em decorrência, o aparelho administrativo não obedecia a normas gerais e à hierarquia porque a legislação era constituída por determinações particulares e casuísticas que não seguiam um plano conjunto. Não havia clareza de atribuições e poderes nos órgãos da administração geral<sup>10</sup> e civil, e os cargos públicos, que não eram profissionalizados, pertenciam aos nobres ou eram adquiridos pela burguesia enriquecida como pontua Paula (2012).

Com a indistinção entre as esferas políticas e econômicas, o poder político no Brasil significava ter a posse de um patrimônio de grande valor ou até mesmo do controle direto de uma fonte substancial de riqueza. Segundo Melo, Nacif, Marques e Nippes (2012) isso era decorrente da herança portuguesa com relação à administração patrimonialista, no qual o Estado era definido como propriedade do respectivo dirigente político, enquanto o patrimônio público se confundia com o privado em uma estrutura baseada em padrões de corrupção e nepotismo.

A administração patrimonialista<sup>11</sup> perpassa pelos diversos governos até a década de 1930, quando o Brasil segue as principais nações desenvolvidas e inicia a implantação da administração burocrática, com a ascensão ao poder de Getúlio Vargas, que demarca o surgimento de uma nova ordem política brasileira. (CARNEIRO; MENICUCCI, 2011). Com a pretensão de se lançar em um projeto desenvolvimentista, o Estado assume o papel estratégico na coordenação de decisões econômicas e tem pela frente a necessidade de aparelhar o Estado. “As velhas estruturas do Estado oligárquico, corroídas pelos vícios do

---

<sup>10</sup>Para Wels, a administração pública refere-se à “administração responsável pela determinação e execução de normas associadas a aspectos públicos e políticos, que se consolidam em ações das empresas estatais cuja natureza envolve o atendimento de interesses da sociedade em geral. Essas organizações são gerenciadas por políticos eleitos pelo povo ou nomeados por representantes legais, sendo mantidas por cofres públicos e, portanto, com compromisso direto com a comunidade. Ressalta-se ainda, como característica da administração pública, a transitoriedade dos cargos administrativos ocupados por esses titulares, estabelecendo-se vínculo direto com o sistema político partidário com o processo eleitoral e, consequentemente, com toda a sociedade”. (WELS, 2007, p.99).

<sup>11</sup>Weber (1999) denomina patrimonial toda dominação que, originalmente orientada pela tradição, se exerce em virtude de pleno direito pessoal. E acrescenta que ao surgir um quadro administrativo puramente pessoal do senhor, toda dominação tradicional tende ao patrimonialismo.

patrimonialismo já não se prestavam às novas formas de intervenção no domínio econômico, na vida social. [...] Urgia reformar o Estado, o governo e a administração pública”. (COSTA, 2008, p.844).

As premissas fundamentais das propostas de Vargas eram a reforma do sistema de pessoal, a implantação e a simplificação de sistemas administrativos e das atividades de orçamento para garantir a eficiência à administração pública federal. (MARCELINO, 2003). O modelo de administração burocrática<sup>12</sup> no Brasil emerge em meio ao quadro da aceleração da industrialização, no qual o Estado assume um papel decisivo.

A administração pública burocrática foi adotada para substituir a administração patrimonialista, que definiu as monarquias absolutas, na qual o patrimônio público e o privado eram confundidos. Nesse tipo de administração o Estado era entendido como propriedade do rei. O nepotismo e o empreguismo, senão a corrupção, eram a norma. Esse tipo de administração revelar-se-á incompatível com o capitalismo industrial e com as democracias parlamentares, que surgem no século XIX. A administração pública burocrática clássica foi adotada porque era uma alternativa muito superior à administração patrimonialista do Estado. (BRESSER-PEREIRA, 1996, p.4).

Com o intuito de superar o esquema clientelista e anárquico da administração oligárquica, Vargas iniciou diversas mudanças que tinham entre as vertentes principais promover a racionalização burocrática do serviço público, por meio da padronização, normatização e implantação de mecanismos de controle, notadamente nas áreas de pessoal<sup>13</sup>, material e finanças conforme ressalta Lima Júnior, citado por Costa (2008). Essa primeira experiência inspirava-se no modelo weberiano de burocracia e tomava como principal referência a organização do serviço civil americano.

<sup>12</sup> Apropriamos da explicação de Waldo (2012) sobre o que é burocracia para Weber. “Burocracia não é um termo de descrédito, mas um tipo de organização humana: um tipo caracterizado pela racionalidade, hierarquia, divisão de trabalho, especialização de função, profissionalismo e assim por diante. Ele vê esse tipo de organização como “tecnicamente superior”, e percebe sua predominância (tanto na área privada quanto na área pública) como uma característica da idade moderna ocidental. Na visão de Weber, há uma mistura de admiração pela eficiência da burocracia com uma pequena mágoa de que ela deveria ter triunfado (já que sua racionalidade, se bem-sucedida, recusa a espontaneidade e o jogo livre nas relações humanas). Além do mais, em sua análise, a burocracia, vista em certos aspectos como contrária à democracia, é, de alguma maneira, o fruto natural do desenvolvimento da democracia nos tempos modernos”. (WALDO, 2012, p.544).

<sup>13</sup> “No Brasil, a evolução e o desenvolvimento de um serviço público profissionalizado ocorrem a partir das atividades do Conselho Federal do Serviço Público Civil, criado em 1936. Até então, as atividades administrativas brasileiras eram exercidas de modo empírico, apesar da abundância de leis e de regulamentos e do funcionamento de instituições criadas por improvisação. Ao ficar à mercê de conveniências pessoais ou de grupos, a administração pública foi adaptando as experiências internacionais mais convenientes às peculiaridades do País. A evolução tecnológica e a expansão econômica mundial forçaram o início da expansão do aparelho administrativo, a criação de novos órgãos e o recrutamento de servidores para funções técnicas. A partir da ideia do Conselho Federal do Serviço Público Civil e da necessidade de profissionalizar o serviço público é criado o Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp), em 1938”. (BRASIL, 2013).

Diversas transformações no aparelho de Estado foram promovidas a partir de 1937, como a criação de inúmeros organismos especializados e empresas estatais. Um ano depois foi criada a primeira autarquia permitindo que surgisse a ideia de que os serviços públicos na “administração indireta deveria ser descentralizados e não obedecer a todos os requisitos burocráticos da administração direta ou central<sup>14</sup>”. (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 6). Foram criadas 35 agências estatais até 1939 e, entre 1940 e 1945, surgiram 21 agências, englobando empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações. (COSTA, 2008).

Com o intuito de alcançar a modernização administrativa, foi efetivamente organizado em 1938 o Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp)<sup>15</sup>. Segundo Bresser-Pereira (1996), a criação do Departamento significou, além da primeira reforma administrativa do Brasil, a afirmação dos princípios centralizadores e hierárquicos da burocracia clássica. O Dasp foi o “líder incontestado da reforma e, em grande parte, seu executor” (COSTA, 2008, p.845), tendo como missão definir e executar a política de ingresso ao serviço público por meio de concurso público, a capacitação técnica do funcionalismo, promover a racionalização de métodos no serviço público e elaborar o orçamento da União.

O Dasp se tornou a agência de modernização administrativa. Na avaliação de Costa (2008), o departamento foi relativamente bem-sucedido até a nomeação de diversos servidores para ocupar vários organismos públicos no início da redemocratização do País, em 1945. De acordo com o estudioso, essas atitudes mostraram que o favoritismo era mais forte do que as admissões por mérito no sistema brasileiro de administração de pessoal dos órgãos públicos. Isso significou, segundo Marcelino (2003), o desvio de modelo de administração de pessoal implantado. Carneiro e Menicucci (2011) são mais incisivos ao dizerem que a ação do Dasp foi limitada porque não conseguiu impedir o favoritismo político, a patronagem e o clientelismo.

---

<sup>14</sup> Para Bresser-Pereira (1996), esse foi o primeiro sinal de administração pública gerencial no Brasil. Estrutura que acabou sendo proposta no Brasil com a Reforma Gerencial, em 1995.

<sup>15</sup> O departamento foi extinto em 1986 dando lugar à Secretaria de Administração Pública da Presidência da República, que em janeiro de 1989 é extinta, sendo incorporada na Secretaria do Planejamento da Presidência da República. Em março de 1990, é criada a Secretaria da Administração Federal da Presidência da República (SAF), que, entre abril e dezembro de 1992, foi incorporada ao Ministério do Trabalho. Em janeiro de 1995, a SAF transforma-se no Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE). A este novo órgão caberia cuidar das políticas e diretrizes para a reforma do Estado; política de desenvolvimento institucional e capacitação do servidor, no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional; reforma administrativa; supervisão e coordenação dos sistemas de pessoal civil, de organização e modernização administrativa, de administração de recursos da informação e informática e de serviços gerais; modernização da gestão e promoção da qualidade no setor público; e desenvolvimento de ações de controle da folha de pagamento dos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC. O MARE foi extinto em 1999 e suas atribuições são transferidas para o então Ministério do Orçamento e Gestão, atual Ministério do Planejamento. (BRESSER-PEREIRA, 1996; e BRASIL, 2013).

Após 1945, o impulso reformista entrou em colapso e somente em 1952 é que se esboçou um novo ciclo que se estendeu por dez anos “durante os quais se realizaram estudos e se elaboraram projetos que não chegaram, entretanto, a se concretizar”. (MARCELINO, 2003, p.643).

Esse período se caracteriza por uma crescente cisão entre a administração direta, entregue ao clientelismo e submetida, cada vez mais, aos ditames de normas rígidas e controles, e a administração descentralizada (autarquias, empresas, institutos e grupos especiais *ad hoc*), dotados de maior autonomia gerencial e que podiam recrutar seus quadros sem concursos, preferencialmente entre os formados em *think tanks* especializados, remunerando-os em termos compatíveis com o mercado. Constituíram-se assim ilhas de excelência no setor público voltadas para a administração do desenvolvimento, enquanto se deteriorava o núcleo central da administração. (COSTA, 2008, p.849).

Mesmo não ocorrendo a implementação do que fora planejado no período de 1952-1962, Costa (2008) avalia que os trabalhos realizados por diversas comissões naquele período contribuíram e serviram de base para reformas futuras no aparato administrativo. Ele ressalta que algumas das grandes inovações introduzidas pela reforma de 1967 estavam consignadas nos relatórios da Comissão de Simplificação Burocrática (Cosb) e da Comissão de Estudos e Projetos Administrativos (Cepa)<sup>16</sup>, criadas em 1956 e a Comissão Amaral Peixoto<sup>17</sup>.

No governo militar, teve início a reforma administrativa de 1967 por meio do Decreto-Lei 200, cujo contexto nacional estava direcionado para a consolidação do modelo “administração para o desenvolvimento, voltado para a expansão da intervenção do Estado na vida econômica e social, a substituição de funcionários estatutários por celetistas e a criação de entidades da administração descentralizada para realização da intervenção econômica do Estado. (MARCELINO, 2003). Para o autor, a “tentativa de modernização do aparelho do Estado, especialmente a partir da década de 1960, teve como consequência a multiplicação de entidades da administração indireta: fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista e autarquias”. (MARCELINO, 2003, p.644).

O Decreto-Lei nº 200 definia preceitos claros de organização e funcionamento da máquina administrativa que tinha como alguns dos seus pressupostos a distinção entre a administração direta (ministérios e demais órgãos diretamente subordinados à presidência da

<sup>16cc</sup>A Cosb tinha como objetivo principal promover estudos visando à descentralização dos serviços, por meio da avaliação das atribuições de cada órgão ou instituição e da delegação de competências, com a fixação de sua esfera de responsabilidade e da prestação de contas das autoridades. Já a Cepa teria a incumbência de assessorar a presidência da República em tudo que se referisse aos projetos de reforma administrativa”. (COSTA, 2008, p.848).

<sup>17cc</sup>Apesar da crise, o governo Goulart criou a Comissão Amaral Peixoto, que deu início a novos estudos para a realização da reforma administrativa. Seu principal objetivo era promover uma ampla descentralização administrativa até o nível do *guichê*, além de ampla delegação de competência”. (COSTA, 2008, p.849).

república) e a administração indireta (constituída pelos órgãos descentralizados como autarquias, fundações, empresas públicas e sociedade de economia mista; e desenhava os sistemas de atividades auxiliares – pessoal, orçamento, estatística, administração financeira, contabilidade e auditoria e serviços gerais). A expansão e a multiplicação da administração indireta “buscavam maior agilidade e flexibilidade de atuação dessas entidades, melhor atendimento às demandas do Estado e da sociedade, facilidade de aportes de recursos e, naturalmente, facilidade de recrutamento, seleção e remuneração”. (MARCELINO apud COSTA, 2008, p. 853).

Essa nova concepção do modelo de administração no Brasil viria substituir o modelo clássico de burocratização e ambicionava expandir a intervenção do Estado na vida econômica e social. A modificação do estatuto do funcionalismo de estatutário para celetista no caso das instituições da administração descentralizada visava facilitar essas pretensões intervencionistas do governo, de acordo com o pesquisador. Apesar dos avanços, a reforma não eliminou o fosso entre as burocracias públicas instaladas na administração direta e indireta e não garantiu a profissionalização do serviço público em toda a sua extensão, conforme aponta o autor.

Com a redemocratização do País, novos desafios se apresentam à administração pública. Além da crise econômica e das desigualdades sociais, Marcelino (2003) aponta outras distorções como a imagem do serviço público como fonte geradora de privilégios e ineficácia. O autor afirma que os 100 mil empregados que ingressaram no serviço público sem concurso durante o período autoritário e as superposições de tarefas e conflitos de atribuições eram dificuldades que interferiam no projeto de reforma.

No governo da Nova República, a Constituição de 1988 foi uma reação ao populismo e ao fisiologismo que recrudescem com o advento da democracia. Defensor da administração gerencial, Bresser-Pereira (1996) afirma que a Constituição sacramentou os princípios de uma administração pública arcaica e burocrática ao extremo. “Uma administração pública altamente centralizada, hierárquica e rígida, em que toda a prioridade será dada à administração direta ao invés da indireta”. (BRESSER-PEREIRA, 1996, p.8).

Com relação à gestão pública, Costa (2008) avalia que, no afã de diminuir as disparidades entre a administração central e a descentralizada, a Constituição eliminou a flexibilidade com que contava a administração indireta que, mesmo com os casos de ineficiência e abusos com relação à remuneração, constituía a dinâmica da administração

pública. A partir da Constituição, milhares de empregados celetistas<sup>18</sup> foram transformados em estatutários e institucionalizou vantagens e benefícios que “permitiam um crescimento vegetativo e fora de controle das despesas com pessoal, criando sérios obstáculos ao equilíbrio das contas públicas e aos esforços de modernização administrativa em torno do governo.” (COSTA, 2008, p.859).

Bresser-Pereira (1996) pontua que a Constituição de 1988 foi uma reação ao clientelismo, mas também uma afirmação de privilégios corporativistas e patrimonialistas incompatíveis com o ethos burocrático. Para o autor, o grande mérito da Constituição foi ter tornado obrigatório o concurso público para admissão de todo e qualquer funcionário. “A Constituição de 1988, viria novamente a centralizar a administração pública em um movimento de contrarreforma de modo que a adoção de princípios gerenciais seria apenas retomada em 1995.” (MELO et al., 2012, p.438).

A terceira reforma implementada no Brasil refere-se à Reforma Gerencial, consubstanciada na New Public Management (NPM)<sup>19</sup>, em 1995 e definida inicialmente no Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado. É necessário ressaltar que, no período antecedente, o presidente Fernando Collor de Melo implementou medidas que tiveram repercussões significativas para o servidor público<sup>20</sup>. Com o intuito de realizar uma racionalização no setor público e recuperar a capacidade de gestão e controle de suas atividades, o governo reduziu de 18 para 12 o número de ministérios e a modernização

---

<sup>18</sup>Pacheco (2002) afirma que “pela Constituição de 1988, a estabilidade rígida dos servidores públicos foi estendida a cerca de 500 mil funcionários, que haviam sido contratados para fundações e autarquias, sem qualquer concurso público, pelo regime geral da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). A legislação complementar — o Regime Jurídico Único do Servidor Público — previa apenas a demissão em caso de falta grave, devendo a falta ser apurada por comissão de pares”. (PACHECO, 2002, p.91).

<sup>19</sup>A NPM procura proporcionar “maior eficiência e agilidade a uma administração pública estruturada consoante aos pressupostos da burocracia weberiana. [...] A principal característica da NPM é a ênfase que atribui a valores e normas econômicas, sinalizando para a incorporação de princípios e mecanismos de mercado na organização e funcionamento do Estado, em sintonia com a visão do neoliberalismo[...]. A ideia central que sustenta essa onda reformista consiste em conferir um enfoque gerencial, inspirado nos métodos de gestão dos negócios privados, à administração pública de forma a assegurar maior responsividade e melhor desempenho na provisão de serviços públicos à população. Este propósito mais geral converge na direção da concessão de maior autonomia e atribuições de responsabilidade no gerenciamento e na execução de políticas e ações de governo, por meio da desregulamentação, da flexibilização e da gestão por resultados, bem como da concorrência administrada, num processo que extravasa os limites estritos da esfera estatal para envolver articulações com atores privados e organizações da sociedade civil”. (CARNEIRO; MENICUCCI, 2011, p.26-27).

<sup>20</sup>Segundo “dados da Secretaria de Administração Federal (SAF), o “desmonte” do aparato governamental afastou, até janeiro de 1991, 221.308 servidores e extinguiu vagas no serviço público; desse total, 134.912 servidores foram demitidos, 33.174 aposentados e 53.222 foram colocados “em disponibilidade”, uma solução administrativa adotada pela reforma, que significou, na realidade, colocar os servidores em casa, recebendo sem trabalhar, uma vez que o Supremo Tribunal Federal julgou inconstitucional a redução dos seus vencimentos. É importante mencionar que, desse total, os “disponíveis” retornaram ao serviço público para atender à carência de pessoal dos seus antigos órgãos, após a “criação” de novas vagas por aposentadoria, demissão ou morte.” (MARCELINO, 2003, p. 649).

organizacional permitiu a reincorporação à administração direta das funções de governo que estavam inadequadamente atribuídas à administração indireta. (MARCELINO, 2003).

O autor avalia que essas medidas de extinção de órgãos, demissões e disponibilidade de servidores causaram uma atitude de insegurança e inércia dos funcionários públicos, acarretando certa paralisia da máquina. Ele afirma que não foram implementados projetos voltados para formação, aperfeiçoamento e treinamento dos servidores.

De volta à reforma da década de 1990, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, organizado pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), em 1995 para ser o documento direcionador da reforma, pontua a necessidade de que em alguns pontos esta concilie conceitos burocráticos, como a admissão ao serviço público segundo critérios de mérito e a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração. A estratégia na administração pública gerencial, como consta do Plano Diretor, volta-se para a definição de objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade; a garantia de autonomia na gestão de recursos humanos, materiais e financeiros; e para o controle ou cobrança dos resultados. Ainda de acordo com o documento, o paradigma gerencial contemporâneo exige formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções, incentivos à criatividade; e contrapõe à ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional.

Embasado na noção da NPM, feito para ser referência para os governos federal, estadual e municipal, o Mare foi criado no primeiro mandato de Fernando Henrique Cardoso, sendo responsável pela elaboração de programas e de projetos, entre eles o de Qualidade e Participação da Administração Pública que foi definido como instrumento para a mudança de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial, no qual valoriza a participação e a iniciativa do servidor público. Os princípios implementados no setor privado, como satisfação dos clientes, constância de propósitos, melhoria contínua, gestão participativa e envolvimento e valorização dos servidores públicos são ressaltados nesse programa, que tem como objetivos “integrar o cidadão à ação pública; definir indicadores de desempenho para avaliar resultados e níveis de satisfação de clientes; e estimular a criatividade, o trabalho em equipe, a cooperação e a participação entre os servidores públicos”. (PAULA, 2012, p.131).

Em 1998, foi aprovada a Emenda Constitucional nº 19, conhecida como emenda da reforma administrativa, que possibilitou a efetivação de mudanças estruturais para legitimar a reforma gerencial. A partir desta emenda, que seguiu as recomendações previstas no plano diretor, as atividades estatais foram divididas em dois tipos: atividades exclusivas do Estado, formando o núcleo estratégico e que incluem as secretarias dos ministérios, agências

executivas (fundações públicas e autarquias), agências reguladoras (órgãos reguladores das empresas prestadoras de serviços); e as atividades não exclusivas do Estado que são formadas pelas organizações sociais (prestação de serviços sociais e científicos) e terceiros contratados por licitação (prestação de serviços auxiliares e de apoio).

A Emenda Constitucional nº 19 alterou significativamente a política de recursos humanos. As principais mudanças foram flexibilização da estabilidade nos cargos por insuficiência de desempenho ou por excesso de quadros, e a eliminação do Regime Jurídico Único que, na Constituição de 1988, havia transformado todos os celetistas em estatutários. A extinção deste Regime Jurídico Único aponta a viabilização da contratação de funcionários públicos pelo regime celetista e a criação de um regime especial de emprego público<sup>21</sup> para quem trabalha no campo das atividades não exclusivas do Estado, de acordo com Bresser-Pereira, citado por Paula (2012). Com essa alteração, o regime estatutário passa a contemplar os funcionários públicos de carreira que estão vinculados ao núcleo estratégico do Estado.

A flexibilização da estabilidade dos empregados fez com que a reforma administrativa fosse identificada como contrária aos interesses dos servidores. Como consta no plano diretor, o que se pretendeu foi justamente o contrário: valorizar o servidor público, propiciando-lhe motivação profissional, remuneração condizente com o mercado de trabalho nacional, além de razoável segurança no emprego. Paula (2012) demonstra uma visão diferente, ao afirmar que a extinção do Regime Jurídico Único afetou o comprometimento do Estado em relação à carreira e ao desenvolvimento profissional dos escalões inferiores ao separar uma parte que continua integrando o funcionalismo público e outra que foi transferida para o setor público não estatal. Segundo a pesquisadora, a indiferença em relação às carreiras e a não obrigatoriedade de adesão aos programas de qualidade acaba resultando na heterogeneidade quando o tema é a qualidade dos serviços prestados.

Ao fazer uma síntese da reforma gerencial no Brasil, a pesquisadora mostra que houve pouca mudança com relação ao modelo anterior, já que a elaboração das políticas públicas continua nas mãos de uma elite burocrática que centraliza o poder, relegando os serviços públicos a executores cujo comprometimento com a qualidade e o interesse público varia de acordo com uma série de fatores. A extinção do Mare, no segundo mandato de Fernando

---

<sup>21</sup> O regime do emprego público foi regulamentado pela Lei nº 9.962, de fevereiro de 2000. Outra alteração relacionada ao funcionalismo público veio com a Emenda Constitucional nº 20, de dezembro de 1998, na qual passou a ser exigida idade mínima para aposentadoria: 60 anos para homens e 55 anos para mulheres, e ainda um mínimo de 10 anos de trabalho no setor público. Mas a regra só vale plenamente para os servidores que ingressaram no setor público a partir de dezembro de 1998; para os que ingressaram antes desta data, foi fixada uma regra de transição. (PACHECO, 2002).

Henrique Cardoso, e a transferência de suas atribuições para o Ministério do Planejamento e Gestão causaram a perda do ímpeto da reforma gerencial com relação ao desenho institucional, e o elemento preponderante acabou se tornando o ajuste fiscal. Para a autora, a administração pública gerencial continuou sustentando a centralização do poder e o idealismo tecnocrático.

Com a eleição do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, em 2002, a aliança nacional-popular se propôs a ser uma alternativa ao projeto anterior de administração pública, fazendo eco às demandas da vertente societal<sup>22</sup>, “que busca um projeto capaz de promover e difundir as virtudes políticas do campo dos movimentos e de resgatar a dimensão sociopolítica da gestão”. (PAULA, 2012, p.157). Neste cenário, a gestão pública não centraliza o processo decisório no aparelho de Estado, mas busca contemplar a complexidade das relações políticas ao procurar se alimentar de diferentes canais de participação e modelar novos desenhos institucionais para conectar as três esferas de governo. Segundo Tenório, citado pela pesquisadora, constitui-se, assim, uma gestão social que tenta substituir a gestão tecnoburocrática e monológica, por um gerenciamento mais participativo e dialógico com o poder de decisão sendo exercido por meio de diferentes sujeitos sociais.

A aliança popular-nacional vem enfrentando o desafio dessa articulação, além da dificuldade de alterar as históricas restrições impostas pela lógica de funcionamento da máquina estatal e a tendência à cultura política autoritária e patrimonial. Apesar das experiências inovadoras de gestão pública cultivadas pela vertente societal, o que tem se observado é a manutenção dos arranjos institucionais impostos pela última reforma do Estado e uma reprodução das práticas gerencialistas. (PAULA, 2012, p.171).

De acordo com a autora, a vertente societal não evoluiu na construção de uma proposta alternativa à gerencial, além de não apresentar a mesma clareza e consenso desta última em relação aos objetivos e características de seu projeto político. A vertente societal, embora enseje experiências que vão além das recomendações gerencialistas, como orçamento participativo e iniciativas de gestão pública que contemplam a inclusão social, ainda não conseguiu consolidar alternativas para a gestão dos sistemas de management.

---

<sup>22</sup>Recentemente, começa a se consolidar uma nova perspectiva de administração pública, que Paes de Paula (2003; 2005) nomeia de “vertente alternativa” ou de “vertente societal”, sendo baseada em uma nova relação Estado-sociedade, em que há um maior envolvimento da população na definição da agenda política, e, conseqüentemente, um maior controle social sobre as ações estatais e a legitimação da sociedade como participante do processo de formulação e implementação de políticas públicas.”(KLERING; PORSSE; GUADGNIN, 2010, p.9). A administração pública societal tem origem nos movimentos sociais brasileiros, iniciados nos anos 1960 e desdobramentos nas três décadas seguintes. (PAULA, 2012).

A administração pública brasileira está em fase de transição. Segundo Carneiro e Menicucci (2011), o desafio do Estado no século XXI para os países em desenvolvimento está justamente na capacidade burocrática e na inserção da sociedade na gestão pública contemporânea.

As novas teorias do desenvolvimento assumem que o crescimento econômico depende de instituições políticas e da capacidade de usar bens coletivos, de forma que o desenvolvimento não é mais visto apenas como um processo de acumulação de capital, mas como um processo de mudança organizacional. (EVANS apud CARNEIRO; MENICUCCI, 2011, p.46).

Ainda apropriando de Evans, os autores defendem em relação à gestão pública uma estratégia híbrida, que adapte, como mecanismos de controle, a capacidade administrativa com sinais de mercado e a democracia deliberativa. Para os pesquisadores, o desafio da reforma do Estado é o de recapturar a hibridez e as instituições deliberativas terem efeitos sobre a eficiência da administração pública. Isso implicaria trazer para o núcleo das reformas o relacionamento entre Estado e sociedade, além da democratização do processo decisório e da gestão pública. Ou seja, existe a necessidade de uma nova agenda de reformas tanto no aparelho estatal quanto na administração pública que conteste os resultados das reformas liberalizantes.

Citando o documento do Centro Latino-americano de Administración para el Desarrollo (CLAD)<sup>23</sup>, os autores vão dizer que a ênfase da agenda se volta para a “efetividade das políticas públicas, o fortalecimento da função pública, a democratização da administração pública e a democracia representativa e montagem de uma rede de políticas, com o objetivo de alcançar a verdadeira cidadania social”. (CARNEIRO; MENICUCCI, 2011, p. 63). Até porque, segundo Motta (2013), as propostas gerencialistas na última década parecem ter desconsiderado essas dimensões democráticas do serviço público.

A proposta de gestão pública prevê não o descarte de conceitos existentes, mas sua ressignificação. No caso de governança, a conceituação deixa o enfoque no formato das relações Estado-Sociedade na produção de bens e serviços e passa a se referir a propostas de aprofundamento democrático. Ou seja, o conceito de governança está relacionado à participação dos membros da sociedade nos processos decisórios mais amplos e na gestão

---

<sup>23</sup>De cunho eminentemente político e de difusão de ideias, o documento expressa um conjunto de ideias que estão sendo discutidas internacionalmente sobre reformas de gestão pública e/ou do Estado. O documento tem o intuito de atualizar a agenda modernizadora da gestão pública para o século 21 relativa ao mundo ibero-americano, como passo fundamental para garantir os meios necessários para a busca dos fins do Estado, que aqui é entendido como instância capaz de produzir desenvolvimento econômico, social, político e ambiental com a definição de prioridades para adaptar-se aos meios administrativos, visando a um modelo de desenvolvimento mais inclusivo e sustentável. (CARNEIRO; MENICUCCI, 2011).

pública. Outro conceito retomado por Carneiro e Menicucci (2011) se refere à valorização das burocracias meritocráticas como condição para ampliação da capacidade do Estado, consoante às premissas weberianas.

Não se trata, contudo, de um espelho da burocracia consoante o paradigma da denominada administração pública progressiva, racionalizadora e eficientista, à qual competia oferecer melhores respostas técnicas para as prioridades definidas pelos políticos. Às competências tradicionais da burocracia se alia a necessidade de ampliação de sua capacidade política para “fazer bem a política” e/ou ampliar de forma renovada as relações com a sociedade. (CARNEIRO; MENICUCCI, 2011, p.68).

Entretanto, com relação ao ritmo das reformas, os pesquisadores acreditam que ele não deve diminuir em virtude de as organizações do setor público ainda não estarem niveladas com o contexto global e com os complexos problemas que têm como missão resolver. Pensamento complementado por Motta (2013), para quem os órgãos públicos estão diante de um ambiente de risco e de complexidade. Nessa perspectiva, a administração pública é chamada a intervir e participar nos momentos de maior tensão e competitividade decorrentes da globalização. “A complexidade aliada à interdependência faz com que pequenos problemas, ocorridos mesmo em nações muito distantes, tenham grande impactos, exigindo ações imediatas dos órgãos públicos.” (MOTTA, 2013, p.89).

Por mais que a administração pública diga respeito ao governo, o autor afirma que é impossível planejar e agir sem a visão planetária. Para Motta (2013), à administração pública é atribuído o papel colaborativo, de incentivo e de controle para proteger o próprio interesse nacional. Essas perspectivas mostram o desafio da gestão pública em superar o caráter essencialmente gerencial, inserir a participação da sociedade por meio de instituições que possibilitem o diálogo, sem se esquecer de que o País faz parte de um contexto mais amplo que interfere e sofre as interferências do mundo.

### ***2.2.1 A heterogeneidade do ambiente interno***

A história brasileira mostra que a gestão da administração pública se caracteriza pela adoção de aspectos de diversos modelos, seja patrimonialista, burocrático, gerencial e pós-gerencial. Ou seja, a gestão não se deu de forma linear e evolutiva uma vez que não ocorre uma ruptura a cada reforma implementada. Pelo contrário, segundo Oliveira (2007), existe uma convivência sem conflitos e sem uma ordem cronológica entre eles.

Podemos constatar que técnicas mais gerenciais e eficientes eram aplicadas em órgãos da administração pública muito antes do Decreto-Lei nº 200/1967, que buscou introduzir mais sistematicamente práticas gerenciais no setor público. Da mesma forma, apesar dos esforços de implantação de um modelo gerencial, práticas patrimonialistas de governar e administrar o Estado ainda são comuns no cotidiano da administração pública em todos os seus três níveis de governo e poderes. A verdade é que nem mesmo o modelo burocrático foi plenamente implantado no Estado brasileiro, que permanece sendo administrado através de práticas que desconhecem ou ignoram os princípios de impessoalidade, publicidade, especialização, profissionalismo, etc. (TORRES apud OLIVEIRA, 2007, p.272).

Paula (2012) vai dizer que, diante da transposição de práticas e lógicas empresariais, no caso do modelo gerencial, “[...] o Estado contemporâneo se espelha na nova administração pública e emula o mundo empresarial, adotando não somente suas ideias e práticas, mas também seu modelo organizacional: a ‘burocracia flexível’” (PAULA, 2012, p. 93), que apresenta características adaptadas às necessidades de flexibilização organizacional, mas sem descartar a profissionalização e a dominação burocrática.

Transposto para o ambiente interno das organizações públicas é possível dizer que este não apresenta linearidade e homogeneidade, já que em uma mesma gestão pública temos aspectos burocráticos com relação à obtenção e disponibilidade de recursos financeiros; aspectos de ordem gerencialista nas etapas de execução como agilidade e visão de mercado; e participativa que se manifesta por meio da interferência mais efetiva da sociedade. Identificamos os tensionamentos entre esses modelos de gestão que ocorrem no planejamento, execução e cobrança de resultados, demonstrando a complexidade do ambiente.

As organizações públicas permanecem com as mesmas características básicas das demais organizações porém há algumas diferenças com relação “às políticas de pessoal, ao gerenciamento das finanças; aos projetos de desenvolvimento econômico e social; assim como ao atendimento e proteção dos interesses públicos” (WELS, 2008a, p.3) e a estabilidade do emprego. Com relação à gestão, existe a vulnerabilidade relacionada aos gestores que, na maioria das vezes, são indicados por políticos ou por representantes partidários, contribuindo para que haja sempre a expectativa sobre a possibilidade de mudança e realinhamento do foco da instituição a cada processo eleitoral ou reforma ministerial. Essas questões trazem para o ambiente interno um clima de constante expectativa pois elas representam a possibilidade de novas estruturas, prioridades, objetivos e direcionamentos.

Outra questão que tem crescido ao longo dos anos nas organizações públicas e que deve ser levado em consideração nas ações de comunicação é o nível de escolaridade dos empregados, com destaque após a Constituição de 1988 que passou a exigir o concurso

público. Pacheco (2002) afirma que a obrigatoriedade possibilitou uma mudança também com relação à qualificação e à porcentagem de servidores com nível superior<sup>24</sup>. A alteração no nível de escolaridade pode acarretar ainda em empregados mais críticos, amadurecidos, conhecedores dos seus direitos e que reivindicam transparência das ações dos gestores. Outro elemento a ser destacado nesse ambiente é que o indivíduo que atua nas organizações prestadoras de serviços públicos é também cidadão que utiliza esses mesmos serviços.

Então, todos os cidadãos, que trabalham ou não em empresa pública, são agentes do sistema, pois participam como contribuintes e são prestadores e/ou usuários de serviços. Assim qualquer que seja o seu papel, cada um tem, em tese, o direito de se manifestar sobre sua satisfação quanto ao trabalho que executam ou serviço que usufruem. (WELS, 2008a, p.4).

Chamamos atenção a essas questões por entendermos que elas devem ser consideradas no fazer comunicacional que prescinde de agilidade no processo informacional para manter o público interno atualizado diante das alterações de gestão e na implementação de ações que contribuam para que esse público se sinta inserido e pertencente a esse contexto organizacional, sem se esquecer da necessidade de atender aos objetivos da organização. Wels (2008a) contribui com essa visão ao dizer que os modelos vigentes nas organizações públicas não são estáticos, mas alterados, renomeados ou adequados de acordo com as circunstâncias de um dado momento.

Entendemos que as práticas comunicacionais no ambiente interno das organizações públicas não são diferentes daquelas utilizadas nas organizações privadas, no entanto devem ser consideradas as características culturais e organizacionais do espaço público.

---

<sup>24</sup>Em 2001, pela primeira vez na história da administração pública federal os servidores de nível superior passaram a constituir mais da metade da força de trabalho do Governo Federal. (PACHECO, 2002).

### **3 ORGANIZAÇÃO E COMUNICAÇÃO**

Apresentamos as perspectivas teóricas funcionalista, interpretativa e crítica por entender que, assim como na sociedade contemporânea não há uma ruptura com as épocas anteriores, o mesmo ocorre no ambiente organizacional com as perspectivas perpassando por esse contexto e manifestando nos planejamentos de gestão e comunicação. Dependendo da escolha, são ressaltados o caráter instrumental, operacional ou relacional das ações.

As interações no ambiente interno e o paradigma relacional são abordados neste capítulo porque contribuem para estudar a comunicação no contexto das organizações e voltar-se para os interlocutores que estão em relação e constroem sentido a partir das suas experiências de vida, dos seus interesses, além de perceber que os sentidos colocados em circulação são da ordem do imprevisto. A perspectiva das organizações como constituintes de interações supera o estudo da comunicação na visão das partes, uma vez que elas estão totalmente imbricadas e contribuem para que o processo comunicativo ocorra a partir do viés da articulação e da mútua afetação dos elementos inseridos no contexto.

Com o intuito de embasar o raciocínio em busca de um conhecimento multidirecional, ressaltamos a comunicação no contexto organizacional de forma mais ampla por entender que ela é resultante das dimensões comunicada, comunicante e falada proposta por Baldissera (2009b) a partir das peculiaridades da sociedade contemporânea e do paradigma da complexidade. Perspectiva que, no nosso entendimento, reforça e contempla as interferências e as interconexões que afetam as interações na organização.

Apresentamos ainda a reflexão sobre os fluxos informacionais e os fluxos relacionais sob uma perspectiva autônoma, interdependente e complementar com o objetivo de contribuir com o processo interacional de forma mais condizente com a contemporaneidade. Entendemos que as ideias desenvolvidas neste capítulo reforçam a visão da comunicação no ambiente interno das organizações como um processo que deve ser elaborado por todos os interlocutores inseridos neste contexto.

#### **3.1 A organização como sistema da sociedade**

Conceber a organização como sistema da sociedade demanda o reconhecimento da sua vinculação direta com os aspectos sociais, econômicos, políticos, tecnológicos, ecológicos e culturais. Os estudiosos das teorias da administração ao caracterizar as organizações consideram essas estruturas, situando-as em um período temporal-histórico da sociedade, que pode ser estável, dinâmico, competitivo e complexo, como explica Kunsch

(2003). É plausível que as formas de gestão organizacional e de comunicação sejam condizentes com as alterações advindas da sociedade e do modelo de conhecimento vigente, uma vez que “embora tenha lógicas diferentes, sociedade e organização não podem ser vistas de formas dissociadas, pois os seres humanos produzem a sociedade, mas o fazem como atores localizados historicamente e não sob condições de sua própria escolha”. (VILAÇA, 2012, p.32).

A linha racionalista, que domina os estudos da administração, está alinhada com o conhecimento clássico, no qual predomina a disjunção, a busca pela verdade absoluta e por explicações racionais para todos os fenômenos. As organizações são entendidas como estruturas racionalmente ordenadas e destinadas a fins específicos. Elas se apresentam como “unidades sociais planejadas e construídas com a intenção de atingir objetivos comuns”. (KUNSCH, 2003, p.30). Vilaça (2012) afirma que a linha racionalista está relacionada com os estudos de Max Weber, nos quais a racionalidade aparece como elemento diferenciador entre organização e outros sistemas sociais.

Weber (1999) foi o primeiro a estudar sistematicamente as organizações burocráticas ou formais, sendo distinção no seu pensamento os conceitos de poder, autoridade e legitimidade. Para o autor, "nenhuma dominação contenta-se voluntariamente com motivos puramente materiais ou afetivos ou racionais referentes a valores, como possibilidades de sua persistência. Todas procuram despertar e cultivar a crença em legitimidade". (WEBER, 1999, p. 139).

O estudioso relaciona três tipos de dominação legítima: racional, que está baseada na crença na legitimidade das ordens regulamentadas e do direito de mando daqueles que em virtude dessas ordens estão nomeados para exercer a dominação; tradicional, baseada na crença cotidiana das tradições vigentes desde sempre e na legitimidade daqueles que representam a autoridade; e a carismática que é baseada na veneração extra cotidiana da santidade, do poder heroico ou do caráter exemplar de uma pessoa e das ordens por esta reveladas ou criadas.

Com relação à primeira, a obediência se deve à ordem impessoal objetiva e legalmente regulamentada e aos superiores por ela determinados devido à legalidade formal de suas disposições e dentro do âmbito de vigência destas. Na tradicional, obedece à pessoa do senhor nomeada pela tradição em virtude da devoção e dos hábitos costumeiros. E, por fim, a carismática cuja obediência está no líder qualificado como tal devido à confiança pessoal em revelação ou exemplaridade dentro do âmbito da crença nesse seu carisma.

Duas referências da teoria da administração encontram-se nesta matriz racional que são Frederick W. Taylor e Henri Fayol. Na primeira, a organização é vista como máquina e por isso deve ajustar tempo e movimento com a finalidade de assegurar a produção máxima a um custo mínimo, privilegiando as tarefas de produção. Já Fayol define cinco funções da administração (planejar, comandar, organizar, controlar e coordenar), revelando a obsessão pelo comando, pela estrutura formal da empresa, pela adoção de princípios administrativos do alto escalão e pela valorização da tarefa. (VILAÇA, 2012). Nas duas teorias, o homem é visto como variável dependente da organização e a eficiência está na racionalidade e pragmatismo deste modelo, que exerce um poder absoluto sobre o indivíduo, a fim de assegurar respeito à hierarquia e às regras formais da organização.

As organizações tradicionais ou mecanicistas que tinham como modelos funcionais o taylorismo e o fordismo baseavam-se na produção em massa, na economia de escala e numa grande estrutura vertical. O alto nível de formalização e especialização, a rigidez e a unidade de comando, bem como a utilização de formas tradicionais de departamentalização, são algumas das características predominantes dessas organizações até a década de 1970. (KUNSCH, 2003, p.55).

O direcionamento mais racional das teorias de administração vai ao encontro da perspectiva funcionalista, que considera a organização como uma entidade única, na qual os membros buscam atingir objetivos e interesses comuns. Associada ao paradigma positivista, essa visão considera a realidade social como um fenômeno real, que tem uma existência exterior ao sujeito. (BOUZON, 2011). A autora afirma que os indivíduos são percebidos como produtos do ambiente, respondendo aos estímulos exteriores de uma maneira mecânica e reativa com relação à comunicação. Esta linha se preocupa “com as estruturas formais e informais de comunicação e com as práticas em função dos resultados, deixando de lado as análises dos contextos sociais, políticos, econômicos, tecnológicos e organizacionais”. (KUNSCH, 2003, p.73).

A essência da comunicação, nesta perspectiva, reside na transmissão de mensagens e o estudo dos efeitos dos canais é o mais importante.

(...) a perspectiva mecanicista percebe a comunicação humana "como um processo de transmissão", em que uma mensagem viaja através de um canal de um ponto a outro. Ela enfatiza o canal de comunicação, meio de transmissão assim como o vínculo entre as funções de codificação e decodificação. Esta perspectiva veicula quatro princípios fundamentais: a quase-causalidade; a transitividade das funções de comunicação; a conceituação do materialismo e do reducionismo. A quase-causalidade se centra na ligação entre as condições prévias e as condições futuras: é uma visão linear do processo comunicacional. O segundo, que é a transitividade das funções de comunicação, considera que os conceitos comunicacionais se vinculam a uma cadeia de relações: a perspectiva mecanicista trata a comunicação como uma

entidade material, ou seja, que uma mensagem se converte em uma substância concreta com propriedades espaço-temporal. Em último lugar, a comunicação pode dividir-se em subunidades. Esta concepção reducionista implica que os conceitos são melhores compreendidos se o todo se reduz em partes e é definindo e medindo essas partes como se pode comprovar a cadeia linear que as conecta. (BOUZON, 2011, p.22. Tradução nossa).<sup>25</sup>

O determinismo e mecanicismo predominantes no pensamento tradicional da área de administração, e conseqüentemente na comunicação, têm sido questionados por estudiosos<sup>26</sup> em virtude dos aspectos complexos e paradoxais existentes nas organizações. Um exemplo ocorre a partir da década de 1970, quando o modelo Toyota de produção, que contrapõe aos dois modelos de produção em série - taylorista e fordismo – e que representa a visão mais racional de gestão foi sendo incorporado pela indústria automobilística japonesa e, a partir de 1980, influencia as empresas norte-americanas e europeias, possibilitando a emergência de novas dinâmicas no contexto organizacional. (KUSNCH, 2003). De acordo com a autora, o toyotismo se apresenta como um modelo de transição entre a produção em série já cristalizada e uma organização de trabalho mais eficiente.

O toyotismo contribuiu para caracterizar um novo formato organizacional e para revolucionar os paradigmas de gestão verticalizada (taylorismo e fordismo), “permitindo que as organizações adotassem novas formas de coordenação de suas funções e atividades, adaptadas à economia global e ao sistema de produção flexível”. (KUNSCH, 2003, p.56).

A segunda matriz referência da teoria da administração é originária dos estudos de Chester Barnard<sup>27</sup>, que considerava as empresas como instrumentos mais eficazes para o

---

<sup>25</sup> “[...] la perspectiva mecanicista percibe la comunicación humana “como un proceso de transmisión” en el que un mensaje viaja por un canal de un punto a otro. Hace hincapié en el canal de comunicación, medio de transmisión así como el vínculo entre las funciones de codificación y desciframiento. Esta perspectiva vehicula cuatro postulados fundamentales: la cuasi-causalidad; la transitividad de las funciones de comunicación; la conceptualización del materialismo; y el reduccionismo. La cuasi-causalidad se centra en el vínculo entre las condiciones previas y las condiciones futuras: es una visión lineal del proceso comunicacional. El segundo, que es la transitividad de las funciones de comunicación, considera que los conceptos comunicacionales se vinculan en una cadena de relaciones: La perspectiva mecanicista trata de la comunicación como una entidad material es decir, que un mensaje se convierte en una sustancia concreta con propiedades espacio-temporales. En último lugar, la comunicación puede dividirse en subunidades. Esta concepción reducionista implica que los conceptos son más bien comprendidos si el todo se reduce en partes y es definiendo y midiendo estas partes como se puede comprobar la cadena causal lineal que las conecta.” (BOUZON, 2011, p.22).

<sup>26</sup> Para Gareth Morgan, citado por Kunsch, “as organizações são fenômenos complexos e paradoxais que podem ser compreendidos de muitas maneiras diferentes. Muitas das nossas ideias assumidas como certas sobre as organizações são metafóricas, mesmo que não sejam reconhecidas como tal. Por exemplo, frequentemente falamos sobre organizações como se elas fossem máquinas desenhadas para atingir fins e objetivos predeterminados que devessem funcionar tranquila e eficientemente. E, como resultado desse tipo de pensamento, frequentemente tentamos organizá-las e administrá-las de maneira mecanicista, impelindo suas qualidades humanas para um papel secundário”. (KUNSCH, 2003, p.31).

<sup>27</sup> Chester Barnard é um dos primeiros gestores a enxergar a rede de comunicação informal que as organizações apresentavam e a sugerir que o administrador a maximizasse (VILAÇA, 2012); e “considerado um dos

progresso social do que o Estado ou as igrejas. (VILAÇA, 2012). Kunsch (2003), citando Etzioni, lembra que Weber se atém mais às fontes e às formas de estruturas racionais, ressaltando os aspectos racionais de organizações legais-rationais e burocráticas, enquanto que Barnard dá mais atenção aos aspectos psicológicos e sociais, encarando as organizações como sistemas cooperativos e preocupando-se também com os aspectos não racionais.

Um dos autores que se ancora em Barnard é Mayo. A partir de experimentos realizados em Hawthorne, em Chicago, o autor apresenta esta perspectiva mais comportamental, na qual o trabalhador encontra motivação no aspecto econômico, mas o seu desempenho e satisfação estão ligados às relações sociais e pessoais, “abrindo caminho para um enfoque mais humano nas teorias das organizações” (VILAÇA, 2012, p. 30) e caracterizando-se como uma vertente menos determinista.

O enfoque comportamental se aproxima da perspectiva interpretativa que tem uma relação direta com os seres humanos em sua condição de atores sociais. (MARCHIORI, 2008). Esta vertente considera a sociedade como uma construção formada pelas experiências subjetivas dos seus membros. “Os indivíduos são capazes de criar e construir sua própria realidade social através de suas palavras, seus símbolos, seus comportamentos. As organizações são então processos que se desenvolvem através da evolução dos comportamentos”. (BOUZON, 2011, p.23. Tradução nossa).<sup>28</sup>

Dessa forma, as interações sociais passam a ser significativas nas organizações que são vistas como um conjunto de grupos que tem interesses e objetivos distintos, o que faz com que a organização seja considerada não única, e sim plural. Diferente do determinismo da escola funcionalista, a interpretativa adota uma visão relativista do mundo, buscando uma compreensão em profundidade de um fenômeno particular.

Na verdade as estruturas são tratadas como um conjunto complexo de relações, semi-autônomo, que adquirem a sua origem nas interações humanas. Os membros da organização usam suas ações e interações a fim de criar departamentos, níveis e procedimentos que têm consequências diretas sobre comportamentos diários. O organograma torna-se simbólico já que representa relações no processo de mudança, mas é também estrutural porque tem um efeito sobre as ações diárias dos seus membros. Ao considerar a organização como uma construção social da realidade, organizá-la passa a ser um processo de comunicação. Nessa perspectiva, a comunicação não é somente outra atividade organizacional, mas é responsável por

---

principais teóricos da administração. Sua obra *The functions of the executive* (1938) teve grande influência nos estudos organizacionais, sobretudo na escola de relações humanas”. (KUNSCH, 2003, p.21).

<sup>28</sup> "Los individuos son capaces de crear y construir su propia realidad social a través de sus palabras, sus símbolos, sus comportamientos. Las organizaciones son entonces procesos que se desarrollan a través de la evolución de los comportamientos". (BOUZON, 2011, p.23).

criar, legitimizar e reconstruir as estruturas sociais que formam o cerne da organização. (BOUZON, 2011, p.23-24. Tradução nossa).<sup>29</sup>

Ao fazer um contraponto entre as perspectivas funcionalistas e interpretativas, a autora compara a primeira com o modelo do telégrafo, no qual há a transmissão de um emissor até um receptor. Enquanto que a segunda considera que a comunicação é coconstruída e coedificada pelos próprios atores providos das capacidades cognitivas, emocionais e estratégicas. "A comunicação aparece como um processo complexo no qual o significado das mensagens não é um dado prévio à interação, mas uma construção em situação culturalmente sinalizada, que depende do desenvolvimento do próprio processo, no tempo e no espaço". (BOUZON, 2011, p.26. Tradução nossa)<sup>30</sup>.

Além da visão funcionalista e interpretativa, destacamos a perspectiva crítica, que busca revelar o ideológico subjacente a "estruturas, práticas e discursos, preocupando-se com o desenvolvimento das organizações no sentido de preencher todas as potencialidades dos seus membros como seres humanos". (MARCHIORI, 2008, p.190). De acordo com Mumby (2009), um dos seguidores da teoria crítica, nos últimos 25 anos as organizações têm sido estudadas a partir da exploração das organizações como locais discursivos de formação de sentido e de identidade, tendo como foco a vida cotidiana de seus membros das organizações. A abordagem contrasta com as pesquisas dos anos 1960 e 1970, quando as organizações eram tratadas como pouco mais do que recipientes para o estudo da transmissão de informações.

Para o autor, a compreensão da organização passa pelo entendimento de como os membros se envolvem coletivamente "em processos de produção de sentido por meio de práticas de comunicação e de que maneira, como resultado, as realidades organizacionais são construídas". (MUMBY, 2009, p.197). O pesquisador ressalta que isso não significa procurar

---

<sup>29</sup>"En efecto las estructuras se tratan como un conjunto complejo de relaciones, semi autónomo, que adquieren su origen en las interacciones humanas. Los miembros de la organización utilizan sus acciones y sus interacciones con el fin de crear departamentos, niveles y procedimientos que tienen consecuencias directas sobre los comportamientos diarios. El organigrama se vuelve simbólico puesto que representa relaciones en proceso de cambio pero es también estructural puesto que tiene un efecto sobre las acciones diarias de sus miembros.[...] Al considerar la organización como una construcción social de la realidad, organizar la pasa a ser a su vez un proceso de comunicación. Conformar a esta misma concepción, la comunicación no es sólo otra actividad simplemente organizativa, sino que es responsable de crear, legitimar y reconstruir las estructuras sociales que forman el nudo de la organización." (BOUZON, 2011, p.23-24).

<sup>30</sup>"La comunicación aparece así como un proceso complejo en el cual el significado de los mensajes no es un dato previo a la interacción, sino una construcción en situación culturalmente señalada, que depende del desarrollo del propio proceso, en el tiempo y en el espacio". (BOUZON, 2011, p.26).

uma realidade única na organização, mas as visões das complexidades e contradições, mostrando este ambiente como contestável e cheio de incertezas.

A comunicação organizacional busca uma visão livre e aberta na qual sociedade e indivíduos alcancem objetivos coletivos. A comunicação “passa a ser mais ampla, não se restringindo a uma visão específica da organização e, sim, ao contexto da sociedade como um todo, vindo tanto a organização como a sociedade a sofrer influências múltiplas.”(MARCHIORI, 2008, p.192).

A perspectiva crítica tem enfraquecido a ideia de que as organizações são apenas lugar de tomada de decisão, onde poder e política são fenômenos idiossincráticos e anômalos. Antes desta perspectiva, o poder era visto como algo a ser ignorado como um fenômeno legítimo de estudo. Atualmente, segundo o pesquisador, as organizações e os processos organizacionais são aceitos como políticos por natureza, o que abriu ao campo da comunicação diversas formas de pensar e de pesquisar no contexto das organizações.

Uma vez que você enfraquece a sua concepção de assuntos como gerenciamento, estratégia, cultura etc. enquanto processos puramente racionais e, ao contrário, os visualiza como caracterizados por jogos de poder, resistência, esforços para moldar a realidade organizacional, e assim por diante passa a ter uma visão muito mais interessante e “texturizada” das formas como as pessoas constroem suas vidas organizacionais. [...] a perspectiva crítica é um esforço [...] para enfraquecer a ideia de que a perspectiva gerencialista é o padrão, o modo de estudar as organizações pelo “senso comum”. (MUMBY, 2009, p.199).

É uma dialética complexa, uma vez que as organizações se sentem desconfortadas com a ideia de que os homens tenham experiências com o mundo e entre si e que produza sentido embasados em questões que não sejam intermediada ou patrocinada por processos corporativos, como ressalta o pesquisador. A abordagem crítica analisa e critica “os mecanismos discursivos pelos quais as corporações constroem realidades (frequentemente de maneira arbitrária) que atendem seus interesses ao mesmo tempo em que prejudicam os interesses dos outros stakeholders”. (MUMBY, 2009, p.200).

A retomada das perspectivas funcionalista, interpretativa e crítica reforça que a organização, como sistema da sociedade, tem suas práticas de gestão e também de comunicação influenciadas pelas forças sociais, políticas e econômicas. Entretanto, entendemos que essas perspectivas não devem ser vistas como excludentes, mas sim pensadas a partir do paradigma da complexidade uma vez que ele permite o diálogo entre diferentes saberes sem a pretensão de promover exclusões. Isso significa dizer que dependendo do objetivo, podemos elaborar ações comunicativas sem a necessidade de

eliminar o princípio simplificador, entendido como o paradigma informacional, mas ir além dele, incorporando as relações incoerentes, conflituosas que ocorrem neste ambiente marcado pela complexidade.

### 3.2 As interações e o paradigma relacional

O objeto de estudo da comunicação no contexto organizacional<sup>31</sup> são os atos de interação, constituídos por fluxos informacionais e fluxos relacionais. O primeiro é usado para materializar a relação constituída e o segundo representa as oportunidades de compartilhamento e troca de expectativas. “Assim, pode-se reconhecer que é na relação entre os atores – organização e interlocutores – que o ato comunicativo se constitui nas organizações, realçando as (inter) subjetividades, as mensagens e o contexto”. (OLIVEIRA, 2009, p.60).

Nos estudos contemporâneos da comunicação<sup>32</sup>, a noção de interação tem se apresentado como a mais adequada para nomear o processo comunicativo. França (2008) ressalta que as palavras não são gratuitas e sempre trazem sentidos que conformam nossa apreensão e compreensão dos fatos do mundo. “A escolha por ‘interação’ substitui e qualifica distintamente a ideia de ação, enfatizando seu aspecto compartilhado. [...] o conceito de interação traz dois elementos, dois pólos: fala de ação conjunta, reciprocamente referenciada”. (FRANÇA, 2008, p.71).

O processo interativo - no qual um e outro estão sempre, e desde o início, implicados – deve ser visto em sua globalidade como uma sequência de fases imbricadas. A pesquisadora reforça a importância de analisar todos os ingredientes do processo comunicativo sob o viés da articulação e da mútua afetação desses elementos tendo como núcleo central a reflexividade.

A comunicação não existe senão no todo do qual ela faz parte e ajuda a realizar; ela e o ato são indissociáveis, um encadeamento de fases nas quais dois organismos (dois indivíduos ou grupos) se encontram o tempo todo implicados – donde se pode concluir que ela não pode ser tratada em si mesma, fora do ato, que não pode ser apreendida e compreendida a partir de apenas uma de suas fases, nem a partir de apenas um dos sujeitos envolvidos. Ela diz respeito exatamente à relação que existe

<sup>31</sup>Oliveira entende a organização como “uma estrutura complexa, auto-organizada, que se constrói mediante a interação entre atores, contexto interno e contexto externo. Assim, fica clara a relação intrínseca entre a organização e comunicação: a organização se constrói por meio de processos interativos, mediante a atividade de interlocução das partes envolvidas. Pode-se dizer que a comunicação é um constituinte das organizações, tome ela a forma dos processos espontâneo e informais presentes no cotidiano organizacional ou dos processos planejados”. (OLIVEIRA, 2008, p.97).

<sup>32</sup>Para França (2008), existe comunicação quando os gestos se tornam símbolos, ou seja, quando eles fazem parte de uma linguagem e trazem um sentido partilhado por todos os indivíduos envolvidos na ação.

entre eles, ela é o instrumento que permite que entre eles se construa um certo tipo de interação. (FRANÇA, 2008, p.85).

Ao considerarmos o processo interativo e o paradigma da complexidade como basilares deste estudo, acreditamos que o paradigma clássico ou informacional da comunicação<sup>33</sup> se torna insuficiente para dar conta da abundância dos fluxos, das demandas informacionais e da crescente rede de relacionamentos que se estabelece entre organização e os demais atores sociais (OLIVEIRA; PAULA, 2008). Nessa visão, apropriamos de Maturana e Varela (1995), para quem a comunicação é entendida como o desencadeamento mútuo de comportamentos coordenados que se dá entre os membros de uma unidade social. Dessa forma, os pesquisadores questionam a metáfora do tubo que considera que a “comunicação é algo que se produz num ponto, é levado por um conduto (ou tubo) e é entregue no outro extremo, o receptor. (MATURANA; VARELA, 1995, p.219). Para eles, essa metáfora é falsa porque

[...] supõe a existência de uma unidade não estruturalmente determinada na qual as interações são instrutivas, como se o que ocorre a um sistema, durante uma interação, fosse determinado pelo agente perturbador e não pela dinâmica estrutural desse sistema [...] O fenômeno da comunicação não depende daquilo que se entrega, mas do que acontece com o receptor. E isso é um assunto muito diferente de transmitir informação. (MATURANA; VARELA, 1995, p.219).

A visão dos autores vai ao encontro do paradigma dialógico ou relacional proposto por França (2001) que, embasado no interacionismo simbólico, nos permite perceber o outro que está na (inter)relação. Oliveira e Paula (2010a) veem nesse paradigma uma possibilidade “abrangente para compreender os processos comunicacionais na sua globalidade, bem como os diferentes discursos, posições e interesses aí presentes face à complexidade da sociedade contemporânea”. (OLIVEIRA; PAULA, 2010a, p.41).

Sobre o quadro relacional no contexto organizacional nos apropriamos de Lima (2008) para quem o entendimento da comunicação implica concebê-la como um processo de construção conjunta entre interlocutores, a partir de discursos, manifestados sob formas simbólicas que trazem as marcas da sua produção, dos sujeitos envolvidos e do contexto, em situações singulares. Oliveira e Paula (2010a) complementam esse raciocínio apresentando defasagens que ocorrem na comunicação quando se negligencia o aspecto relacional.

---

<sup>33</sup> França (2001) ressalta que o paradigma clássico ou informacional - que tem uma visão fragmentada e instrumental da comunicação, e que é entendido como um processo de transmissão de mensagens de um emissor para um receptor, provocando determinados efeitos - recebeu críticas diversas por enfatizar a unilateralidade e o mecanicismo do processo.

A dimensão relacional no âmbito organizacional considera, igualmente, os diferentes atores com os quais a organização interage, que constituem o outro da relação, inserido em um contexto social específico, com subjetividades, expectativas, interesses e discursos que lhe são próprios. Neste âmbito, observa-se uma defasagem nas abordagens que consideram a comunicação como ferramenta de gestão, uma vez que subestimam o caráter processual e constituinte das relações, bem como a produção de sentidos neste espaço. Da mesma forma, subestimam as diferenças culturais, políticas e históricas que se entrelaçam e criam um tensionamento na relação das organizações com a sociedade, que se mostram permeadas por contradições. (OLIVEIRA; PAULA, 2010a,p.41).

A abordagem relacional transpõe o processo de transmissão de informação como causa e efeito ao entender que os interlocutores vão produzir sentidos<sup>34</sup> baseados em suas experiências, valores, vivências, intenções e na qual “cada parte atua sobre a outra, e onde passado e futuro são acionados pela ação no presente”. (FRANÇA, 2008, p.90). No paradigma informacional considera-se que os sentidos que são colocados em circulação são os mesmos que serão construídos por parte da recepção.

Morin (2011) também contribui para reforçar a impossibilidade do controle dos sentidos postos em circulação. “Desde o momento em que um indivíduo empreende uma ação [...] esta começa a escapar de suas intenções. Ela entra num universo de interações e finalmente o meio ambiente apossa-se dela num sentido em que pode se tornar contrário ao da intenção inicial”. (MORIN, 2011, p.80-81). Toda a ação supõe a complexidade que se manifesta pelo acaso, imprevisto, iniciativa, consciência das derivas e transformações. É a noção denominada pelo autor como ecologia da ação.

Berger e Luckmann (2012) vão dizer que a própria vida cotidiana se apresenta como uma realidade que é interpretada pelos homens, sendo objetivamente dotada de sentidos para eles na medida em que forma um mundo coerente. Ao considerar a existência da interpretação e da construção/produção de sentidos, admite-se que a incerteza se apresenta como algo natural e inerente ao processo comunicativo pois pressupõe que nenhuma ação de comunicação garante uma recepção predeterminada diante da complexidade intrínseca às instâncias de circulação e recepção.

É fundamental considerar a ‘improbabilidade’ de prever a significação das práticas comunicacionais na intencionalidade da organização, evidenciando a debilidade dos processos que se pretendem totalizantes, uma vez que o sentido tem uma abertura para a significação que foge à previsibilidade e intencionalidade da instância de produção. (OLIVEIRA; PAULA, 2008, p.100).

---

<sup>34</sup> Pinto (2008) afirma que o sentido não é algo dado, ele é um vir-a-ser, portanto um futuro significado em contexto. “O sentido é aquilo que a escolha do receptor vai, de certa forma, fazer para que os sentidos ou as significâncias circulem. O sentido é um conceito não-linear, enquanto que o significado é a reação a uma ação e, portanto linear. É lógico que um precisa do outro” (PINTO, 2008, p.83). Para o autor, o que não se pode fazer é privilegiar o significado em detrimento do sentido como ocorre no interior das organizações.

Independentemente do ambiente, os sentidos propostos por um sujeito em comunicação não são, necessariamente, os mesmos que serão experienciados/interpretados/internalizados pela outra força em relação, conforme Baldissera (2008b). Os sentidos são formados a partir das experiências do sujeito e “[...] meus signos fazem parte de um repertório que vou adquirindo ao longo da vida. Esses são signos que me constituem e não são os mesmos que constituem meus colegas de trabalho”. (PINTO, 2008, p.87).

Reconhecer a dificuldade de simetria de significação/sentido entre as instâncias produtoras e receptoras de mensagens é considerar a possibilidade do ruído que é imanente ao signo, que por sua vez se constitui de opacidade e potencial mal-entendido. Os ruídos e as perturbações se tornam molas que vão constituir as novas possibilidades de reconhecimento dos sentidos diversos. “Não se trata de corrigir a comunicação, reposicionando-a em um lugar de estabilidade. Mas admitir que é na diversidade de sentidos produzidos em ‘feixes de relações’ que se constitui a multinaureza da vida das próprias organizações”. (FAUSTO NETO, 2008, p.55).

Para Baldissera (2008b), a compreensão sobre a natureza da desorganização e sobre a dissipação da significação permite atentar-se para a complexidade que contribui para o reconhecimento de que a criatividade está justamente na falha, na fratura, no não-dito e no não pensado. (PINTO, 2008; OLIVEIRA; PAULA, Carine, 2008; BALDISSERA, 2008b). Pinto (2008) reforça a ideia ao afirmar que o homem, como ser da linguagem, é definitivamente esburacado porque a linguagem é o lugar da ausência e da lacuna, e isso dificulta pensar a comunicação como um lugar liso e sem fissuras.

A abordagem da comunicação no contexto organizacional a partir do paradigma relacional permite realidades contrárias<sup>35</sup> àquelas que, geralmente, a gestão organizacional exige como resultado do trabalho da comunicação no ambiente interno que são a certeza do entendimento da informação transmitida, a partir da simetria de sentidos entre produção/recepção. A perspectiva do paradigma relacional admite o caráter incerto da comunicação e aponta-se para o reconhecimento dos ruídos como oportunidades a serem

---

<sup>35</sup>Os processos comunicacionais que “burlam a ordem dada, o processo disciplinador, tendem a ser desqualificados, desconsiderados e/ou rechaçados da comunicação organizacional, isto é, tentem a ser classificados como processos não-relevantes ou mesmo exteriores à comunicação organizacional. Porém, um olhar mais acurado tenderá a revelar que apesar de, muitas vezes, tais processos não serem centrais, exercem forte influência sobre o todo organizado, perturbando-o e, não raras vezes, traduzindo-se em reorganização de significação; periféricos ou não, são, portanto, constituintes importantes da comunicação organizacional.” (BALDISSERA, 2008b, p.43).

trabalhadas pela comunicação e pela gestão em vez de serem ignorados e eliminados, como muitas vezes ocorre no ambiente organizacional.

Nesse cenário no qual as complexidades e incertezas podem ser consideradas e reconhecidas como constituintes do processo, Fausto Neto (2008) ressalta que as ações comunicacionais se voltam para novas compreensões e não apenas para a regulação dos sentidos aflorados nesse contexto. As organizações são pensadas não como ambientes de regularidades, mas “como realidades comunicacionais envoltas em problemáticas associadas às noções de conflitos, incertezas, desregulagens, vigilância, dissensos, para não dizer rupturas”. (FAUSTO NETO, 2008, p.42). O autor pontua que esses elementos podem contribuir para que a comunicação não gere um modelo de interação pautado em simetrias, contradizendo com a natureza da ação comunicacional que se constrói em meio a processos de defasagens e de complexidades, conforme mencionado anteriormente.

A perspectiva relacional permite reconhecer a existência da diversidade de percepções, posições e a divergência dos atores em interação que se manifestam na organização em forma de críticas, resistência, rejeição e silêncio. “Esse reconhecimento pode favorecer reflexões sobre decisões, posicionamentos e inovações de ambas as partes, além de demonstrar que comunicar é sempre da ordem do imprevisto, do contingente”. (OLIVEIRA E PAULA, 2010a, p.42). A partir desta visada e aliada ao pensamento complexo, a comunicação se desloca dos pressupostos de unificação ou pacificação para ocorrer em situações concretas, acionando ruídos, culturas, bagagens e cruzando indivíduos diferentes. A complexidade une os processos de simplificação que são seleção, hierarquização, separação e redução com os outros contraprocessos que são a comunicação e a articulação do que foi dissociado e distinto. A complexidade é também a "maneira de escapar à alternância entre o pensamento redutor que só vê os elementos e o pensamento globalizado que só vê o todo". (MORIN, 2011, p.103).

Para evitar deduções simplistas de que a comunicação, a partir dessas perspectivas, está fadada ao fracasso em virtude da disputa de sentidos - que são atualizadas pelos sujeitos em virtude de suas possibilidades interpretativas, dos seus diferentes interesses e competências - apropriamos da explicação de Baldissera (2008b).

A comunicação materializa-se como processo organizador desta dispersão. Vale lembrar a existência de certa vontade/desejo de aproximação dos sujeitos como seres eco-psico-físio-sócio-culturais tendo a comunicação como processo que viabiliza esse encontro. [...] A comunicação atualiza-se como lugar organizativo dos sentidos postos em circulação. (BALISSERA, 2008b, p.40-41).

Oliveira (2009) também contribui para este raciocínio ao afirmar que o processo comunicativo é um espaço de negociação, um lugar no qual há a exposição e discussão de interesses que buscam pontos comuns de entendimento a partir da argumentação.

O referencial teórico nos leva a propor a reflexão de conceber as ações comunicacionais no ambiente interno como integrantes de um processo amplo, no qual não há uma separação entre comunicação informal/formal interna/externa por entender que elas fazem parte de um único processo de comunicação no contexto organizacional que influenciam e são influenciadas umas pelas outras. Um pensamento linear e unidirecional sendo substituído por um multidirecional e reflexivo, como veremos a seguir.

### **3.3 A comunicação sob a visão do todo e das partes**

Autores como Baldissera (2004), Scrofernecker (2008), Oliveira e Paula (2010b) têm se apropriado do paradigma da complexidade (Morin, 2011) para refletir sobre os processos de comunicação no contexto organizacional. Um dos motivos é que ele “propõe a identificação e o reconhecimento de aspectos singulares, inéditos e históricos dos fenômenos de forma interconectada, sem separação entre unidade e multiplicidade”. (OLIVEIRA; PAULA, 2010b, p.225). Para Baldissera (2011), a fertilidade do paradigma está ainda na possibilidade da realização de articulações teóricas e de não propor a busca de respostas finais.

Para Baldissera (2008b), a organização não se reduz à estrutura, equipamentos e recursos financeiros, mas compreende principalmente pessoas em relação, trabalhando por objetivos bem definidos, claros e específicos. Entretanto, o autor chama a atenção para o fato de que os objetivos particulares dos diferentes interlocutores se atualizam no “ser” organização, e tensionados aos objetivos comuns, a constituem. A organização, para o pesquisador, não pode se reduzir aos objetivos comuns. Com relação à comunicação, Baldissera (2004) entende como processo de construção e disputa de sentidos.

[...] no âmbito das relações organizacionais atualiza a compreensão de que a comunicação organizacional, como fluxo, não respeita espaços físicos delimitados e tão pouco se reduz à comunicação formal/oficial. Antes, assume diferentes qualidades, nos vários contextos e sob condições diversas. Não se prende a formalismos, a planos, a regras organizacionais, a hierarquias estabelecidas, a campanhas elaboradas, a desejos de imagem-conceito. Como fluxo relacional e multidirecional, em boa parte, somente se dá a conhecer no acontecer, caso possa ser observada. (BALDISSERA, 2008b, p.42-43).

Para Baldissera (2009b), a comunicação organizacional contempla três dimensões que se apresentam tensionadas, interdependentes e complementares: organização comunicada, organização comunicante e organização falada. A primeira compreende os processos de comunicação autorizada, sendo muitos deles orientados para o autoelogio, a visibilidade e o capital simbólico. A organização comunicada contempla fragmentações que se baseiam na racionalidade das organizações e que são traduzidas por meio da comunicação mercadológica, comunicação interna entre outras.

A organização comunicante ultrapassa o âmbito da fala autorizada e se atualiza a qualquer momento quando um sujeito (pessoa, público) estabelece relação com a organização. Além dos processos planejados, encontramos nessa dimensão aqueles que ocorrem na informalidade e inclusive dos quais a organização não tem conhecimento.

A organização falada diz respeito aos processos de comunicação indiretos, àqueles que se realizam fora do âmbito organizacional e que dizem respeito à organização como as conversas sobre ela durante as partidas de futebol, nas relações familiares, que a princípio podem parecer distantes, mas que fazem parte da comunicação organizacional.

Para o estudioso, a organização comunicada ainda é a que sobressai no contexto organizacional uma vez que é marcante a supervalorização dos processos planejados que são concretizados, por exemplo, em jornais institucionais, campanhas publicitárias, eventos, sites e materiais informativos para a imprensa.

Uma reflexão sobre estas três dimensões permite ressaltarmos que o aspecto improdutivo ocorre quando as ações comunicacionais se prendem à dimensão comunicada, aproximando-se assim da instrumentalidade da comunicação. Perde-se a oportunidade de conceber a comunicação como sendo um todo que é formado por suas partes, em analogia às três dimensões. O tensionamento e a interdependência dessas dimensões podem gerar visões que superem o aspecto unilateral da comunicação.

O autor ressalta que a organização deve considerar a dimensão falada<sup>36</sup>, mesmo diante da impotência de estabelecer qualquer controle direto. “[...] isso não a impede de realizar algum tipo de acompanhamento, até porque, caso desses encontros surjam boatos sobre a organização, à medida que se tornarem visíveis e forem identificados por ela, é possível que exijam algum tipo de investimento”. (BALDISSERA, 2009b, p.119). Esse comportamento exige da organização o exercício da escuta e permite identificar qual é a contribuição e a repercussão das dimensões comunicante e falada na comunicada, uma vez que elas também

---

<sup>36</sup>Baldissera (2009b) ao conceituar a organização falada não se refere diretamente a radiocorredor. Entretanto, nesta pesquisa consideramos também essa correlação.

subsidiar o processo interacional que ocorre na organização. É possível questionar como a escuta tem se materializado nas ações comunicacionais e qual tem sido a repercussão para a comunicação no contexto organizacional.

Podemos inferir que as três dimensões reforçam a complexidade do ambiente em questão ao revelar que o todo está nas partes e as partes estão no todo; que as interferências e as alterações perpassam pelo processo comunicacional; e que, apesar das contradições, essas dimensões podem se complementar em uma relação na qual a unidade (a comunicação no contexto organizacional) se encontra na diversidade (as três dimensões da comunicação) e vice-versa. Independentemente de qual seja a dimensão, em virtude da complexidade da sociedade e das organizações, a “comunicação formal/oficial e informal/não-oficial, dialética, dialógica e recursivamente, constituem o mesmo processo de comunicação organizacional”. (BALDISSERA, 2008b, p.44).

Embasado nessa perspectiva, entendemos que a comunicação demanda a superação da ideia de linearidade e de relações harmônicas, uma vez que as organizações, consideradas como sistemas vivos, são resultados dinâmicos que se atualizam a partir das relações que os sujeitos estabelecem entre si. A linearidade e a estabilidade se desestruturam no processo de auto-eco-exo-organização na qual a comunicação tensiona vários sistemas, subsistemas e microsistemas<sup>37</sup> que nem sempre estão subordinados à lógica da ordem posta. Entre a oferta de sentidos planejados pela organização e a internalização pelos demais atores sociais há a arena de disputa. “É o lugar da realização das competências e habilidades para selecionar, construir, propor/circular, disputar, interpretar e apropriar-se dos sentidos. É o lugar da oferta, das estratégias propositivas, da relação de forças dialógico-recursivas”. (BALDISSERA, 2008a, p.171).

O fazer-comunicacional, a partir das dimensões da comunicação e da perspectiva hologramática, dialógica e recursiva abrem possibilidades para o diálogo, a diversidade, o planejamento como norteador e não como certeza; o entendimento do conflito como

---

<sup>37</sup>Baldissera (2008b) considera "microsistemas oficialmente legitimados (relações com a imprensa, os processos publicitários, a comunicação com clientes, a comunicação administrativa e a virtual autorizada, as pesquisas e interpretações, os eventos, as formas de a organização apresentar-se, a geração de fatos, a comunicação realizada em cada setor/departamento a partir das chefias e a comunicação contábil, entre outros) e microsistemas não oficiais, mas que também dizem respeito/referem-se, de alguma forma, à organização (tais como os que se atualizam informalmente nos refeitórios, as conversas entre funcionários que trabalham lado a lado, as conversas dos funcionários com familiares e outros grupos fora da organização, os boatos, as fofocas e/ou as especulações – inclusive as materializações em blogs e comunidades virtuais -, as críticas, os estudos científicos sobre a organização, as livres associações realizadas pela alteridade articulando a organização a outras organizações, processos, comportamentos e/ou fatos, sejam do mesmo setor de atuação ou não, bem como as percepções/atribuições de sentido à organização, realizadas pela alteridade – pessoas, públicos, outras organizações, instituições, etc". (BALDISSERA, 2008b, p.45).

possibilidade de criação e inovação; e permite ainda sair das zonas de conforto ditadas pelas verdades absolutas e aceitar as limitações para potencializar o falar e o aprendizado da escuta, conforme ressalta o autor.

Entendemos que essa visão da comunicação possibilita pensar que as ações comunicacionais por meio dos fluxos informacionais e relacionais sejam concebidos de forma autônoma, interdependente e complementar. Ivone Oliveira e Carine de Paula (2008) afirmam que, ao serem colocados em ação, esses fluxos, além de regularem e ordenarem, também preveem a possibilidade de surgirem outras versões e novos sentidos, possíveis de ocorrer em qualquer interação e impossíveis de serem previstos pela gestão.

Nesta visada, a comunicação no ambiente interno das organizações pode ser decorrente, constituída e resultante de interações múltiplas entre os diversos atores sociais; e os responsáveis pela comunicação formal como sendo um desses atores que têm uma participação significativa na promoção do processo interativo.

### **3.4 Relacionamento e informação**

Para Berger e Luckmann (2012), o homem experimenta a vida cotidiana em diferentes graus de aproximação e distância, espacial e temporalmente, que vão além do aqui e do agora. O homem está intensamente interessado no aglomerado de objetos implicados em sua ocupação diária, mas está interessado também naquilo que poderá eventualmente afetar a sua vida cotidiana. Referindo ao contexto organizacional, Oliveira e Paula (2009) ressaltam que é imprescindível que os atores internos conheçam e entendam as questões relacionadas ao negócio, assim como os aspectos que afetam o trabalho e a sua vida, com o intuito de possibilitar que cada um tenha condições de formar sentido sobre o que circula na organização. Para as autoras, trabalhar sob a perspectiva da construção de sentido prescinde considerar os interlocutores como produtores de mensagens, levando "em conta suas expectativas, percepções e necessidades, tendo em vista a realidade e os impactos que vivenciam, é, de forma estratégica, considerar a sua demanda por informações ágeis, contextualizadas e confiáveis". (OLIVEIRA; PAULA, 2009, p.23).

Ultrapassar a visão unilateral dos negócios, ampliando assim as possibilidades da comunicação no ambiente interno, vai ao encontro do que as organizações precisam experimentar na contemporaneidade, uma vez que a "[...] qualidade e a quantidade do trabalho desenvolvido nas organizações passam pelo envolvimento e pela busca de compromisso do trabalhador". (OLIVEIRA; PAULA Maria, 2008, p.15). Por sua vez, os

empregados percebem “a organização como possibilidade de atingirem seus próprios objetivos e, nessa direção, tendem a agir para que os objetivos organizacionais sejam atingidos, pois isso significa também ampliar as possibilidades de atingir os próprios objetivos”. (BALDISSERA, 2012, p.6).

Nessa dialética recursiva, em que a satisfação e o comprometimento dos atores internos interferem nos resultados dos negócios e vice-versa, questões sociais, éticas e morais ganham força na sociedade contemporânea que tensionados afetam o processo comunicacional no contexto interno solicitando um olhar diferente para o fenômeno da comunicação. Ao ser pensada sob o viés do paradigma relacional - ressaltando as interações, a produção de sentido, as assimetrias e as estratégias dos interlocutores, como apontado anteriormente – a comunicação apresenta potencial de desencadear e subsidiar processos relacionais e informacionais que possibilitem e proporcionem relacionamentos entre os atores sociais, considerando as realidades que afetam diretamente e indiretamente os sujeitos em relação, tendo esta como pressuposto a confiança<sup>38</sup>.

Uma mentalidade comunicacional atenta a questões até há pouco tempo impensáveis - perda do monopólio da organização como única fonte de informação e mútua afetação entre comunicação formal e informal - precisa ser considerada no contexto contemporâneo. “Não se deve desconsiderar a interconexão dos atores internos, que têm acesso a inúmeras fontes de informação fora da organização e trocam percepções e opiniões a respeito do que se processa no seu ambiente de trabalho com pessoas de fora”. (OLIVEIRA; PAULA, 2010b, p.230).

O redimensionamento do olhar torna mais perceptivo o paradoxo que existe na comunicação no contexto organizacional que são as divergências entre as necessidades da organização e as expectativas do trabalhador. (OLIVEIRA, 2002). Contornar ou conviver com essa situação torna-se um desafio porque a comunicação formal no ambiente interno apresenta referências na literatura que a coloca como uma força a serviço das organizações. É um processo delicado, uma vez que ainda hoje, de acordo com Teles citado por Vilaça (2012), as organizações se utilizam dos seus discursos para persuadir e convencer os empregados, levando-os a crer em alguma coisa ou a aceitar a fazer algo. Entendemos que não cabe rechaçar essa posição das organizações, mas acrescentar a ela a necessidade do

---

<sup>38</sup> Oliveira afirma que a necessidade crescente de estabelecer a cooperação entre os atores, núcleos e setores internos imprime uma nova ênfase à relação de trabalho, sendo a confiança fator essencial a ser considerado. “A confiança é um fenômeno central nas práticas de gestão quando se pretende tirar máximo rendimento da colaboração, tendo um caráter dinâmico e contingente, e requerendo uma aprendizagem e reforço constantes para poder levar a importantes benefícios, quer para a organização quer para os indivíduos.”(OLIVEIRA, 2002, p.64).

reconhecimento dos demais interesses e das diferenças existentes neste contexto, no qual estratégias<sup>39</sup> são utilizadas por todos os atores envolvidos.

Não se trata, portanto, de um ambiente em que se busque a diminuição de conflitos por meio da mera transmissão de informações, mas, sim, de, na existência deles, ter consciência da importância de agir de forma colaborativa para romper o isolamento individual e realizar algo em comum, com uma finalidade bem definida e delimitada no tempo. (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p.341).

A informação<sup>40</sup> no contexto interno, na maior parte das vezes, subsidia o envolvimento dos atores sociais com os negócios e objetivos da organização e ajuda na tomada de decisões relativas ao âmbito profissional e pessoal desses atores. Assim, o compartilhamento de informações contribui para o aumento da habilidade comunicativa entre os atores sociais, além de capacitá-los “a falar em nome da empresa com mais pertinência, uma vez que passa a dispor de informações qualificadas sobre como a sociedade percebe a organização e como seu trabalho influencia essa percepção”. (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p.350). Para os autores, informação e interação estão estreitamente ligadas.

Entretanto, os sentimentos de pertencimento e envolvimento com a organização não são proporcionados somente pelas ações de caráter informacional. “É necessário o contato direto, a capacidade de ouvir e de entender tanto as questões da organização quanto às dos trabalhadores”. (OLIVEIRA, 2002, p. 71). Os encontros, as interações face a face são ressaltadas por Bettega (2013), que acrescenta que o envolvimento dos indivíduos em festividades/eventos pode contribuir para o desenvolvimento de um ambiente favorável à convivência dos atores sociais e provocar mudanças na forma de eles atuarem como profissionais.

Nessa visada, os fluxos informacional e relacional se apresentam em uma relação de complementaridade, autonomia e dependência<sup>41</sup>, sendo interdependentes no processo interacional. Esta percepção se apoia no fato de que os elementos que formam a organização se “encontram interligados, agindo, interagindo, relacionando-se, influenciando e sendo influenciados, formando um grande conjunto cuja parte está no todo, assim como o todo está

---

<sup>39</sup> “As estratégias estão presentes e devem ser pensadas como prática social, envolvendo a organização e os diversos interlocutores do processo, no qual existem também estratégias desviantes”. (OLIVEIRA; PAULA, 2012, p.75).

<sup>40</sup> Para Oliveira (2002), o desconhecimento sobre o que está acontecendo leva os trabalhadores a interpretações erradas e visões distorcidas de fatos que ocorrem dentro ou fora da organização, provocando turbulências para o ambiente interno.

<sup>41</sup> Nessa afirmação de autonomia e dependência, encontra-se embutida a “noção de circularidade, que permite que se dimensionem os fatos sempre dentro de um contexto, no qual se forma um anelamento a partir de jogos de interações”. (WELS, 2008b, p. 88).

na parte”. (WELS, 2008b, p.80). Para a autora, a comunicação consiste em um processo complexo e sistêmico no qual os elementos obedecem a um encadeamento sequencial e dinâmico, que se retroalimenta por meio de conhecimento, reconhecimento e percepção das respostas recebidas.

Ao destacar a importância das respostas recebidas no processo de comunicação, a autora possibilita que retomemos a questão da escuta, citada anteriormente, que passa a ser uma característica relevante quando o objetivo é conhecer, construir relacionamento e interagir com o público presente no ambiente interno. O entendimento é que a prática da escuta no/do ambiente interno pode vir a ser o diferencial para balizar e fomentar as ações de comunicação, principalmente nos veículos que em muitos casos ainda representam a principal forma das organizações se relacionarem com o público interno.

Braga (2012a) também contribui para esse raciocínio ao dizer que, contrariando perspectivas tradicionais, cuja ênfase está na mensagem e no emissor, adota a fórmula de que a comunicação está na escuta, que é valorizada na compreensão da circulação simbólica.

Dada a escuta, dada a importância de 'sintonizar' a recepção, dadas as delicadezas de ajuste de direcionamento (nunca exato, sempre disperso e tentativo), há algo que retroatua, 'modificando' a produção a partir das expectativas acerca da sua recepção e dessas expectativas na configuração das falas.(BRAGA apud BRAGA, 2012a, p.30. Tradução nossa).<sup>42</sup>

A escuta não se resume ao recebimento de informações e ao trabalho interpretativo. Para o autor, o fluxo contínuo que é marcado pela retroação da escuta prevista parece ser um dos aspectos pregnantes da midiática<sup>43</sup>, na qual é difícil distinguir produção e recepção.

Nessas circunstâncias, já não é tão simples distinguir ‘pontos iniciais’ e ‘pontos de chegada’, produção e recepção como instâncias separadas.[...] Se abordamos a circulação nessa visada abrangente, decorre daí que o produto mediático não é o ponto de partida no fluxo. Pode muito bem ser visto como um ponto de chegada, como consequência de uma série de processos, de expectativas, de interesses e de ações que resultam em sua composição como ‘um objeto para circular’ – e que, por sua vez, realimenta o fluxo da circulação. (BRAGA, 2012a, p.41).

<sup>42</sup>Dada la escucha, dada la importancia de 'sintoniza' la recepción, dadas las delicadezas de ajuste de direcionamento (nunca exacto, siempre disperso y tentativo), ha algo que retroactúa, 'modificando' la producción a partir de las expectativas acerca de su recepción y de esas expectativas en la configuración de las hablas. (BRAGA apud BRAGA, 2012a, p.30)."

<sup>43</sup> O autor aborda a midiática em uma perspectiva mais ampla da sociedade, entretanto entendemos que a concepção de Braga é apropriada para balizar a comunicação no contexto das organizações como afirma Barichello. "Atualmente, a lógica midiática tem perpassado os outros campos sociais num processo conhecido como midiática. Nesse processo, a comunicação das instituições cada vez mais se utiliza de estratégias provenientes do campo dos mídia para articular a sua interação com os públicos. Possibilitadas pelas novas tecnologias, elas geram novas formas de sociabilidade, modificam antigas formas de relacionamento, criam situações diferenciadas para a ação e a interação, reestruturando, portanto, as relações existentes entre as organizações e a sociedade". (BARICHELLO, 2008, p. 240).

Pensamos os veículos de comunicação, que se multiplicam com as facilidades oferecidas no ambiente virtual<sup>44</sup>, como possibilidades de materialização, assim como de contribuição, das interações que ocorrem no contexto organizacional. Por este viés, os veículos de comunicação podem ser vistos para além do caráter informacional e instrumental se consideramos as interações e os encontros que ocorrem – ou que deveriam ocorrer – na fase de produção destes. Braga (2012a) diz que "na comunicação, a própria produção é resultante de uma escuta. Entendo, pois, que é da reverberação mútua entre escutas e falas, de parte a parte, que se alimentam os processos interacionais em sua produção de sentido."(BRAGA, 2012a, p.31). Para o autor, o produto midiático passa a ser um produto de chegada por ser justamente o processo de (re)significação.

Se considerarmos os instrumentos que a organização utiliza para se comunicar com o público interno como produtos midiáticos, podemos entender que eles apresentam o potencial de se aproximar dessa concepção de “produto de chegada” na medida em que também for acionador de uma circulação de sentidos e se de fato promover uma interação - ainda que diferida e difusa no tempo e no espaço - não apenas entre os que participaram da produção e da edição do veículo, mas também e, principalmente, pelos demais empregados que o recriam, colocando nele sua própria subjetividade e sua própria significação.

Nessa visão, a participação dos empregados na "produção/alimentação" desses veículos pode ser um passo, ou seja, contribuir para que eles adquiram essa característica de "produto de chegada". Entretanto, independentemente disso, podemos apontar que esse envolvimento do público interno – assim como a visão da complementaridade entre os fluxos – na produção dos instrumentos já demonstra o potencial heterogêneo e múltiplo do informativo, o que possivelmente resultará em uma recepção mais ativa, e conseqüentemente, para uma circulação mais ampla dos sentidos produzidos nos e a partir desses informativos. Dessa forma, os fluxos relacionais e informacionais resultam em uma relação de complementaridade.

---

<sup>44</sup>De acordo com a pesquisa “Comunicação Interna 2012 da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial”, os veículos digitais apresentam como sendo o principal veículo de comunicação interna para 50,6% das empresas participantes, com destaque para a intranet (25,9%) e os comunicados por e-mail (16,3%). Já os veículos tradicionais constituem-se no principal veículo de comunicação interna para 36,7% das empresas participantes, sendo os destaques jornal mural (14,5%), revista (11,4%) e jornal impresso (8,4%). A pesquisa é um estudo exclusivo da Aberje, em parceria com o instituto DMR Consulting, e foi realizada com 179 empresas associadas à entidade, de diversos segmentos e setores da economia, entre as 1.000 maiores organizações do País. Os dados foram enviados para a pesquisadora em 10 de maio de 2013 pelo Centro de Memória e Referência da Aberje, via e-mail.

Paula (2003) corrobora com a ideia ao afirmar que os indicadores das organizações apontam a necessidade de maior orquestração do processo comunicacional, trabalhando as oportunidades de comunicação face a face integrada com as mídias interiores.

Em contrapartida, é possível refletir a comunicação face a face, que ocorre em encontros, reuniões e eventos, como espaços propícios ao debate e ao diálogo, no qual informações estão circulando e relacionamentos estão sendo construídos. A informação que circula nesses espaços relacionais pode ser resultante do que foi repassado pelos veículos, como também uma nova informação que surge desse contexto pode subsidiar os produtos mediáticos, formando um processo contínuo de alimentação e retroalimentação dos fluxos informacionais e relacionais.

Martino (2009), no artigo “Dois estágios da comunicação versus efeitos limitados”<sup>45</sup>, sugere uma reflexão sobre o modelo de dois estágios que contribui para a proposição da pesquisa de abordar os fluxos informacionais e relacionais de forma dinâmica, interdependente e complementar. Para além das críticas feitas ao modelo, o autor considera que a principal contribuição não é a ideia de uma separação entre dois sistemas de comunicação, mas a interconexão desses dois sistemas, que são a comunicação midiática e a comunicação interpessoal.

O estudioso apresenta o significado das expressões dois estágios e efeitos limitados, que geralmente são erroneamente tratados como sinônimos, para mostrar que não é possível fazer uma distinção radical entre os meios e a comunicação interpessoal, principalmente na sociedade contemporânea com a oferta crescente das tecnologias de comunicação e de informação. Embasado no exemplo do cinema, o autor ressalta que quando as pessoas vão assistir a um filme, a comunicação não fica restrita ao meio.

A comunicação continua para além da recepção dos meios, se estende para a comunicação interpessoal. É no grupo que a mensagem mediática encontra sua forma final. Se o primeiro estágio traz o contato com o meio, no segundo é que a mensagem toma sua forma definitiva ou mais acabada (nada impede que o processo possa ser reaberto). Abordar a comunicação mediática em dois estágios significa, antes de tudo, recolocar a atividade mediática em um quadro mais amplo, de modo a incluir a comunicação interpessoal ou as relações sociais. A relação do meio de comunicação com o receptor deixa de ser tomada num sentido direto e restrito,

<sup>45</sup> A partir de uma revisão crítica, o autor distingue dois aspectos de valor e significação teórica diferentes: o modelo dos dois estágios e a tese de efeitos limitados. O primeiro seria uma descrição da arquitetura dos processos de comunicação, articulando dois tipos de fluxos, ou dois sistemas um de ordem mediática e outro de ordem da comunicação interpessoal. Martino defende a tese de que o desenvolvimento tecnológico gerou novas condições nas quais acelera e aprofunda a inter-relação dos sistemas, fundindo-os em uma realidade marcada pela mediatização, no qual não é possível distinguir com tanta clareza esses dois sistemas e atribuir força maior a um ou a outro, como pretende os que defendem a dos efeitos limitados.

passando a incluir o grupo social. Supera-se assim o isolamento do receptor, que deixa de ser visto como ponto de uma rede social, na qual se opera o sentido das mensagens dos meios de comunicação. É sem dúvida, esta a maior contribuição do modelo, seu aspecto mais fecundo. (MARTINO, 2009, p.5).

Já os efeitos limitados referem-se a uma tese ou a uma teoria, no qual o efeito é da ordem da interpretação. Essa tese se “posiciona em relação ao processo dos dois fluxos para dar peso e marcar a preponderância do segundo estágio”. (MARTINO, 2009, p.5). Neste caso, as etapas não teriam o mesmo grau de importância, uma vez que todo o processo de comunicação seria redutível à recepção. Partindo para uma tendência sociológica, o papel do meio sai de cena, tomando como primado a recepção do grupo. O autor se exime da inclinação de reforçar o poder dos meios ou o da recepção, afirmando que como “o cosmo contemporâneo não é nem pode ser a separação de dois mundos: homem e técnica, cultura e capitalismo, comunicação interpessoal e meios de comunicação” (MARTINO, 2009, p.7-8) também não se deve trabalhar separadamente comunicação midiática e a comunicação interpessoal, em virtude da força e da importância de cada uma delas.

O autor frisa que na sociedade midiática, as interações muitas vezes ocorrem por meio da teoria do Agenda-Setting, que marca a influência dos meios sobre a comunicação interpessoal ao pautar os assuntos desta interação, reforçando dessa forma o poder dos meios. Por sua vez, ele propõe que é possível inverter esse esquema, admitindo que certos conteúdos podem ser extraídos da realidade social e passam a pautar os meios, fechando um circuito de alimentação e retroalimentação sem fim e sem começo. O pesquisador complementa que os usos sociais e as tecnologias, os fluxos mediáticos e as relações interpessoais se moldam em um todo dinâmico, impossibilitando uma distinção radical.

A proposta do pesquisador é trabalhar com a totalidade que é dada pela inter-relação dos fluxos de comunicação, embaralhando pessoas e meios, mensagens, e misturando comunicação e maneiras de ser e de pensar. Ele reforça que “a dimensão propriamente comunicacional, nosso objeto de estudo, se encontra justamente ali onde não podemos separar o acontecimento da mediação, o interpessoal da circulação de informação”. (MARTINO, 2009, p.11). Este pensamento foge do aspecto dualista do sistema clássico do conhecimento apontando em direção ao conhecimento complexo, que não obriga que seja feita exclusão entre modelos e práticas, mas, ao contrário, abre possibilidades para a reflexão que considera as diferenças, as contradições e os paradoxos que existem e se manifestam no fazer-comunicacional com o intuito de promover e impulsionar as interações no ambiente interno das organizações.

Entendemos que essa perspectiva, que vai ao encontro do conhecimento complexo, está ancorada no referencial teórico no qual não se propõe a disjunção, mas a aproximação das ações de comunicação, seja informacional, seja relacional, sem negligenciar a potencialidade de cada uma delas. Essa visão prescinde pensar o fenômeno da comunicação em uma perspectiva que considera os atores inseridos no contexto como interlocutores com as suas estratégias, interesses pessoais e da inserção desses no ambiente da organização, que, por sua vez, está inserida na sociedade.

## **4 VISÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NA EMBRAPA**

Partindo da perspectiva da complexidade das interações no ambiente organizacional, realizamos o estudo de caso com análise comparativa na qual a investigação empírica consistiu da coleta de dados e na análise do material coletado nos grupos focais, nas entrevistas em profundidade e em documentos orientadores da comunicação interna na Embrapa, a partir de roteiros semiestruturados, além do levantamento bibliográfico e documental.

Este capítulo enfoca os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa voltada para o estudo dos fenômenos da comunicação no ambiente interno na Embrapa Milho e Sorgo (Sete Lagoas – MG) e na Embrapa Tabuleiros Costeiros (Aracaju – SE) para alcançar o objetivo desta pesquisa que é identificar as ações comunicativas que sobressaem no ambiente interno e verificar a interferência que os elementos que compõem o processo interativo exercem sobre ela.

Por se tratar de duas unidades que seguem direcionamento mais amplo com relação à gestão e à comunicação, apresentamos a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa, antes de nos determos às peculiaridades das unidades investigadas, o que também contribuirá na caracterização e análise do estudo em questão.

### **4.1 Procedimentos metodológicos**

O percurso metodológico inicia com a opção pela análise comparativa entre a Embrapa Milho e Sorgo e a Embrapa Tabuleiros Costeiros. A escolha por esse método ocorreu a partir do entendimento de que esta técnica pode contribuir para a emergência de cenários sobre a comunicação no ambiente interno dessas duas unidades que mesmo distintas estão subordinadas a uma gestão central e à Secretaria de Comunicação da Embrapa com sede em Brasília.

Segundo Antonini (1997), a ideia de comparação está imbricada na aquisição do conhecimento e na organização de um sistema possível de ser esclarecido, desvendado a partir de um outro sistema que nele interage. Para o autor, a comparação passa a ser um estudo sobre pontos de convergências, momentos de identidade, elementos, temas, assuntos pertinentes a dois ou mais objetos. "Entendendo-se comparação como uma operação pela qual se reúne as diferenças [...] propicia um tipo de conhecimento que interage em duas ou mais estruturas sistêmicas". (ANTONINI, 1997, p.3).

A opção pela pesquisa qualitativa foi em virtude da possibilidade de explorar o espectro de opiniões e as diferentes representações sobre o assunto pesquisado. (BAUER; GASKELL, ALLUM, 2012). As técnicas de coleta de dados são constituídas ainda por pesquisa bibliográfica e documental, e a realização de entrevistas e de grupos focais. Essas técnicas possibilitaram o nosso entendimento sobre o referencial teórico e sobre o processo comunicativo a partir da percepção dos empregados e dos supervisores de comunicação.

A aplicação da técnica dos grupos focais ocorreu em junho de 2013, na Embrapa Tabuleiros Costeiros, e, em agosto do mesmo ano, na Embrapa Milho e Sorgo. Cinquenta empregados participaram dos três grupos que foram realizados em cada unidade. Dois grupos foram formados por nove empregados, sendo três representantes de cada um dos cargos da empresa: analista, assistente e pesquisador<sup>46</sup>. A escolha se deu por sorteio a partir de duas listas, sendo uma com os nomes dos empregados repassada pelo Setor de Gestão de Pessoas (SGP) e a outra encaminhada pelo Núcleo de Comunicação Organizacional, tendo como referência empregados que tinham maior interação com o setor. E o terceiro grupo foi composto por empregados que ocupavam função de supervisão, sendo formado por oito participantes na Embrapa Milho e Sorgo e seis na Embrapa Tabuleiros Costeiros. Ao todo foram 9 horas e 44 minutos de gravação.

O convite aos empregados para participar da pesquisa foi feito inicialmente por e-mail. Na Embrapa Tabuleiros Costeiros, em geral, a resposta dos empregados foi mais rápida e em poucos casos houve necessidade do contato por telefone. Na Embrapa Milho e Sorgo, diante da demora das respostas, a pesquisadora foi à Unidade e reforçou o convite. Ressaltamos que vários empregados que não haviam respondido o e-mail aceitaram o convite nesse contato pessoal. Praticamente todos os convidados que não aceitaram participar da pesquisa o fizeram justificando compromissos já marcados anteriormente.

Em virtude da pesquisadora trabalhar na Embrapa Tabuleiros Costeiros, os grupos focais nas duas unidades foram moderados por uma consultora em comunicação. No início da reunião, a consultora explicou o objetivo do trabalho, assim como garantiu sigilo com relação aos nomes dos participantes e avisou sobre a gravação em áudio. Os trabalhos iniciaram com a moderadora solicitando aos empregados que escrevessem em uma folha de papel o que vinha à mente quando pensava em comunicação interna. Após essa técnica, as discussões ocorreram, a partir de um roteiro pré-elaborado, com questões referentes aos tópicos: canais

---

<sup>46</sup>Em 2012, houve uma alteração nos cargos da Empresa, cuja mudança mais significativa ocorreu no cargo de assistente, no qual os empregados tiveram a opção de migrar para uma nova categoria denominada técnico. Como esta pesquisa já estava em andamento, optamos por não fazer essa distinção.

de comunicação; interação/diálogo; e comunicação interna. Ao final das discussões, a moderadora pediu novamente para os participantes escreverem sobre o que a Embrapa significava para cada um.

As entrevistas em profundidade com roteiro pré-elaborado foram realizadas em junho e outubro de 2013 na Embrapa Tabuleiros Costeiros e Embrapa Milho e Sorgo, respectivamente. A escolha por esta técnica está embasada na concepção de Gaskell (2012), para quem

[...] toda pesquisa com entrevistas é um processo social, uma interação ou um empreendimento cooperativo, em que as palavras são o meio principal de troca. Não é apenas um processo de informação de mão única [...], mas ela é uma interação, uma troca de ideias e de significados. (GASKELL, 2012, p.73).

Os discursos foram analisados tendo como referência a análise crítica do discurso por permitir a reflexão sobre os sentidos que são colocados em circulação a partir das estratégias discursivas. Segundo Gill (2012), a análise do discurso pressupõe a convicção de que o conhecimento é socialmente construído e, por isso, a nossa maneira de compreender o mundo é determinada não pela natureza do mundo em si mesmo, mas pelos processos sociais.

Com esse entendimento, seguimos para a definição das categorias analíticas embasada na percepção e na escolha feita pela pesquisadora a partir do que foi evidenciado nos discursos dos interlocutores. Durante esse percurso metodológico, quatro categorias foram identificadas: Núcleo de Comunicação Organizacional; Comunicação Formal e Informal; Fluxos Informacionais e Fluxos Relacionais e Reconhecimento do Sujeito.

O Núcleo de Comunicação Organizacional se apresenta como uma categoria por ser o responsável nas unidades pela realização das ações de comunicação e por ser o mediador entre as políticas comunicacionais e os empregados.

A Comunicação formal e a comunicação informal são analisadas por considerá-las constituintes de um mesmo processo comunicativo dentro do ambiente interno, sendo a primeira a comunicação pensada e planejada pelo setor de comunicação e a segunda caracterizada pela não interferência direta da instituição.

Os fluxos informacionais e relacionais são analisados com o intuito de permanecermos em consonância com o pensamento de Oliveira (2009), para quem o objeto de estudo da comunicação no contexto das organizações são os atos de interação constituídos por esses dois fluxos, sendo o primeiro a materialização da relação constituída e o segundo

representa as oportunidades de compartilhamento. As análises são embasadas na perspectiva da autonomia, da complementaridade e da interdependência.

A categoria reconhecimento do sujeito surgiu com a identificação nos discursos do desejo do empregado de se sentir pertencente e contribuinte do trabalho realizado pela organização e de ser reconhecido como tal, considerando a subjetividade e individualidade. Essa visão vai ao encontro da perspectiva relacional, na qual o empregado se apresenta como um sujeito que está inserido no contexto com todas as suas particularidades e com a sua bagagem profissional e afetiva.

Em virtude da proximidade encontrada nos depoimentos dos empregados das duas unidades optamos pela análise conjunta e, quando necessário, pontuamos as diferenças manifestadas.

A análise dos discursos foi feita tendo como base a análise crítica de Fairclough (2008), para quem o discurso é um modo de ação, uma forma em que as pessoas podem agir sobre o mundo e especialmente sobre os outros, como também um modo de representação.

#### ***4.1.2 Análise crítica do discurso***

A análise crítica do discurso (ACD) de Fairclough<sup>47</sup> (2008) complementa a pesquisa ao propor que os intérpretes são “sujeitos sociais com experiências sociais particulares acumuladas e com recursos orientados variavelmente para múltiplas dimensões da vida social, e essas variáveis afetam os modos como vão interpretar textos particulares”. (FAIRCLOUGH, 2008, p.173). Isso nos permite inferir que o sujeito se insere ativamente no processo, tanto de produção quanto de consumo dos discursos, apropriando-se da sua subjetividade.

Com a proposta tridimensional, Fairclough (2008) acredita que qualquer evento discursivo é considerado simultaneamente texto, prática discursiva e prática social, que se correlacionam dialeticamente.

Por texto, entende-se qualquer instância da linguagem em uso, falada ou escrita; por prática discursiva, a interação específica em que se configuram os processos de construção de sentidos entre os interlocutores, que se relacionam aos processos de produção, distribuição e consumo textual. Já a prática social é tida como a dimensão social mais ampla, recortada em aspectos econômicos, políticos e institucionais particulares em que o discurso é gerado. (OLIVEIRA; LIMA; MONTEIRO, 2011, p. 565).

---

<sup>47</sup>Ao usar o termo discurso, o autor considera o uso de linguagem como forma de prática social e não como atividade puramente individual ou reflexo de variáveis situacionais.

A prática discursiva constitui-se tanto de “maneira convencional como criativa: contribui para reproduzir a sociedade (identidades sociais, relações sociais, sistemas de conhecimento e crença) como é, mas também contribui para transformá-la”. (FAIRCLOUGH, 2008, p.92). O autor complementa que essa constituição discursiva da sociedade não emana de um livre jogo de ideias que está na cabeça das pessoas, mas é resultado de uma prática social, enraizada em estruturas sociais concretas.

O estudioso ressalta os aspectos sociocognitivos de produção e interpretação textual que os participantes do discurso interiorizam e trazem consigo para o processamento textual e o próprio texto. Os processos de produção e de interpretação procedem, geralmente, de maneira não consciente e automática, o que é um fator importante na determinação de sua eficácia ideológica.

Destacamos entre as dimensões de análise propostas pelo autor a intertextualidade, que trata da propriedade dos textos de ser cheios de fragmentos de outros textos, que podem ser explícitos ou mesclados, e que o texto pode assimilar, contradizer e ecoar ironicamente. Essa perspectiva intertextual acentua que não é apenas o texto, nem mesmo os textos que intertextualmente o constituem que moldam a interpretação, mas também os textos que os intérpretes variavelmente trazem ao processo de interpretação. No nosso entendimento, esse ponto, que está presente na dinâmica comunicativa no contexto das organizações, revela como que as ações e decisões interferem no processo interativo e na própria comunicação.

Na prática social, Fairclough (2008) se apoia na relação do discurso como ideologia e hegemonia. Ele entende as ideologias como “significações/construções da realidade [...] que são construídas em várias dimensões das formas/sentidos das práticas discursivas e que contribuem para a produção, a reprodução ou a transformação das relações de dominação”. (FAIRCLOUGH, 2008, p.117).

O pesquisador aborda a hegemonia como além da busca da dominação de classes subalternas, por meios ideológicos para ganhar seu consentimento. Hegemonia para o autor é a construção de alianças e um foco de luta constante entre classes e blocos “para construir, manter ou romper alianças e relações de dominação/subordinação, que assume formas econômicas, políticas e ideológicas”. (FAIRCLOUGH, 2008, p.122).

Concordamos com Oliveira, Lima e Monteiro (2011), ao afirmarem que a prática social é formada de momentos que, articulados, são internalizados pelos sujeitos: “o discurso (ou semiose), a atividade material, os fenômenos mentais (crenças, desejos, valores, ou seja, ideologias) e as relações sociais (relações de poder, lutas hegemônicas)”. (OLIVEIRA; LIMA; MONTEIRO, 2011, p. 567). Ao passo que a prática particular, segundo as autoras, é

decorrente da configuração desses momentos que, nas interações, vão sendo internalizados pelos sujeitos, conformando a cultura e a realidade social.

A proposta tridimensional de Fairclough (2008) refere-se a três funções da linguagem e dimensões de sentido que coexistem e interagem em todo o discurso: linguagem identitária, relacional e ideacional. A primeira refere-se aos modos pelos quais as identidades sociais se estabelecem no discurso; a relacional diz respeito a como as relações sociais entre os participantes do discurso são representadas e negociadas; a ideacional representa a forma “pelos quais os textos significam o mundo e os seus processos, entidades e relações”. (FAIRCLOUGH, 2008, p.92).

A perspectiva da análise crítica do discurso fornece subsídios para identificarmos as tensões e as relações de força presentes na dinâmica comunicativa e no processo interacional que no ambiente interno das organizações se apresentam como resultante de um emaranhado de relações, na qual não se pode anular a força e a contribuição de cada uma delas quando se propõe a discutir e estudar a comunicação no contexto organizacional.

#### **4.2 Embrapa: a instituição da pesquisa agropecuária no Brasil**

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa - vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, forma um sistema de 47 unidades descentralizadas de pesquisa ou de serviços localizadas em todas as regiões do Brasil, além de 15 unidades centrais situadas na Sede, em Brasília. Em dezembro de 1972, por meio da Lei nº5.851, o Poder Executivo institui a Embrapa, cuja primeira diretoria foi empossada em 26 de abril de 1973, data oficialmente reconhecida como da sua criação. (EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA, 2013a).

A Embrapa é uma empresa pública de direito privado<sup>48</sup> - o que significa maior flexibilidade e agilidade na gestão - e foi parte efetiva na revolução agrícola que tornou o Brasil um dos líderes mundiais em tecnologias para agricultura tropical. A empresa coordena e integra o Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária (SNPA), que é constituído pelas Organizações Estaduais de Pesquisa Agropecuária (Oepas), universidades e institutos de pesquisa de âmbito federal ou estadual e organizações, públicas e privadas, vinculadas de algum modo à atividade de pesquisa agropecuária.

---

<sup>48</sup> De acordo com Alves, “a opção pela empresa pública foi uma decisão ousada do governo para livrar a Embrapa das peias da administração direta e dar-lhe flexibilidade, em relação a administração de recursos e pessoal, planejamento, avaliação de desempenho, execução de orçamento, divulgação de resultados e transparência. O modelo permitiu à Embrapa desenvolver sua personalidade, o que a distinguiu, no cenário nacional e internacional, como um exemplo único no campo da pesquisa pública”. (ALVES, 2010, p.67).

A criação da Embrapa e do SNPA significou um marco no processo de modernização da agricultura brasileira, principalmente em virtude da parceria com o agronegócio. Contini et al. (2010) ressaltam a estratégia da empresa de criar centros de pesquisa por produtos de importância econômica; já em ambientes pouco conhecidos do Brasil criaram-se centros de recursos; e centros temáticos de pesquisa foram constituídos em áreas consideradas estratégicas.

O objetivo da criação da empresa, que ocorreu no período do governo militar, foi proporcionar a substituição das importações por meio do aumento da produção agrícola. Para isso recebeu diversos incentivos financeiros e de pessoal para que seus pesquisadores desenvolvessem novas tecnologias que possibilitassem aos campos agricultáveis do Brasil serem mais produtivos. Como parte dessa indução à modernização da agricultura, o governo também abriu diversas linhas de crédito aos agricultores para incentivar a adoção de pacotes tecnológicos gerados pelas instituições de ciência e tecnologia, conforme ressaltado por Zambudio (2012).

O trabalho decorrente da atuação da Embrapa e do SNPA possibilitou a incorporação de inovações que garantiram saltos de qualidade e produtividade agrícola e o provimento de alimentos e insumos para a crescente população urbana e o setor industrial. O domínio tecnológico no ambiente tropical possibilitou ao Brasil ter um setor agrícola dinâmico e produtor de uma ampla cesta de produtos competitivos em custo de produção e qualidade, que abrange a soja, a laranja, o açúcar e a carne, entre outros.

Outro resultado que contribuiu significativamente para o reconhecimento da Embrapa foi o desenvolvimento da agricultura no Cerrado. Alves (2010) afirma que a empresa teve papel decisivo na criação de “novas cultivares, práticas culturais, zoneamento, plantio direto, fixação biológica do nitrogênio, desenvolvimento da pecuária de corte e de leite, hortaliças, frutas, irrigação e conhecimento dos recursos naturais”. (ALVES, 2010, p.72).

A extensiva e ineficiente pecuária de corte da região deu lugar à agropecuária tropical pioneira e eficiente. Isso contribuiu para que milhões de hectares fossem incorporados à agricultura brasileira e para que o País tornasse exemplo de como transformar recursos naturais inaproveitados. Como resultado, Contini et al. (2010) ressaltam que a região é responsável por mais de 1/3 da produção brasileira de grãos. Outros aspectos que melhoraram na região foram a pecuária por meio da genética animal, plantio de pastos e novas técnicas de nutrição. Melhorou-se também a pecuária com a genética animal, o plantio de pastos e novas técnicas de nutrição.

Duas décadas depois da criação da Embrapa, nos anos de 1990, quando as reflexões mundiais encaminhavam para reestruturação industrial, novos conceitos foram incorporados à pesquisa, como o desenvolvimento autossustentável, o uso racional dos recursos naturais e a preservação do meio ambiente. Vislumbrava-se um novo padrão de concorrência econômica - na qual priorizava a qualidade e diversificação de produtos – produzir cada vez mais não era prioridade. No contexto da Embrapa, a geração de tecnologias passa a dividir espaço com a necessidade de “contribuir para a competitividade do agronegócio, para a utilização sustentável dos biomas, para a inclusão social, a segurança alimentar, a nutrição e a saúde da população”. (ZAMBUDIO, 2012, p.29). Nesta época a empresa investiu

[...] fortemente em um programa de reestruturação, para reduzir sua dependência de recursos públicos, modernizar a administração e torná-la mais presente no mercado, inclusive por meio de parcerias com a iniciativa privada. Para isso, incorporou conceitos administrativos como planejamento estratégico, gestão pela qualidade total, aplicação de enfoque sistêmico na gestão e pesquisa orientada para o mercado. Adotou também os conceitos de comunicação integrada e planejada, além de utilizá-la como instrumento de qualificação dos processos gerenciais e de informação e relacionamento com públicos de interesse. (SILVA; DUARTE, 2007, p. 3)

Outro destaque na Embrapa são os programas de pesquisa específicos que conseguiram organizar tecnologias e sistemas de produção para aumentar a eficiência da agricultura familiar e incorporar pequenos produtores no agronegócio, garantindo melhoria na sua renda e bem-estar. (EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA, 2012). Essa reorientação veio nos anos 2000 com a eleição do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, que representou mudança de rumos à Embrapa em virtude da prioridade do governo dada à agricultura familiar, à incorporação da preocupação ambiental e apoio ao programa Fome Zero. (ZAMBUDIO, 2012).

Com o desafio de manter a excelência adquirida nesses 40 anos, a Embrapa aprova, anualmente, cerca de 250 novos projetos de pesquisa nos mais variados temas de interesse do agronegócio nacional. Em abril de 2013, a empresa operava com uma carteira do Sistema Embrapa de Gestão (SEG) com mais de mil projetos. Uma estratégia inovadora foi adotada pela empresa na gestão de projeto que resultou na implantação de portfólios de pesquisa - conjuntos de projetos afins em temas de grande importância estratégica – nas áreas: Setor Sucroenergético; Agricultura e Mudanças Climáticas; Monitoramento do Uso e Cobertura da terra (geotecnologias); Sistemas de Produção de Base Ecológica (que inclui a Agroecologia e muitos projetos de agricultura familiar); Aquicultura; Integração Lavoura-Pecuária-Floresta (ILPF); Fixação Biológica de Nitrogênio; Agricultura de Precisão; Nanotecnologia;

Reprodução Animal. (EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA, 2013b).

No âmbito internacional, a Embrapa contava, em abril de 2013, com 49 projetos de cooperação técnica com a América Latina e Caribe, contemplando 18 países, e 51 projetos de cooperação com nove países da África. Para desenvolver a cooperação científica, a empresa tem os laboratórios virtuais da Embrapa no exterior (Labex), que permite o intercâmbio de conhecimento entre pesquisadores da Embrapa e cientistas de algumas das principais instituições mundiais de pesquisa. Atualmente, a Empresa conta com Labex em operação nos Estados Unidos, França, Alemanha, Reino Unido, Coreia e China.

Para se tornar uma das maiores instituições de pesquisa do mundo tropical e cumprir a sua missão de viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira, a Embrapa investe, sobretudo, na capacitação e treinamento dos seus profissionais. Em outubro de 2013, contava em seu quadro de pessoal<sup>49</sup> com 9.795 empregados dos quais 2.427 são pesquisadores, 81% deles com doutorado, além da área de suporte formada por assistentes e analistas, que vai desde o ensino fundamental ao doutorado, de acordo com a exigência do cargo.

Outro fato que merece destaque sobre a instituição é a divulgação dos resultados das pesquisas que tem importância significativa para o crescimento da produtividade da agricultura. (ALVES, 2010). Essa divulgação ocorre de diversas formas, entre elas por meio dos profissionais de comunicação que desenvolvem trabalho de divulgação e relacionamento com os diversos públicos da instituição.

#### ***4.2.1 Configuração organizacional dos processos de comunicação***

A comunicação na Embrapa iniciou no ano da sua criação, em 1973, quando foram desenvolvidas as primeiras ações. Ainda sem uma estrutura formalizada, o trabalho era direcionado à divulgação de informações por um assessor de imprensa vinculado ao gabinete do presidente. De acordo com Silva e Duarte (2007), até o fim da década de 1980, a comunicação era considerada uma ferramenta para transferência de tecnologia e suas atividades coordenadas, na maioria das vezes, por profissionais da área de agronomia ou veterinária e realizadas de forma desarticulada nas diversas unidades.

---

<sup>49</sup> De acordo com o Art. 26 do seu Estatuto o regime jurídico do pessoal da Embrapa é a Consolidação das Leis do Trabalho e respectiva legislação complementar. E o ingresso ocorre por meio de concurso público. (BRASIL, 2012).

A contratação de profissionais por meio de concurso público e a definição de uma política de comunicação são consideradas pelos autores como passos importantes para o fortalecimento da área. Eles ressaltam que as exigências da sociedade, que ganharam forças no início da década de 1990, demandaram da empresa uma “postura mais transparente, ágil e orientada para o mercado, o que reforçou ainda mais a necessidade de estabelecer um sistema de comunicação organizado e com diretrizes gerais para a área”. (SILVA; DUARTE, 2007, p.4).

A formulação da Política de Comunicação<sup>50</sup> da Embrapa envolveu um grupo central formado por representantes das diferentes áreas, pelos profissionais de comunicação e um consultor externo que trabalharam durante um ano. Após a elaboração da política foram realizados seminários e campanhas para internalizar o documento entre os profissionais e principalmente para apresentar a comunicação como um compromisso de todos os empregados da empresa.

A partir de 1996, diversos documentos foram produzidos com o intuito de contribuir para o apoio e a internalização dos novos conceitos e da mudança da cultura interna, assim como para padronizar procedimentos de comunicação e dar unidade aos discursos e ações da empresa. Entre eles os manuais de Relacionamento com a Imprensa, Atendimento ao Cliente, Editoração, Eventos, Identidade Visual e Redação de Textos Jornalísticos. Mais recentemente, a Embrapa produziu o Documento Orientador da Embrapa nas Mídias Sociais e o Manual de Conduta em Mídias Sociais.

Para subsidiar a comunicação com os seus públicos de relacionamento, a Embrapa utiliza diversos instrumentos como perfis nas mídias sociais, produção de programas de rádio e de televisão, revistas e publicações que estão disponíveis no portal da empresa (<http://www.embrapa.br>). Para orientar o trabalho dos profissionais da área, a Política de Comunicação se fundamenta em dois eixos: a comunicação institucional e a comunicação mercadológica, sendo o objetivo geral da comunicação

[...] contribuir com o cumprimento da missão institucional da Empresa, ser o instrumento orientador e normativo concebido para sistematizar as áreas de comunicação da Empresa, maximizando seu desempenho. Esta Política pressupõe a criação e manutenção de fluxos de comunicação que facilitem a interação entre a Embrapa e seus distintos públicos de interesse, num processo de influência recíproca.(EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA, 2002, p.11).

---

<sup>50</sup> A Política de Comunicação da Embrapa foi editada em 1996, está em sua segunda edição. (EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA, 2002).

Com relação ao público interno, a política apresenta os objetivos específicos.

Criar e consolidar fluxos de comunicação que promovam a interação entre a direção da Empresa, o staff técnico e gerencial e demais empregados, estimulando a participação de todos e potencializando a realização pessoal e profissional; Conscientizar o público interno, em todos os níveis, para o fato de que a imagem da Empresa se forma também a partir das posturas e dos comportamentos individuais, tendo cada empregado a responsabilidade de contribuir para a boa imagem da Embrapa perante a sociedade; Internalizar a ideia de que a interação com os públicos de interesse, interno e externo, é vital para o processo de sustentabilidade institucional e que essa interação deve ser balizada pela ética e pelo profissionalismo; Querer e saber comunicar-se constitui-se em item importante do processo de avaliação do desempenho profissional. (EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA, 2002, p.33-34).

Para a Embrapa, a relação com a comunidade interna é essencial para o estabelecimento de fluxos de comunicação ágeis e eficientes entre a direção, gerentes e empregados. Isso é necessário porque, como contribuinte para a formação da imagem da Embrapa, o empregado, precisa estar consciente dos objetivos, missão e do dia a dia da empresa. A orientação da política é que essa relação seja caracterizada pela transparência e pelo estímulo permanente à participação, de tal modo que haja um efetivo envolvimento funcional no processo de tomada de decisões. Outra proposta da política é que sejam criados, mantidos e ampliados canais de comunicação que permitam, ao mesmo tempo, manter informados os empregados e garantir-lhes a manifestação livre suas ideias e conceitos sobre assuntos de seu interesse.

A gestão dos processos de comunicação na Embrapa é coordenada pela Secretaria de Comunicação (Secom), considerada uma unidade central, localizada em Brasília (DF). Entre as finalidades básicas da secretaria estão o planejamento, a coordenação e a execução de ações de comunicação com o objetivo de reforçar o conhecimento e o entendimento da sociedade sobre o papel e a importância da Empresa para o desenvolvimento sustentável do agronegócio brasileiro.

Em outubro de 2013, a Secretaria foi reestruturada em Supervisão de Articulação, Supervisão de Administração, Coordenadoria de Comunicação Institucional, Coordenadoria de Comunicação em Ciência e Tecnologia, Coordenadoria de Comunicação Mercadológica e Coordenadoria de Comunicação Digital. A comunicação interna está vinculada à coordenadoria de Comunicação Institucional. Entretanto, quando a pesquisa foi planejada e desenvolvida tinha como referencial a seguinte estrutura: Coordenadoria de Relações públicas, Coordenadoria de Jornalismo, Coordenadoria de Gestão da Marca e Publicidade e

Coordenadoria de Articulação e Estudos em Comunicação. Nessa configuração, os processos de comunicação interna eram de responsabilidade das três primeiras coordenadorias.

A interlocução da Secom com as unidades da empresa ocorre por meio dos Núcleos de Comunicação Organizacional (NCO), vinculados diretamente às chefias-geral das unidades. Criados em 2011, os núcleos substituíram a área de comunicação empresarial diante da “necessidade de aprimorar o modelo de gestão organizacional da empresa, alinhando a organização das unidades à visão de governança corporativa, tornando-a mais ágil, flexível e dinâmica.” (ZAMBUDIO, 2012, p. 39). Cabe aos núcleos executar e apoiar a comunicação na Embrapa, garantindo unicidade e uniformidade ao discurso organizacional.

A Embrapa convive com realidades distintas com relação à estrutura, número de profissionais e habilitações - jornalista, relações públicas, designer e publicitário – na composição dos núcleos de comunicação. Existe a orientação de uma formação mínima com relação à estrutura, número e formação dos profissionais dos núcleos, entretanto cada unidade se ajusta de acordo com a necessidade.

Em parceria com as unidades, a Secom edita os seguintes veículos corporativos de comunicação voltados para o público interno: "Folha da Embrapa", que é um informativo mensal e impresso; "Todos.com", newsletter enviado por e-mail com periodicidade semanal; "Notícias da Intranet". Outros veículos utilizados para a comunicação com o público interno são "Carta do Presidente"; "Jornal Mural Acontece"; "Diretoria Informa"; videoconferência; vídeo; anúncio eletrônico; além de informativos internos da Unidade.

Para ampliar a interação com seu público interno direto, que são os profissionais que compõem o Sistema de Comunicação da Embrapa em todo o País, a Secom lançou, em novembro de 2012, a Rede.com com a finalidade de propiciar a troca de experiências, discussões temáticas e conteúdo multimídia. A Rede.com é um piloto da intranet social que está sendo projetada pela empresa.

Em outubro de 2013, a Embrapa contava com 124 jornalistas, 59 relações públicas e 19 publicitários no Sistema de Comunicação da Embrapa, que contempla também designers, programadores visuais, profissionais da área de letras e pessoal de apoio. Cada unidade da empresa tem a sua peculiaridade e isso reforça a necessidade de conhecer a importância dessas partes que formam esse todo que é a Embrapa. A seguir apresentamos a Embrapa Milho e Sorgo e a Embrapa Tabuleiros Costeiros.

#### ***4.2.2 Conhecendo a Embrapa Milho e Sorgo***

O Centro Nacional de Milho e Sorgo, cuja assinatura síntese é Embrapa Milho e Sorgo, foi criado em 1976 e funciona no espaço do então Instituto de Pesquisa e Experimentação Agropecuária do Centro-Oeste (Ipeaco), localizado no km 65 da Rodovia MG 424, que liga Belo Horizonte a Sete Lagoas (Minas Gerais) em uma área de aproximadamente 2 mil ha. A missão da Unidade é viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação, com foco em milho e sorgo, que contribuam para a sustentabilidade da agricultura em benefício da sociedade brasileira. A Unidade é classificada como um centro de produto, o que significa que as pesquisas estão focadas em produtos específicos e com isso sua área de atuação é nacional.

A área da Embrapa Milho e Sorgo contempla escritórios, restaurante, laboratórios, galpões, como garagem, oficina, depósitos, microdestilaria, casas de vegetação, além de 8.853m<sup>2</sup> com residências ocupadas por empregados. As pesquisas também são realizadas no Campo Experimental do Gorutuba, localizado em Porteirinha, no Norte de Minas Gerais.

Em julho de 2013, o quadro de pessoal era formado por 68 pesquisadores e 257 assistentes e analistas que exercem atividades de apoio e de administração. O público interno é formado ainda por estagiários, bolsistas e terceirizados da área de serviços gerais e vigilância; aposentados e familiares. Empregados da Embrapa Serviço de Produtos e Mercado também trabalham em um escritório localizado na área da Unidade.

O Núcleo de Comunicação Organizacional (NCO) é composto por quatro jornalistas, um relações públicas, um revisor de texto, um programador visual, um assistente e um estagiário de comunicação interna. O núcleo é responsável pelos serviços de assessoria de imprensa, comunicação interna, eventos institucionais, pelo Programa Embrapa e Escola e pelo Sistema de Atendimento ao Cidadão (SAC). Além do site (<http://www.cnpms.embrapa.br>), o núcleo também é responsável pelo perfil da unidade nas mídias sociais (facebook, twitter, youtube).

As atividades de comunicação interna consistem, com mais ênfase, na produção dos seguintes veículos eletrônicos: Diário Milho e Sorgo Informa; Informe NAP e Notícias do CP, sendo que esses dois últimos contam com o apoio do NCO; o Jornal Mural Acontece e a realização de campanhas em parceria com setores da Unidade.

A intranet da Unidade abriga o banco de imagens, documentos administrativos e serviços. Quando há necessidade de informes extraordinários, o NCO afixa avisos próximos aos relógios de ponto. Conforme destacado por Pessoa (2009), a chefia da Unidade e demais

gestores utilizam-se de e-mail e comunicação oral em reuniões para transmitir, formalmente, informações aos funcionários, que, por sua vez, também contam com esses canais. Além dos fluxos formais de comunicação, há uma extensa gama de meios informais: troca de informações entre colegas, telefonemas, conversas de corredor.

Em 2013, o NCO aprovou junto ao Macroprograma 4 – que compõe o Sistema Embrapa de Gestão – o projeto “Estratégias de comunicação interna para melhoria do clima e da cultura organizacional”, iniciado no primeiro semestre de 2013 com prazo de execução de 24 meses. O objetivo do projeto é desenvolver e implementar um plano de comunicação interna na Embrapa Milho e Sorgo, com ações voltadas para aprimoramento dos fluxos e canais de informação, visando ao fortalecimento de aspectos culturais positivos e o estímulo a mudanças de questões desfavoráveis ao ambiente de trabalho. Em outubro do mesmo ano, o Macroprograma4 contava com 12 projetos sobre comunicação interna sendo desenvolvido em outras unidades da Embrapa.

#### ***4.2.3 Conhecendo a Embrapa Tabuleiros Costeiros***

O Centro de Pesquisa Agropecuária dos Tabuleiros Costeiros, cuja assinatura síntese é Embrapa Tabuleiros Costeiros, tem sua sede localizada na região Sul da cidade de Aracaju (Sergipe). Criada em 1975, sua missão é viabilizar soluções de pesquisas, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura nos tabuleiros costeiros em benefício da sociedade brasileira. A empresa atua nos Tabuleiros Costeiros e Baixada Litorânea do Nordeste, região que se estende do Sul da Bahia ao Norte do Ceará.

Criada inicialmente como Unidade de Execução de Pesquisa de Âmbito Estadual (UEPAE) de Quissamã (SE), três anos depois foi transferida para a capital e passou a ser UEPAE Aracaju. Em virtude da tradição e referência com a cultura do coco, em 1981 passou a coordenar o então Programa Nacional de Pesquisa de Coco, sendo transformada em 1985 em Centro Nacional de Pesquisa de Coco. Em 1993, para atender a uma nova visão de cenários alternativos para a pesquisa agropecuária e com base no planejamento estratégico instituído pela Embrapa, transformou-se no atual centro ecorregional. Os centros ecorregionais atuam em uma delimitação territorial com características de clima e solo (principais variáveis) que definem a abrangência espacial.

Em maio de 2013, o quadro pessoal da Unidade contava com 210 empregados, sendo 64 pesquisadores e 146 profissionais da área de apoio e administração, formada por assistentes e analistas. Os empregados estão lotados em Aracaju e em campos e áreas

experimentais localizados no interior de Sergipe; e na Unidade de Execução de Pesquisa e Desenvolvimento (UEP), em Rio Largo, Alagoas.

A maior parte dos empregados está na sede, em Aracaju, que é constituída por cinco prédios: administração, biblioteca, área técnico-científica, transporte e almoxarifado. Além dos empregados, o público interno da instituição é formado por pesquisadores da Empresa de Desenvolvimento Agropecuário de Sergipe, estagiários, bolsistas e terceirizados da área de manutenção, limpeza e vigilância, aposentados e familiares.

A comunicação oficial no ambiente interno é feita por contato telefônico e pessoal, memorando, correspondência, reuniões gerais da chefia com empregados, reuniões de chefia com supervisores e destes com os subordinados imediatos, cartazes, murais, eventos de integração, palestra e e-mail. Esses são recursos usados constantemente, em menor ou maior escala, pelos empregados e pelo corpo gerencial.

O Núcleo de Comunicação Organizacional é responsável pela assessoria de imprensa, comunicação interna, eventos institucionais, Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC), Programa Embrapa Escola e pelo gerenciamento do Portal [www.cpatc.embrapa.br](http://www.cpatc.embrapa.br). Em julho de 2013, a equipe era formada por cinco empregados: três jornalistas, dois assistentes e três estagiários (um de jornalismo e dois de design gráfico).

A comunicação interna realizada pelo núcleo consiste mais enfaticamente na produção do veículo eletrônico diário Agenda.com e o Jornal Mural Acontece; além do apoio a eventos internos realizados em parceria com a Associação dos Empregados da Embrapa (AEE) e com a Seção Local do Sindicato Nacional dos Trabalhadores de Pesquisa e Desenvolvimento Agropecuário (Sinpaf), além da realização de campanhas em parceria com outros setores da Unidade. O Núcleo também é responsável pela produção, edição e alimentação das noticiais disponibilizadas na intranet.

A descrição da comunicação interna nas duas Unidades nos remete principalmente à perspectiva da organização comunicada (BALDISSERA, 2009b), que é aquela formada pelos fluxos de comunicação formal. Considerando o paradigma da complexidade, percebe a necessidade de acionar e pensar as outras formas de comunicação, comunicante e falada (BALDISSERA, 2009b), uma vez que elas vão retroagir na comunicação formal.

### 4.3 A VISÃO DOS EMPREGADOS SOBRE A COMUNICAÇÃO INTERNA

Percebemos elementos que se perpassam nas categorias Núcleo de Comunicação Organizacional, Comunicação formal e a comunicação informal, Fluxos informacionais e fluxos relacionais e o Reconhecimento do sujeito, o que reforça o referencial teórico embasado no pensamento complexo, no qual os sistemas vivos se caracterizam por essa dialógica da autonomia e (inter) dependência no processo de auto-eco-organização. Nessa perspectiva, os elementos da dinâmica comunicativa devem ser vistos pela sua complexidade e não pela distinção.

#### 4.3.1 Núcleo de Comunicação Organizacional

Pela pesquisa podemos observar a importância do Núcleo de Comunicação Organizacional (NCO) para a materialização dos processos comunicacionais no ambiente interno, sendo responsável pelo desenvolvimento de ações relacionadas à comunicação formal nas unidades. Entre as suas atribuições, segundo a Política de Comunicação da Embrapa, está a de contribuir com a circulação de informações, estimular a participação e potencializar a realização pessoal e profissional dos empregados.

A pesquisa nos mostra que os informativos eletrônicos pautados em informações factuais é o carro-chefe das ações comunicativas desenvolvidas pelo NCO.

O Núcleo de Comunicação Organizacional é um agente de notícia. Ele ouve setores e pessoas e relata para os outros. (Supervisor -Embrapa Tabuleiros Costeiros)

Eu geralmente trago algumas informações de chefia, como melhorias e processos que vêm sendo implantados. É factual. (Supervisor - Embrapa Milho e Sorgo)

As informações que têm um impacto imediato, essas são divulgadas. Agora, àquelas que fogem do caráter factual, elas são consideradas irrelevantes pelos profissionais de comunicação. (Empregado - Embrapa Milho e Sorgo)

Existe aquela linha do profissional que só divulga o que é novidade. (Empregado - Embrapa Milho e Sorgo)

Eu acho que o setor de comunicação está limitado. Eu entendo que ele está mais pra fazer matéria jornalística. (Empregado - Embrapa Tabuleiros Costeiros)

Para Morin (2003), a informação assim como qualquer palavra que venha isoladamente não é conhecimento porque é “necessário ligá-la a um contexto e mobilizar o nosso saber, a nossa cultura, para chegar a um conhecimento apropriado e oportuno da mesma”. (MORIN, 1999, p.1). Entendemos que os depoimentos dos empregados reforçam a

necessidade de construir sentido sobre o que circula e acontece na organização mostrando ser pertinente a informação contextualizada sobre o trabalho e os processos realizados no ambiente. Isso nos leva a observar que o caráter meramente factual é insuficiente para contribuir para as interações e a produção de conhecimento.

O autor vai dizer que quem busca o pensamento complexo e a visão multidimensional dos fenômenos sociais - que, no nosso ponto de vista, deve ser a perspectiva da comunicação no contexto das organizações - não pode se entusiasmar com perspectivas unilaterais, que podem levar ao excesso de informação, insuficiência de organização e conseqüentemente carência de conhecimento.

Os discursos apontam esse caráter factual e mostram a necessidade de superar essa fase e apresentar informações contextualizadas e aprofundadas com relação às atividades dos setores e das pesquisas desenvolvidas pela organização; além de buscar outras formas relacionais da comunicação. Para os empregados, essa abordagem para além do factual pode ajudar no desenvolvimento do trabalho e agregar conhecimento a partir das ações comunicativas.

Esse excesso de informações que tem aqui, eu percebo que ele não traz mudança de comportamento não. Tem informação demais pra pouco conhecimento. (Empregado - Embrapa Milho e Sorgo)

Precisamos de informações que possam ser transformadas em conhecimento. Que elas sejam úteis de forma que agreguem conhecimento aos empregados. (Empregado - Embrapa Milho e Sorgo)

Você saber o que cada área e cada pessoa está fazendo, eu acho que ajuda no seu trabalho diário. Ajuda você no trabalho da pesquisa e até mesmo a defender a empresa lá fora. Você saber dizer o que sua empresa e o pessoal estão fazendo. (Empregado - Embrapa Tabuleiros Costeiros)

Falta conhecimento do todo e isso acaba influenciando no seu trabalho, que, às vezes, é específico, mas se você tem essa visão do todo, você consegue facilitar o seu trabalho. (Empregado - Embrapa Tabuleiros Costeiros)

Outra questão levantada nos depoimentos se refere à participação dos empregados nas ações comunicativas. Os discursos revelam que a produção e a seleção dos assuntos abordados nos veículos internos ocorrem, em grande parte, a partir da visão do NCO ou são resultantes das relações interpessoais informais e formais. Nas duas unidades, os empregados confirmam que não se sentem inseridos nesses processos.

Penso que não há um estímulo institucional com relação à nossa participação. (Empregado - Embrapa Milho e Sorgo)

Os jornalistas não procuram, eles agem por si sós. Eu acho que falta mais essa participação. Talvez isso seja algo que a comunicação precisasse implementar e incentivar. (Empregado - Embrapa Tabuleiros Costeiros)

O que às vezes me parece é que não é levado em conta a percepção da gente. Não existe uma maneira do NCO nos perguntar: vem cá, o nosso trabalho está sendo bem-feito? (Empregado – Embrapa Tabuleiros Costeiros)

É interessante ressaltar a visão distinta dos supervisores sobre esse ponto. Para o supervisor da Embrapa Milho e Sorgo, cuja posição se aproxima mais dos empregados, a participação não é satisfatória, principalmente se for considerado o número de empregados da Unidade. As demandas chegam principalmente dos supervisores de núcleos e de setores. Já o supervisor da Embrapa Tabuleiros Costeiros acredita que tem sido satisfatória a participação dos empregados na produção dos informativos e conseqüentemente para o desenvolvimento da comunicação no ambiente interno.

Eu também não sei se é muito pouco porque a gente não tem muito parâmetro. Geralmente, as sugestões ocorrem mais a partir de uma intervenção de um profissional de comunicação que durante uma conversa percebe que algo que foi falado pode vir a ser notícia. Mas não foi espontâneo porque não foi provocado pelo nosso público. As sugestões são decorrentes das relações interpessoais de cada jornalista. (Supervisor - Embrapa Milho e Sorgo)

Então, muitas pautas são provocadas externamente. A gente não cava, elas chegam a nós pelos canais e isso eu acho que é um ponto de amadurecimento. Várias informações nos chegam por e-mail, outras por telefone e outras por colegas que estão passando pelo nosso setor. (Supervisor - Embrapa Tabuleiros Costeiros)

Quando a comunidade ajuda a construir a agenda de comunicação, ela acontece de forma muito mais eficiente e as pessoas se enxergam com mais propriedade, têm sensação de pertencimento ao processo de comunicação e se veem como sujeitos, não só como assunto das coisas. Elas ajudam a construir. (Supervisor - Embrapa Tabuleiros Costeiros)

Apesar da percepção diferente do supervisor da Embrapa Tabuleiros Costeiros, seu discurso traz elementos que reforçam a importância de ampliar a participação dos empregados por reconhecê-los como sujeitos e integrantes do processo comunicacional. Por sua vez, entendemos que o depoimento do supervisor da Embrapa Milho e Sorgo se mostra complementar ao ressaltar que muitas vezes os assuntos são detectados por meio da interação do profissional<sup>51</sup> com os demais colegas, reforçando a importância dos comunicólogos circularem nas organizações e compartilharem a responsabilidade pela produção e pela concepção das ações.

---

<sup>51</sup> Destacamos aqui depoimento de um empregado da Embrapa Tabuleiros Costeiros sobre esses relacionamentos. “O fato de você ter uma jornalista, uma pessoa da equipe, que faz esse trabalho de ir ao público, aos empregados, facilita, dá espaço para gente participar da comunicação”.

O referencial teórico nos permite dizer que a participação dos empregados pode resultar na elaboração de ações comunicativas mais aderentes à realidade dos interlocutores e amenizar a atuação com ênfase nos instrumentos e na unilateralidade, além de reduzir o que Morin (2011) chama de rejeição dos argumentos contrários. “Exercemos uma atenção seletiva sobre o que favorece nossa ideia e uma desatenção seletiva sobre o que a desfavorece”. (MORIN, 2011, p.70).

O planejamento sendo realizado e percebido como resultado dessas interações ampliadas tem possibilidade de se apresentar mais condizente à realidade de todos os interlocutores e assim contribuir para o redirecionamento do olhar destes, não mais sob a perspectiva da rejeição, mas da inclusão e do pertencimento em virtude do processo interativo.

Destacamos um outro ponto que diz respeito à autonomia e à interdependência do NCO no ambiente interno, pois, em momentos específicos, os profissionais vão exercer a autonomia na produção de ações comunicativas, porém essa postura não elimina a interdependência com os demais interlocutores, da cultura e das ações organizacionais e gerenciais.

A gente está tentando quebrar um pouco a questão cultural do início da década de 1970 quando a Empresa foi criada e havia aquele resquício de controle da informação e principalmente de que informação é sinônimo de poder. (Supervisor - Embrapa Milho e Sorgo)<sup>52</sup>

Em alguns momentos acontece algum tipo de pressão para que o NCO apresente respostas que ainda não chegaram institucionalmente. Às vezes, é informação que a chefia não considera relevante ou que é sensível e que, na visão dela, não é o momento adequado de responder. (Supervisor - Embrapa Tabuleiros Costeiros)

Às vezes, a gente sente que o NCO é impossibilitado de fazer comunicação. (Empregado - Embrapa Milho e Sorgo)

Eu acho que a chefia da unidade também não tem muito espaço. Ela também tem uma dependência. Quer obter informação, mas não pode ou não deve. (Empregado - Embrapa Milho e Sorgo)

Eu acho que existe um problema de comunicação que não é culpa do NCO. De repente eles não estão nem sabendo. (Empregado - Embrapa Milho e Sorgo)

Quem é que comunica a comunicação? (Empregado - Embrapa Tabuleiros Costeiros)

---

<sup>52</sup>Zambudio em pesquisa realizada com os supervisores e demais profissionais que atuam nos Núcleos de Comunicação Organizacional da Embrapa recomenda que os gerentes de comunicação –ela estende para áreas/departamentos da empresa onde por ventura esteja ocorrendo problemas gerenciais –“disseminem as informações estratégicas para todos os membros de sua equipe, evitando assim que apenas os que ocupam cargos gerenciais detenham informações importantes a respeito das decisões da organização, como ficou demonstrado na pesquisa”. (ZAMBUDIO, 2012, p.67).

Esses discursos nos remetem à complexidade do ambiente organizacional, do qual o Núcleo de Comunicação Organizacional faz parte e, por isso, questões que estão fora da ingerência do núcleo interferem diretamente em suas práticas. A pesquisa nos leva a perceber que existe essa relação de interdependência uma vez que as ações, atitudes e até mesmo a omissão de empregados ou gestores vão interferir nas ações dos demais interlocutores simultaneamente.

Outra questão que a pesquisa nos remete é sobre a visibilidade das atribuições do núcleo. Os discursos mostram o pouco conhecimento sobre as atividades que ele desempenha e revelam que as ações comunicativas estão mais focadas nos trabalhos jornalísticos. Este problema fica explícito na Embrapa Tabuleiros Costeiros.

Eu tenho três anos aqui na Embrapa e não sei a função do NCO, a que está atrelado. Está limitado pra mim o conhecimento sobre até aonde vai esse setor. (Empregado - Embrapa Tabuleiros Costeiros)

A cada ano, a empresa vai mudando, criando novos nomes. Quando eu estava aprendendo as siglas e a função de cada setor, muda tudo. Eu não sei qual a função e até onde posso contar com esse núcleo. (Empregado - Embrapa Tabuleiros Costeiros)

Na Embrapa Milho e Sorgo, o supervisor avalia que a divulgação das atividades e processos desenvolvidos pelo NCO pode ser incrementada por meio do contato interpessoal e em reuniões, como as promovidas pelas chefias, para que possa mostrar a atuação e importância da comunicação para a organização.

Eu acho que nas relações interpessoais a gente pode falar mais do nosso trabalho e de como que podemos realizar as nossas ações. Acho interessante também ter um tempo nas reuniões promovidas pelas chefias justamente para disseminar essa figura do papel estratégico da comunicação junto aos empregados e aos setores. Eu acho que é interessante estar presente, cultivando e cativando essas fontes. (Supervisor - Embrapa Milho e Sorgo)

O supervisor da Embrapa Tabuleiros Costeiros tem outra visão sobre esta questão. Para ele, o conhecimento sobre o núcleo apresenta avanços.

Tradicionalmente na Embrapa, pelo fato de a comunicação estar sempre emparelhada com transferência de tecnologia, houve muita dificuldade de distinção e dissociação desses dois processos. Na unidade, a gente teve o cuidado de fazer o dia de campo interno, de mostrar processos, de divulgar documentos, de usar intranet como um vetor importante de disseminação de documentos. (Supervisor - Embrapa Tabuleiros Costeiros)

A pesquisa indica que, quando há conhecimento sobre as atividades desenvolvidas pelo NCO e o seu potencial, as estratégias de comunicação ocorrem de forma mais criativa e diversificadas.

Alguns setores têm descoberto esse papel nosso mais estratégico. Um exemplo recente ocorreu no Setor de Infraestrutura que envolveu a comunicação desde o primeiro momento e aí criamos uma campanha com ações diversas para tratar de um tema referente à redução de gastos de uma forma bem criativa. Assim como as campanhas de melhoria de clima organizacional desenvolvido pelo Setor de Gestão de Pessoas. Uma outra experiência recente é a participação em reuniões com a chefia-administrativa e os respectivos supervisores dos núcleos e setores. A partir dessas experiências, eu vejo que o fluxo de informação tem melhorado muito. (Supervisor - Embrapa Milho e Sorgo)

Para o público interno, eu diria que entre 40 e 50% da nossa pauta vem do Setor de Recursos Humanos, não só da pauta noticiosa, mas de outras ações de comunicação. O setor tem a percepção de que a gente pode contribuir bastante na hora de pensar na ação e não só de divulgar. Dos outros setores, a gente também tem tido demanda para ajudá-los na disseminação da informação. (Supervisor - Embrapa Tabuleiros Costeiros)

A pesquisa nos fornece subsídios para dizer que o conhecimento sobre as atribuições e potencialidades do NCO é importante para que as ações superem o factual e o noticioso que, como apontam os discursos, devem ser apenas um aspecto da abordagem da comunicação formal. A interação do núcleo de comunicação com os demais setores e gerentes pode contribuir para ampliar e subsidiar a realização de ações informacionais e relacionais.

Você saber que tá acontecendo um evento, que tá acontecendo uma reunião, mas o que essa informação afeta o meu trabalho? A partir desta informação, o que eu vou fazer ou que eu devo ou tenho que fazer? (Empregado - Embrapa Milho e Sorgo)

A comunicação interna tem que fornecer a informação útil que é aquela que é de interesse das pessoas e para o trabalho delas. E não somente informativas. (Empregado - Embrapa Milho e Sorgo)

A gente pouco sabe o que se faz aqui na Embrapa. Campo e laboratório têm o pessoal mais envolvido na pesquisa e às vezes eles não sabem o que está sendo feito. Tá lá fazendo análises, mais análises e aonde chegou isso? (...) Que apresentasse isso pra gente só com uma comunicação adequada para esse público. (Empregado - Embrapa Milho e Sorgo)

[...] Não preciso só de informações sobre o que está acontecendo nas chefias, no dia a dia da empresa para poder fazer bem o meu trabalho. Eu preciso ter mais informações ou outros canais que se complementem a esses informativos. (Empregado - Embrapa Tabuleiros Costeiros)

A gente precisa ter mais informação, principalmente aquela que afeta o nosso dia a dia, nosso trabalho e nosso desempenho. (Empregado - Embrapa Tabuleiros Costeiros)

[...] Eu quero saber o que cada laboratório faz e assim não fica cada um na sua caixinha e aí você tem uma ideia da dimensão, da capacidade que toda a Unidade dispõe hoje. Às vezes, eu vou fazer uma coisa em outra unidade que poderia ser feita aqui por desconhecimento. (Empregado - Embrapa Tabuleiros Costeiros)

Outro aspecto positivo do contato mais próximo é a possibilidade de incentivar os gestores para que estes realizem um trabalho constante de divulgação com os seus subordinados diretos sobre as atividades e processos da organização. Essa ação deve ser considerada necessária, uma vez que os discursos dos empregados mostram que a partir dos veículos informativos existentes e das reuniões não se sentem suficientemente informados sobre a Embrapa. Entendemos que essa sensação pode ser atribuída à falta de conhecimento que os empregados afirmam ter sobre processos, normas e procedimentos da organização, assim como o desconhecimento do trabalho que é realizado pelos setores e da pouca inserção e participação dos empregados nos processos organizacionais<sup>53</sup>.

#### ***4.3.2 Comunicação formal e comunicação informal***

A comunicação formal é entendida como os processos intencionais, planejados, estruturados a partir dos objetivos, princípios e interesses específicos da organização materializados em ações comunicativas. Refere-se à comunicação autorizada atribuída, geralmente, a um setor de comunicação – responsável pela divulgação de informações e pela promoção de relacionamentos da organização no âmbito interno e com a sociedade. A comunicação informal está relacionada aos processos de comunicação espontânea dos empregados e às relações interpessoais que ocorrem independentemente da estrutura formal, reconhecida por muitos como rede de boatos e radiocorredor.

Wels (2008a) contribui para pensarmos que neste ambiente interno as manifestações espontâneas e planejadas da comunicação, na qual a informação circula, representam “o mapeamento de um circuito relacional que está além do controle diretivo” (WELS, 2008a, p.6), uma vez que todo o processo envolve a participação de pessoas que desempenham papéis funcionais, mas que carregam seu próprio universo cognitivo. Esse pensamento aliado ao referencial teórico adotado nesta pesquisa nos direciona para entender a comunicação no

---

<sup>53</sup> Martins, em pesquisa desenvolvida na Embrapa Soja, vai dizer que "o ambiente organizacional ressent-se na sua produtividade para o caso de grupos isolados que não compartilhem sua produção com a totalidade de empregados de uma empresa. A existência de um setor de comunicação é requisito para sua boa imagem e este núcleo terá, entre suas atribuições, a de erigir programas internos para inserir novos empregados, para estimular o funcionário a adquirir intimidade com a empresa e com seus pares, ou mais especificamente, para neutralizar possíveis *desacoimas* ocorridos porque os setores não dialogam entre si". (MARTINS, 2012, p.227).

contexto das organizações como a articulação da comunicação formal e informal por considerar que elas pertencem a uma mesma dinâmica comunicativa.

Entendemos que, ao negar ou desconsiderar a comunicação informal, a organização refuta a existência de relações intersubjetivas existentes no ambiente organizacional que, como todo sistema vivo, sobrevive em virtude do embate e da tensão entre ordens e desordens, contentamento e descontentamento que conformam esse espaço. Se considerarmos a organização como lugar de diferenças e a comunicação como um processo dinâmico que se renova, torna-se fundamental considerar o conflito e o ruído como algo inerente aos processos interativos.

Baldissera nos alerta sobre a necessidade de que o “olhar sobre a noção de conflito deslize de uma compreensão que o caracteriza/estigmatiza como o da qualidade do negativo para uma que o qualifique como fundante/catalizador da possibilidade de transformação, criação, inovação”. (BALDISSERA, 2009a, p.148).

A pesquisa nos indica que os empregados percebem a presença significativa da radiocorredor nas duas unidades e a conexão existente entre a comunicação formal e a comunicação informal<sup>54</sup>. Para os empregados, a falta de agilidade, de iniciativa e de transparência contribui para o fortalecimento desta última.

Não ter um pouco de transparência dá margem à especulação. (Empregado - Embrapa Milho e Sorgo)

Eu acho que a radiocorredor se fomenta quando as pessoas detêm a informação e demoram para passá-la aos empregados. (Empregado - Embrapa Milho e Sorgo)

Isso ocorre pela deficiência das informações que estão chegando até os empregados. (Empregado - Embrapa Tabuleiros Costeiros)

Faz parte da radiocorredor comentários e posicionamentos que saem do controle da organização e, por isso, são caracterizados, na maioria das vezes, como desordem ou perturbações que ocorrem no ambiente interno. Entretanto, pelos discursos dos empregados é possível perceber que a comunicação informal não está desconectada da dinâmica comunicativa e pode provocar um posicionamento da comunicação formal, revelando uma relação de interdependência entre elas. Essa questão nos remete a Morin (2011) para quem o

---

<sup>54</sup>A pesquisa Comunicação Interna 2012 da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) mostra que, apesar de 7% das empresas participantes declarem não reconhecer a comunicação informal na empresa, esta tem influência e causa impacto nas organizações pois 19% reconhecem que ela provoca conflitos internos; 18% declaram que a comunicação informal tem com bastante frequência e 8% acreditam que ela é mais forte que a comunicação formal. Até como resultado do trabalho da comunicação interna, 22% verificam que a comunicação informal vem se tornando inócua para a organização.

sistema é autônomo, mas dependente porque precisa do meio para se reorganizar, sendo esta uma característica dos sistemas complexos neste processo de auto-eco-organização.

Eu acho que a comunicação oficial, assim como a empresa, os setores e a comunicação como um todo, tem que trabalhar paralelamente com a comunicação do cafezinho. (Empregado - Embrapa Milho e Sorgo)

Às vezes, eu acho que a comunicação formal deveria se antecipar ou andar paralelamente com a radiocorredor. (Empregado - Embrapa Milho e Sorgo)

Eu não sabia da força da radiocorredor até o momento da nossa reunião pra esclarecer o processo motivado pela radiocorredor. Talvez o NCO já tivesse essa compreensão, mas passou a ter uma compreensão até maior de que não se pode fechar os olhos para uma coisa que existe de fato que é a informação que circula independentemente da fonte oficial. (Empregado - Embrapa Tabuleiros Costeiros)

Os discursos acima validam o pensamento de Baldissera (2008b) de que a organização precisa rever a atenção que é dada aos processos comunicacionais que burlam a ordem dada e tendem a ser desqualificados e até mesmo rechaçados como algo externo à organização. “Porém, um olhar mais acurado tenderá a revelar que apesar de [...] tais processos não serem centrais, exercem forte influência sobre o todo organizado, perturbando-o e, não raras vezes, traduzindo-se em reorganização de significação”. (BALDISSERA, 2008b, p.43).

A pesquisa também apresenta a relação de forças entre a comunicação formal e a informal, enfatizando a necessidade de um posicionamento mais incisivo e pró-ativo da organização em relação às informações disseminadas no ambiente interno. Nas circunstâncias em que a manifestação não ocorre a contento, a radiocorredor se apresenta como um elemento "provocador" neste ambiente.

Depois que já queimou tudo, o corpo gerencial se sente na obrigação de divulgar a informação por meio de um informativo ou alguma outra coisa para justificar uma situação que já foi criada. Se você coloca a informação antes da radiocorredor começar a fluir evita comentários indevidos. (Empregado - Embrapa Tabuleiros Costeiros)

Outra questão que os discursos dos empregados nos revelam é a percepção dos empregados de que a radiocorredor se apresenta, em muitos casos, mais completa do que a oficial, atribuindo características de complementaridade e contextualização à comunicação informal.

A comunicação oficial vem incompleta. Alguém fala assim ‘você viu o que estava escrito aquilo ali? Eu estou sabendo que não é bem aquilo não. Tem outras coisas que não está intrínseco ali’. (Empregado - Embrapa Milho e Sorgo)

O cafezinho vem recheado de interpretações e de conhecimentos de pessoas de outras esferas ali dentro. Não reflete simplesmente uma notícia nua e crua que você só lê e pronto. (Empregado - Embrapa Milho e Sorgo)

A informação está com mais qualidade no corredor do que simplesmente aquela que a empresa divulgou oficialmente. (Empregado - Embrapa Milho e Sorgo)

As falas mostram que o ambiente interno é o lugar de interações formais, informais e de contradições advindas dos vários interesses, muitas vezes, divergentes dos interlocutores, que possuem e expressam suas individualidades, subjetividades e estratégias. O raciocínio de Morin (2011) de que a ordem advém também da desordem contribui para a reflexão sobre os processos de comunicação e permite aceitar que a diversidade e a contradição devem ser contempladas e não eliminadas. Entendemos que essa perspectiva reforça a ideia desta categoria de pensar a comunicação formal e informal como interdependentes já que uma pode influenciar e oxigenar a outra.

[...] como integrar nas empresas as liberdades e desordens que podem trazer a adaptabilidade e a inventividade, mas também a decomposição e a morte [...]. As redes informais, as resistências colaboradoras, as autonomias, as desordens são ingredientes necessários para a vitalidade das empresas. (MORIN, 2011, p.93).

Para concluir a análise, trazemos a questão, respaldada em Baldissera (2009a), de que a radiocorredor também é incrementada pela insuficiência de espaços de interação e de diálogo entre empregados e destes com a organização. O autor afirma que a existência de espaços para a manifestação da crítica revela níveis de maturidade e de responsabilidade em gestão. Baldissera ressalta ainda que as políticas de comunicação organizacional devem aceitar e propor a qualificação da comunicação informal mediante uma comunicação formal ampla e verdadeira.

Diante dos discursos e das reflexões, acreditamos que a comunicação formal e a comunicação informal se apresentam como integrantes do todo organizacional, contribuindo para dinamizar a comunicação nesse ambiente. Baldissera (2009a) se apropria do princípio dialógico para afirmar que o “formal e o informal podem ser pensados como a dualidade no seio da unidade, ou seja, a tensão entre o formal (organizado) e o informal (o desorganizado), gerando/ regenerando o sistema comunicacional, a rede de significação e a própria organização”. (BALDISSERA, 2009a, p. 159).

### 4.3.3 Fluxos informacionais e fluxos relacionais

Essa categoria nos aponta para um aspecto que geralmente é tratado no ambiente interno das organizações de forma bem distinta: fluxos informacionais, representado pelos instrumentos e canais; e os fluxos relacionais que são espaços no qual o público tem a oportunidade de se interagir. O referencial teórico e a pesquisa nos levam a observar que é contraproducente abordar os fluxos em uma perspectiva segmentada e dissociada ou de supervalorização de um em detrimento do outro uma vez que o processo comunicacional não ocorre de forma estanque. Entendemos que, além da informação, encontramos nos dois fluxos o potencial da interação. Nessa concepção, eles podem ser vistos como autônomos e complementares.

Nas duas unidades pesquisadas, os discursos dos empregados revelam a predominância dos fluxos informacionais por meio de jornais enviados por e-mail ou notícias veiculadas na intranet. A partir das falas, a pesquisa mostra a instrumentalização do processo de comunicação interna.

Eu pego uma informação e falo para os jornalistas: favor informar aos empregados. A informação que eles entendem significa que é para pôr no e-mail. (Empregado - Embrapa Milho e Sorgo)

Uma das formas de comunicação é por meio de e-mail. Uma outra forma é por intermédio de notícias na intranet da gente. No Portal, também há notícias. (Empregado - Embrapa Tabuleiros Costeiros)

Eu estou há oito anos na Embrapa e o Agenda.com traz informações rápidas e informativas. Você pode estar em casa e se você clicar meia-noite já está lá no e-mail. (Empregado - Embrapa Tabuleiros Costeiros)

A prioridade do fluxo informacional pelo meio eletrônico afeta as relações e a percepção de empregados que, por não terem acesso à internet, sentem-se marginalizados e discriminados não só do processo de comunicação, mas também das atividades da organização. Os discursos chamam a atenção para a necessidade das informações serem trabalhadas fora do ambiente eletrônico para que esteja acessível a todos e evite a sensação de exclusão.

Tá sendo ineficiente a comunicação corpo a corpo porque na realidade o e-mail funciona para quem tá na sala, mas nós estamos nos campos experimentais. A gente também quer saber das coisas. Eles passam e-mail e perguntam: ‘Uai, vocês não ficaram sabendo, não?’ Eu acho que essa palavra soa muito bem aqui dentro: existe comunicado e não comunicação. (Empregado - Embrapa Milho e Sorgo)

Primeiro você tem que saber trabalhar essa comunicação frente a frente, esta interação, para você ter uma melhora nos seus veículos de informação. Uma coisa está ligada na outra. (Empregado - Embrapa Milho e Sorgo)

Eu fico preocupada com o fato de a nossa comunicação interna formal ficar muito restrita às pessoas que têm acesso as novas formas de tecnologia de informação. Houve uma audiência em comemoração dos 40 anos da Unidade na Assembleia Legislativa e um colega chegou pra mim e perguntou: "por que não comunicaram às pessoas mais simples que não tem e-mail? É porque eu não tenho terno?". (Empregado -Embrapa Tabuleiros Costeiros)

Eu acho que a comunicação pelo Agenda.com ainda é limitada porque eu sinceramente não sei de que forma isso chega e como é avaliado nos outros setores externos a nossa sede porque, se você pensar bem, tem gente lá no interior de Sergipe e em outro local e eu não sei se essa Agenda.com chega a contento ou se chega. (Empregado- Embrapa Tabuleiros Costeiros)

A pesquisa evidencia a ausência de oportunidades para a troca, os encontros -fluxos relacionais- e a reivindicação por calor humano na Embrapa Milho e Sorgo e na Embrapa Tabuleiros Costeiros. Os empregados mostram diversos fatores que contribuem para esse cenário, como característica do trabalho, inexistência de espaços propícios e a estrutura física dos prédios.

A cultura da Embrapa hoje perdeu o calor humano, gente. Não tem, fica agora tudo mecanizado é tudo informatizado. Não tem relacionamento humano dentro da empresa, pode falar assim. (Empregado - Embrapa Milho e Sorgo)

O cafezinho é na porta da chefia, ninguém vai lá. Põe lá de manhã e tira à tarde sem ninguém tomar. Você não vai fazer chacinha na porta da chefia, né? (Empregado - Embrapa Milho e Sorgo)

Aqui há um isolamento muito grande. Eu estava pensando até que talvez seja um pouco por causa da anatomia e da geografia das construções. Essas portas aqui, elas isolam as pessoas e com o ar-condicionado isolam ainda mais. (Empregado Embrapa - Tabuleiros Costeiros)

É como se as pessoas trabalhassem em um condomínio isolado e ali as pessoas quase não se comunicam. Ficam fechadas em uma sala, né? (Empregado - Embrapa Tabuleiros Costeiros)

A falta desses espaços para interação e diálogo entre os empregados sobressaiu principalmente nas falas dos participantes da Embrapa Milho e Sorgo. Eles dizem que esses ambientes favoreceriam os relacionamentos e colaborariam para troca de ideias. Este ponto da análise remete mais uma vez ao simbólico que está presente nas ações e gestos que são percebidos pelos empregados.

Comunicação é relacionamento, né? Eu trabalhei em outro lugar e lá a gente tinha um hall com cafezinho que sempre ficava cheio de gente conversando e saía ideias interessantes para projetos. Dessa forma, a gente interage, conversa e fica sabendo sobre o que está acontecendo e o clima da unidade também melhora, né? (Empregado - Embrapa Milho e Sorgo)

Uma hora você sai pra tomar café, conversa com um e aí você acaba comunicando melhor com o outro porque você tem essa questão do pessoal, do afetivo. Eu falo por mim, eu fico mais na sala porque a gente não tem um espaço assim. (Empregado - Embrapa Milho e Sorgo)

O único espaço de conversa nosso hoje é o banco. Você demora pra ser atendido e aí você conversa com a pessoa que está na fila. (Empregado - Embrapa Milho e Sorgo)

No relacionamento, você discute a comunicação institucional, aceita ou critica, você tem que ter relacionamento pra discutir. (Empregado- Embrapa Milho e Sorgo)

A comunicação também se efetiva no dia a dia ‘olha eu estou doente, eu não estou bem’, ‘eu gostei do que você falou’. Mas como as pessoas não se encontram, então há essas barreiras. (Empregado - Embrapa Tabuleiros Costeiros)

Um instrumento usado pela comunicação no ambiente interno das duas unidades é a reunião, que é valorizada pelos empregados porque, na opinião deles, ela permite o contato direto e a possibilidade de interação. A reunião se apresenta como uma forma importante de compreender as questões relacionadas à empresa. Entretanto, a reunião no contexto das duas unidades, não tem surtido esse resultado, de acordo com os discursos, em virtude do formato aplicado: falta de objetividade, pontualidade e até mesmo a banalização<sup>55</sup>. Assim as reuniões têm sido criticadas e até mesmo perdido a credibilidade entre os empregados. Nas falas percebemos o embate de força que se concretiza por meio da diminuição da participação dos empregados.

A linguagem[...]pelo amor de Deus. Tanto que ele acabou de falar todo mundo saiu, né? E alguém falou, "mas que falta de educação. Todo mundo levantou quando o chefe acabou". Não, a falta de educação foi do chefe que apresentou uma coisa que ninguém entendeu. (Empregado- Embrapa Milho e Sorgo)

Eu gostaria de receber um convite para uma reunião e ir por interesse e não porque eu fui convocado. (Empregado- Embrapa Milho e Sorgo)

Também são tantos eventos, reuniões que acontecem e como não têm muita objetividade, você, às vezes, fica uma manhã inteira e, se tivesse um pouco mais de foco, poderia ser resolvida em duas horas. Deveria ter um pouco mais de organização e pontualidade também. A falta de um foco claro acabou banalizando as reuniões. (Empregado - Embrapa Tabuleiros Costeiros)

Tenho quase cinco anos de Embrapa, logo que cheguei aqui tinha um nível de participação e isso foi decaindo vertiginosamente até chegar à última convocação [...] e ter uma meia dúzia de pessoas no auditório. (Empregado - Embrapa Tabuleiros Costeiros)

---

<sup>55</sup> A banalização das reuniões foi enfatizada principalmente pelos empregados da Embrapa Tabuleiros Costeiros, como fica claro neste depoimento: “Se você for participar de todos esses eventos, eles tiram até o foco, por isso é que tem que te chamar para coisas realmente importantes. Infelizmente não tem esse filtro, vamos selecionar porque senão todo o mundo fica pra lá e pra cá. (Empregado Embrapa Tabuleiros Costeiros).

Os discursos reforçam a necessidade de ter estratégias claras e adequadas ao objetivo que se quer com o uso de um determinado instrumento. Os empregados demonstram isso no caso das reuniões: que podem ser puramente informativas, mas que também apresentam potencial para proporcionar o diálogo e a interação.

Há duas coisas muito diferentes numa reunião. O caráter informativo: você senta, ouve e vai embora. E outras reuniões na qual você interage. Então eu acho que essas reuniões é que deveriam ser mais exploradas, né, porque você não só dá a informação como você tem um feedback do que as pessoas estão achando. As reuniões têm que ter objetivo, foco e prazo de duração. (Empregado - Embrapa Milho e Sorgo)

Além da reunião, outros instrumentos podem proporcionar o relacionamento e a interação, como os eventos comemorativos e culturais<sup>56</sup>. Porém, nas unidades pesquisadas, percebemos a baixa participação dos empregados. Eles afirmam que não participam com muita frequência por falta de motivação, prioridade ao trabalho e falta de incentivo. A baixa participação não é exclusividade dos eventos realizados pela organização, ela também se manifesta nas assembleias do sindicato, da associação dos empregados e nas reuniões promovidas para a divulgação dos trabalhos dos setores.

Eu acho que é feito, assim, um grande esforço para as pessoas se interagirem, mas vai muito da gente também de se acomodar. A gente não participa porque fica fazendo outras coisas. (Empregado - Embrapa Milho e Sorgo)

Eu acho que os eventos internos são importantes porque é um momento de integração entre os empregados, mas, às vezes, você não quer abrir mão de algo que você tá fazendo para participar. É a motivação mesmo. (Empregado - Embrapa Tabuleiros Costeiros)

Você imagina que uns dois ou três anos atrás a gente promoveu aí uma série de palestras institucionais em que cada setor falava sobre seu trabalho. É tão pouco empregado que vai. Então, eu acho que passa pela motivação dos trabalhadores. (Empregado - Embrapa Tabuleiros Costeiros)

Essas questões nos remete a Fairclough (2008) que, ao reforçar o discurso como prática social, vai dizer que os sujeitos se manifestam neste processo de interpretação de textos, discursos e falas com toda sua história de vida e experiências particulares. Ao transpor esse pensamento para as organizações, podemos perceber que as interpretações dos empregados, resultantes das relações e das interações entre eles e a chefia, e as mediadas pelos veículos, vão interferir diretamente nos discursos e nas ações subsequentes, já que elas

<sup>56</sup> Os eventos comemorativos ou culturais são promovidos com mais frequência na Embrapa Tabuleiros Costeiros. Eles geralmente são realizados pela Associação dos Empregados e pela Seção Local do Sindicato Nacional dos Trabalhadores de Pesquisa e Desenvolvimento Agropecuário em parceria com a unidade.

estarão impregnadas da percepção advinda dos relacionamentos anteriores e paralelos que ocorrerem nesse contexto. Ressaltamos que os discursos apresentados reforçam o entendimento de que a comunicação no ambiente interno das organizações também sofre interferência dos demais acontecimentos e ações que ocorrem nesse espaço.

A pesquisa mostra que informação e relacionamento são interdependentes no processo interacional. Sob essa visada, reforçamos que os fluxos se apresentam em uma relação de autonomia e complementaridade. Para subsidiar o raciocínio sobre a complementaridade, nos apoiamos em Martino (2009), para quem a comunicação midiática e a comunicação interpessoal devem ser tratadas não como separação, mas a partir da interconexão. Os fluxos podem contribuir significativamente para a divulgação e para o conhecimento sobre objetivos, prioridades e necessidades da organização e para a percepção sobre a interpretação, expectativa e anseio dos empregados.

A notícia que está veiculada no meio de comunicação tem que ter um tratamento diferenciado dentro da Unidade. Chama o público e ali trata dessas informações de forma presencial. Não poderia ser a unidade como um todo, mas em setores. Então eu acho que a comunicação para mim é efetiva e eficiente quando ela atinge o objetivo dela, mas quando dá oportunidade para as pessoas também participarem. (Empregado - Embrapa Milho e Sorgo)

Entendemos que os fluxos informacionais e relacionais podem contribuir para a promoção das interações no contexto das organizações, uma vez que os empregados percebem o caráter positivo delas para a realização do trabalho. Essa percepção nos remete aos estudos de Maturana e Varela (1995) que, a partir da observação das abelhas, vão dizer que é no acoplamento de terceira ordem – que são as relações, interações, comunicação - que ocorrem o intercâmbio químico que garante a perpetuação e a definição do papel desses insetos no ambiente em que vivem. O intercâmbio resulta “na distribuição, por toda a população, de uma certa quantidade de substâncias, entre elas os hormônios, responsáveis pela diferenciação e especificação de papéis. Assim, a rainha torna-se o que é pelo modo como é alimentada, e não hereditariamente”. (MATURANA; VARELA, 1995, p.211).

Como o exemplo da colmeia, as interações no ambiente organizacional são estabelecidas entre indivíduos que desempenham distintos papéis visando à manutenção do sistema. A nosso ver, esse pensamento ressalta a importância dos fluxos informacionais e relacionais, uma vez que a execução dos processos demanda o conhecimento e o reconhecimento do trabalho que os interlocutores desenvolvem no ambiente organizacional.

Entendemos que o conhecimento e o reconhecimento podem ser proporcionados também por meio das ações comunicativas.

#### ***4.3.4 Reconhecimento do sujeito***

Na nossa percepção, os discursos mostram que a comunicação no ambiente interno das organizações prescinde atentar-se para o reconhecimento do empregado como sujeito dos processos organizacionais. A pesquisa nos leva a dizer que, quando o empregado é percebido apenas como um indivíduo, a comunicação instrumental é suficiente, mas quando se admite que no contexto interno está o sujeito e, conseqüentemente, sua subjetividade e identidade é necessário ultrapassar a perspectiva instrumental da comunicação.

Os discursos dos empregados revelam que, ao pontuar a participação nos trabalhos desenvolvidos pelos setores, núcleos e pesquisa, a divulgação possibilita que eles sejam reconhecidos e se reconheçam como pertencentes e contribuintes do todo que é formado por partes distintas, mas que se apresentam (inter) dependentes.

Acho que o grande desafio da Embrapa na área de comunicação é fazer com que duas áreas completamente diferentes, como é a área de pesquisa e a área de suporte, comuniquem-se bem. É exatamente a natureza da empresa que faz com que o desafio seja muito grande porque você tem perfis muito diferenciados de profissionais aqui dentro e que são interdependentes. Um não trabalha sem o trabalho do outro. (Empregado - Embrapa Tabuleiros Costeiros)

As características da organização podem dificultar o empregado fazer a conexão do seu trabalho com o todo como, por exemplo, na divulgação de alguma tecnologia. No entendimento de vários participantes<sup>57</sup>, se for ressaltada a contribuição de cada um dos envolvidos no processo, a ação de comunicação, seja informacional, seja relacional, pode exercer no contexto organizacional a função de valorização e de motivação dos empregados.

Às vezes, publica-se uma informação sobre tecnologia e o pessoal de apoio não consegue fazer a ligação do trabalho dele com o produto final. A informação não atinge aquele grupo que está diretamente envolvido naquele resultado. É interessante que a informação chegue e possibilite ao empregado sentir parte e ver em que ponto ele contribuiu. Isso promove uma motivação. (Empregado - Embrapa Milho e Sorgo)

O pessoal de apoio fica no piloto automático fazendo o serviço de rotina e aí não consegue fazer a ligação do que está sendo divulgado com o trabalho que ele faz. A empresa, às vezes, pode até valorizar, mas a informação não atinge esse objetivo. (Empregado - Embrapa Milho e Sorgo)

---

<sup>57</sup>Esses discursos sobre a identificação/pontuação dos empregados nas ações de comunicação foram mais enfáticos na Embrapa Milho e Sorgo.

Falar sobre o que está sendo feito o que agilizou ou melhorou os processos da empresa. É interessante pra gente ver e até para quem trabalha no setor, traz uma autoestima melhor. (Empregado- Embrapa Milho e Sorgo)

O papel dele na Empresa, né? Isso aumenta o orgulho e a autoestima da pessoa. O comprometimento dele nas coisas. [...] você se sente pertencente, sente que é valorizado, não se sente? (Empregado- Embrapa Milho e Sorgo)

Comunicação interna de valorização. É preciso falar sobre o trabalho desenvolvido por todos da equipe e não somente de uma pessoa. (Empregado - Embrapa Milho e Sorgo)

A gente não sabe de todas as coisas boas que estão acontecendo e saber disso nos motivaria. (Empregado- Embrapa Tabuleiros Costeiros)

Os produtos e projetos que têm impacto na região, eles precisam ser mais divulgados. Acho que gera uma cadeia de que nosso trabalho é importante porque senão o nosso trabalho fica no descrédito. (Empregado - Embrapa Tabuleiros Costeiros)

A comunidade precisa saber que tem um colega ali que tá produzindo e fez uma coisa diferente. Então até desestimula, né? As pessoas têm que saber que você tá dando um passo a mais, tá produzindo, tem que valorizar as pessoas.(Empregado-Embrapa Tabuleiros Costeiros).

A valorização e o reconhecimento são cada vez mais pertinentes em uma configuração sociocultural. As organizações, de acordo com Baldissera (2012), tornam-se um importante lugar para que os sujeitos, mediante seu trabalho, consigam desenvolver suas habilidades e competências e, dessa forma, sentirem-se social e culturalmente pertencentes ao sistema.

O reconhecimento do trabalho mediante elogios (particularmente os públicos), a avaliação positiva realizada por lideranças e colegas de trabalho sobre ideias apresentadas, o sentimento de pertença, o atingimento de metas, o simbólico associado à organização (a organização ser publicamente reconhecida como referência), o respeito às subjetividades e às diferenças, e a possibilidades de os sujeitos continuarem a se desenvolver (ampliar seus conhecimentos), dentre outras coisas, são fontes de prazer para os sujeitos que laboram nas organizações. Lógico, as sensações de prazer não são permanentes, antes são da qualidade do transitório e exigem constantes confirmações, atualizações. (BALDISSERA, 2012, p.6-7).

Partimos do princípio de que a perspectiva do pensamento complexo e da comunicação relacional permite o reconhecimento da subjetividade do empregado no contexto organizacional. No pensamento clássico, o sujeito é retirado de cena porque o determinismo exclui o subjetivismo por considerá-lo fonte de erro ou ruído. Pelo paradigma da complexidade, o ambiente organizacional é visto como lugar vivo, onde se encontram tensionamentos e incertezas e espaço para a manifestação do sujeito ser (re) conhecido pela

alteridade por meio do compartilhamento, divulgação e inserção das atividades profissionais na dinâmica comunicativa.

Ser sujeito é colocar-se no centro do seu próprio mundo, é ocupar o lugar do 'eu'. [...] O fato de poder dizer "eu", de ser sujeito, significa ocupar um lugar, uma posição onde a gente se põe no centro de seu mundo para poder lidar com ele e lidar consigo mesmo. [...] Ser sujeito é ser autônomo, sendo ao mesmo tempo dependente. (MORIN, 2011, p.65-66).

É produtivo ressaltar que a alteridade e a identidade estão em permanente tensão relacional e são interdependentes. Segundo Baldissera (2004), a alteridade tem como condição de existência o olhar/percepção procedente de uma dada identidade. Ao definir a alteridade, a identidade também se qualifica e constrói como unidade. Para o autor, a articulação entre elas faz com que assumam sentidos que são produzidos ou modificados nos processos de interação simbólica, portanto, são socioculturais. O pesquisador apresenta uma conceituação do indivíduo-sujeito, a partir do pensamento complexo que contribui para nossa reflexão.

[...] o indivíduo-sujeito, dentre outras coisas, é construtor e construção, tece e é tecido nos processos histórico-sócio-culturais, objetiva-se pela consciência de si mesmo, cria, mas também sofre sujeição, experimenta a incerteza, é egocêntrico e tem autonomia-dependência, sofre restrições e contingências, e auto-eco/exo-organiza-se. Trata-se, portanto, de um sujeito agente, com diferentes graus de autonomia, influência e consciência frente à diversidade de situações eco-histórico-sócio-estruturais. (BALDISSERA, 2004, p.89-90).

Nessa visão, podemos dizer que as relações dialógico-recursivas são atualizadas entre sujeitos e organização. Nas interações o sujeito constrói a organização - com a sua linguagem, cultura, ou seja, com toda sua particularidade - e esta por sua vez retroage sobre os próprios indivíduos constituindo-os. De acordo com o autor, esses processos materializam-se imbricados de tal forma que indivíduos e organização constroem-se permanentemente.

A pesquisa nos leva a dizer que a percepção de sujeito como autônomo e dependente e em inter-relação com a organização e seus pares permite a reflexão sobre as ações comunicativas como contribuintes para o reconhecimento, valorização e motivação<sup>58</sup> dos interlocutores.

---

<sup>58</sup>Em entrevista concedida a Zambudio, a chefe da Secretaria de Comunicação da Embrapa no período de 2009 a 2012, afirmou a determinação do diretor-presidente, na época, em retomar o sentimento de pertencimento organizacional. "Isso significa dizer que a Embrapa busca despertar em seus empregados o comprometimento, a identificação, a sensação de pertencer, de participar da organização. Essa busca é essencial [...] porque a Embrapa tem dimensões continentais, com unidades que abrigam empregados por todo o Brasil e em muitos

Para isso, propomos que a comunicação no ambiente interno experimente ir além do caráter noticioso com o intuito de contribuir para o conhecimento e a disseminação do trabalho desenvolvido pelas partes (setores, áreas, pesquisas) da organização, proporcionando conexão das partes com o todo, ressaltando não somente o trabalho e a operacionalidade em si, mas pontuando e mostrando a participação e contribuição de cada empregado no contexto geral.

Esse cenário nos possibilita fazer um paralelo com o princípio hologramático de Morin (2011) no qual não somente a parte está no todo como o todo, de certa forma, está na parte. E o todo pode apresentar qualidades e propriedades resultantes do processo de tecedura das partes, isto é, dos processos associativos, dialógicos, dialéticos e recursivos, dentre outros, que não estão presentes nas partes. (BALDISSERA, 2004).

Trazendo para a nossa discussão da comunicação no ambiente interno e considerando setores e empregados como as partes, e o ambiente organizacional como um todo, entendemos que ao levar as partes para o todo (divulgando e pontuando o papel de cada um nas ações comunicativas) surgem ou emergem características (identificação, pertencimento e orgulho) que vão retroagir para as partes em forma de valorização e motivação - características decorrentes do que se apresenta no todo e que não aparecem nas partes enquanto estas se mantêm isoladas. Morin (2010) afirma que as qualidades emergentes retroagem ao nível das partes e podem estimulá-las a exprimir suas potencialidades. “O que se aprende sobre as qualidades emergentes do todo [...] volta-se sobre as partes [...] Pode-se enriquecer o conhecimento das partes pelo todo e do todo pelas partes, num mesmo movimento produtor de conhecimentos”. (MORIN, 2011, p.75).

Esse raciocínio não condiz com uma comunicação formal que adota uma visão unilateral na produção das ações comunicativas. Essas atitudes enfraquecem as interações entre as partes e o todo porque desconsideram o processo de interdependência e interferência existente entre eles. O envolvimento, a partir de práticas sistematizadas de contato e relacionamento com todos os interlocutores e não apenas com os que ocupam cargos de chefia pode subsidiar, motivar e incrementar as interações e assim redirecionar as ações de comunicação do todo (planejamento) contemplando também a perspectiva das partes (operacional).

A partir desse direcionamento, a comunicação no ambiente interno das organizações pode encontrar um campo fértil para incrementar a dinâmica comunicativa e contribuir para

---

lugares do mundo. É preciso que todos tenham uma atitude corporativa e sintam-se parte integrante da empresa, ainda que trabalhem em locais distantes entre si.” (ZAMBUDIO, 2012, p.42-43).

viabilizar uma das propostas da Política de Comunicação da Embrapa na qual “a comunicação deve privilegiar o envolvimento dos empregados, parceiros e clientes, garantindo e estimulando sua participação na tomada de decisões”. (EMBRAPA, 2002, p.31).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os discursos dos empregados e dos supervisores do Núcleo de Comunicação Organizacional (NCO) revelam a característica instrumental da comunicação nas duas unidades pesquisadas centrada prioritariamente no noticioso e no factual, além do pouco envolvimento e participação dos empregados nas ações comunicativas. Os depoimentos trazem indícios de que essa abordagem se apresenta como insuficiente para lidar com as complexidades, contradições e interesses divergentes que são inerentes ao contexto organizacional. Assim, o referencial teórico e a pesquisa nos permitem dizer que o paradigma da complexidade e o paradigma relacional contribuem para conceber o fenômeno da comunicação no ambiente interno pela ordem do *complexus* por perpassar por todos os níveis e interlocutores da organização.

As análises reforçaram que as ações comunicativas, seja por meio dos fluxos informacionais, seja pelos relacionais, sofrem as interferências da gestão, das atitudes dos empregados, de fatores externos e da comunicação informal, reforçando a relação de autonomia e interdependência dos elementos que compõem o processo interativo. Essa questão mostra que a comunicação nesse ambiente não é linear e que os princípios dialógico, hologramático e recursivo contribuem para repensar as ações comunicativas, considerando as diferenças e divergências, as interferências das partes (aqui entendidos como empregados, gestores, setores) no todo (organização) e desse nas partes, assim como as alterações causadas nos interlocutores em interações. Entretanto, as concepções desses princípios não se materializam completamente no processo de comunicação no ambiente interno das duas unidades pesquisadas.

A empiria nos possibilita dizer que o pensar e o fazer comunicacional no ambiente interno necessita ir além do factual, contemplando a divulgação aprofundada e contextualizada sobre processos, normas, objetivos e também sobre o envolvimento dos empregados nos negócios organizacionais. Essa perspectiva nos aponta a possibilidade de a comunicação, além do olhar da organização, agregar outras percepções a partir da visão do empregado, das suas necessidades de realização profissional e pessoal, conforme evocado na Política de Comunicação das organizações pesquisadas. Nessa visão, outra questão que destacamos é o desejo do empregado de ser reconhecido por meio das ações comunicativas e que esse reconhecimento pode se transformar em valorização e motivação.

Nos discursos, os empregados mostram descontentamento com ações embasadas prioritariamente no noticioso e no factual e reivindicam espaços propícios para o diálogo,

porém os depoimentos também apontam para a pouca participação deles em reuniões e eventos, que são instrumentos com potencial para promover esses encontros. A pesquisa não oferece elementos para discutir essa contradição, porém traz a presença do simbólico desencadeado a partir de experiências vividas pelos empregados anteriormente e que provoca essa situação dúbia (reivindicação e baixa participação) que merece ser investigada posteriormente.

No que se refere ao contexto da organização pública, as ações e produtos de comunicação devem ser concebidos e planejados considerando as características do ambiente interno, que, como vimos, se apresenta heterogêneo com relação à gestão, convivendo com técnicas gerenciais, patrimonialistas, burocrática e participativa.

O estudo de caso com análise comparativa não nos apresentou diferenças significativas entre as duas unidades pesquisadas. Em diversos momentos, os discursos foram similares e complementares com relação à percepção dos empregados sobre a comunicação no ambiente interno. Entretanto, destacamos alguns pontos que foram evidenciados em cada uma delas.

Na Embrapa Milho e Sorgo, ressaltamos a percepção dos empregados sobre a existência da hierarquia que se reforça nas inter-relações. Sobressaiu nos discursos a reivindicação por espaços propícios à interação entre empregados, que consideram insuficiente a comunicação centrada nos fluxos informacionais e nos instrumentos eletrônicos principalmente se considerar o número significativo de empregados que exerce a atividade de trabalhador de campo e geralmente tem dificuldade de ter acesso a esses meios, seja por falta de tempo, seja por não ter essa cultura.

Na Embrapa Tabuleiros Costeiros, merece destaque a percepção dos empregados sobre o desconhecimento das pesquisas que são realizadas pela Unidade. Para eles, essa dificuldade pode estar atrelada ao fato de ser um centro ecorregional e não de produto, como é a Embrapa Milho e Sorgo. Ainda destacamos os discursos que revelam a imprecisão e repetição das informações veiculadas nos informativos editados pelo NCO.

A pesquisa desenvolvida contribuiu para consolidar o raciocínio recorrente de que a comunicação no ambiente interno das organizações envolve todos os interlocutores. Nessa visada, o processo comunicacional abrange além do relacionamento dos empregados com a organização, as relações/interações que são imbuídas de interferências decorrentes das atitudes, comportamentos, vivências e experiências dos envolvidos neste contexto, como também das políticas, normas, regulamentos, procedimentos e objetivos instituídos pela organização e de fatores externos.

Essa perspectiva vai além da ideia de que a comunicação no ambiente das organizações se reduz aos processos intencionais de informação e de relacionamentos coordenados por um setor institucionalizado de comunicação por entender que os processos comunicativos acontecem em todos os níveis e envolvem empregados, terceirizados, estagiários e gestores, que também se apresentam como responsáveis e atuantes na dinâmica comunicativa. Esse pensamento considera a autonomia e a interdependência das ações e interações presentes nesse ambiente, no qual os sujeitos modificam e são modificados durante e no processo comunicacional. Ressaltamos que essa concepção não exclui o setor formal de comunicação constituído por profissionais com habilidades diversas para pensar, articular e desenvolver processos intencionais e dinamizar o relacionamento interno.

Entretanto, na perspectiva da complexidade, podemos ainda pensar a atuação dos profissionais de comunicação na dinâmica comunicativa como sendo de mediação recursiva se considerarmos que, ao buscar informações ou contribuições, os profissionais estiverem dispostos a aceitar as interferências e alterações decorrentes das interações multidirecionais e que o conhecimento advindo dessas relações subsidie as ações posteriores. A mediação recursiva e dialógica desses profissionais reforçaria o pensamento de que a comunicação nesse contexto pressupõe a participação e a responsabilidade para além de um setor específico e o entendimento de que as contradições fazem parte do ambiente interno. Entendemos essa mediação comunicativa como sendo dialógica porque consideramos que as contradições e as desordens são constituintes da comunicação no ambiente interno das organizações e por isso não devem ser desconsideradas já que elas tendem a retroagir nos processos comunicacionais.

A pesquisa desenvolvida, além de indicar situações que precisam ser repensadas nas unidades pesquisadas, contribui para uma perspectiva conceitual que abarca as mudanças da sociedade e da organização no mundo contemporâneo, redirecionando a prática profissional. Ela nos mostra ainda a necessidade de ampliar os estudos sobre a comunicação no contexto organizacional, evidenciando a possibilidade de novas pesquisas para reforçar o campo epistemológico, como a atuação dos profissionais de comunicação, e a comunicação informal e o ruído como parte da dinâmica comunicativa. Outra questão que a pesquisa nos aponta está relacionada a um trabalho mais próximo dos profissionais de comunicação com os demais setores e gestores da organização, considerando-os como colaboradores do processo comunicacional em uma perspectiva recursiva, hologramática e dialógica.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Eliseu. Embrapa: um caso bem-sucedido de inovação institucional. **Revista de Política Agrícola**, Brasília, Ano 19, n. esp. P. 65-73, jul. 2010.

ANTONINI, Eliana P. **Da comparação como uma heurística**: proposta para discussão de pesquisa comparativa no âmbito da Comunicação Social. Trabalho apresentado no XX Congresso Brasileiro de Ciências de Comunicação, 1997. Disponível em: <<http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/229ce7437a3179a0a14636371b2d6e8d.pdf>>. Acesso em: 14 dez. 2013.

BALDISSERA, Rudimar. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In KUNSCH, Margarida M.K (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009a.v. 1, p. 135-164

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. **Revista Organicom**, Ano 6, n. 10-11, p.115-120, 2009b.

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional, tecnologias e vigilância**: entre a realização e o sofrimento. Trabalho apresentado no XI Congresso Lationamericano de Investigadores de La Comunicacion, maio 2012, Montevideo, Uruguai. Disponível em: <<http://issuu.com/alaic/docs/gt2-resumos/400>>. Acesso em: 5 dez. 2012.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana Thereza N. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008a.p. 149-177

BALDISSERA, Rudimar. **Imagem-conceito**: anterior à comunicação, um lugar de significação. Porto Alegre: 2004. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

BALDISSERA, Rudimar. Por uma compreensão da comunicação organizacional. In: SCROFERNEKER, Cleusa M. A. (Org.). **O diálogo possível**: comunicação organizacional e paradigma da complexidade. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008b. p. 31-50.

BARICHELLO, Eugenia. Apontamentos em torno da visibilidade e da lógica de legitimação das instituições na sociedade midiaticizada. In: DUARTE, Elizabeth Bastos; CASTRO, Maria Lília Dias de. (Org.). **Em torno das mídias**: práticas e ambiências. Porto Alegre: Sulina, 2008. v. 1, p. 237-249.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George; ALLUM, Nicholas C. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: evitando confusões. In: BAUER, Martin W, GASKELL, George (Org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2012. p.17-36.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. 34. ed. Petrópolis, Vozes, 2012.

BETTEGA, Maria Lúcia. A comunicação dos sentidos das redes sociais presenciais na elaboração de uma identidade cultural. In: NOVELLI, Ana Lúcia; MOURA, Cláudia Peixoto de; CURVELLO, João José Azevedo (Org.). **Teorias e métodos de pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas: entre a tradição e a inovação**. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2013. p.118-137.

BOUZON, Arlete. Las investigaciones en comunicación de las organizacones: orígenes y fundamentos. **Revista Organicom**, v. 8, n. 14, p. 13-18, 2011.

BRAGA, José Luiz. Circuitos versus campos sociais. In: MATTOS, Maria Ângela; JUNIOR, JederJanotti; JACKS, Nilda. (Org.). **Mediação & midiaticização**. Salvador: EDUFBA, 2012b. p. 31-52

BRAGA, José. Luiz. Interação como contexto da comunicação. **Revista Matrizes**, São Paulo, Ano 6, n.1, p.25-41, jul./dez. 2012a,

BRASIL. Portal do Servidor. **História da administração pública brasileira**. Disponível em: <<http://www.servidor.gov.br/institucional/historico.htm>>. Acesso em: abr. 2013.

BRASIL. Presidência da República. Câmara da Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho de Estado**. Brasília: Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado, 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: maio 2013.

BRASIL. Presidência da República. Decreto no 7.766, de 25 de junho de 2012. Aprova o Estatuto da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA. **Diário Oficial da União**, Brasília, 26 jun. 2012. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2012/Decreto/D7766.htm#art4](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Decreto/D7766.htm#art4)>. Acesso em: 16 jul. 2013.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 47, n. 1, jan/abr, 1996. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/view.asp?cod=87/>>. Acesso em: jun. 2012.

CARNEIRO, Ricardo; MENICUCCI, Telma M. G. **Gestão pública no século XXI: as reformas pendentes**. Brasília: IPEA, 2011. (Textos para discussão, 1686).

CASTEL, Robert. A nova questão social. In: CASTELS, Robert. **As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário**. Petrópolis: Vozes, 1998b. p. 495 -591.

CASTEL, Robert. Conclusão In: CASTELS, Robert. **As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário**. Petrópolis: Vozes, 1998c. p. 593-611.

CASTEL, Robert. O capitalismo utópico. In: CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário**. Petrópolis: Vozes, 1998a.p. 145-274.

CONTINI, Elisio et al. Dinamismo da agricultura brasileira. **Revista de Política Agrícola**, Brasília, Ano 19, n. esp., p.42-64, jul. 2010.

COSTA, Frederico Lustosa de. Brasil: 200 anos de Estado, 200 anos de administração pública, 200 anos de reforma. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829-874, set./out. 2008.

DEETZ, Stanley. A comunicação na era da negociação. In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS. Belo Horizonte, 2008

DELEUZE, Gilles. Post scriptum sobre as sociedades de controle. In: DELEUZE, Gilles. **Conversações 1972-1990**. São Paulo: Editora 34, 1992.

DUARTE, Jorge; BARROS, T. Antônio (Org.). **Comunicação para ciência: ciência para comunicação**. Brasília: EMBRAPA, 2003.

DUARTE, Jorge; MONTEIRO, Graça. Potencializando a comunicação nas organizações. In KUNSCH, Margarida M.K (Org.). **Comunicação organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2009. v.2, p.333-359.

DUARTE, Jorge; RIBEIRO, Rosa (Org.). **Comunicação em ciência e tecnologia: estudos da Embrapa**. Brasília: EMBRAPA, 2006.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. **Política de comunicação**. 2. ed. Brasília: EMBRAPA, 2002. Disponível em: <<http://www.embrapa.br/publicacoes/institucionais/polcomembrapa.pdf>>. Acesso em: 5 ago. 2013.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. **História da Embrapa**. Disponível em: <<http://hotsites.sct.embrapa.br/pme/historia-da-embrapa>>. Acesso em: 10 nov. 2013a.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. **Quatro décadas de conquistas para o Brasil**. Disponível em: <<https://intranet4.sede.embrapa.br/pasta-todospcom/2013/abril/quatro-decadas-de-conquistas-para-o-brasil>>. Acesso em: 21 abr. 2013b.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. **Labex e projetos no exterior**. Disponível em: <[http://www.embrapa.br/a\\_embrapa/labex](http://www.embrapa.br/a_embrapa/labex)>. Acesso em: 16 jan. 2014.

FAIRCLOUGH, Norman. **Discurso e mudança social**. Brasília: UnB, 2008.

FAUSTO NETO, Antonio. Comunicação das organizações: da vigilância aos pontos de fuga. In: OLIVEIRA, Ivone de L.; Soares, Ana Thereza N. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. p. 39-63.

FRANÇA, Vera. Interações comunicativas: a matriz conceitual de G. H. MEAD. In: PRIMO, Alex et al. **Comunicação e interações**. Porto Alegre: Salina, 2008. p.71-91.

FRANÇA, Vera. Paradigmas da comunicação: conhecer o quê? **Ciberlegenda**, Rio de Janeiro, n. 5, 2001. Disponível em: <<http://www.uff.br/ciberlegenda/ojs/index.php/revista/article/view/314/195>>. Acesso em: fev. 2014.

GALERANI, Gilceana M.S. **Avaliação em comunicação organizacional**. Brasília: EMBRAPA, 2006.

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin W, GASKELL, George (Org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2012. p.64-89.

GIDDENS, Anthony. A vida em uma sociedade pós-tradicional. In: BECK, Ulrich; GIDDENS, Antony; LASH, Scott. **Modernidade reflexiva: política, tradição e estética na ordem social moderna**. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1997. p.73-133.

GILL, Rosalind. A análise de discurso. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (Org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2012. p.244-270.

GUIMARÃES, Euclides. Notas sobre a complexidade nas organizações e nas ciências sociais. In: OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana Thereza N. (Org.) **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. p.131-148

GUIMARÃES, Euclides. **Teorias da contemporaneidade: mapeamento esquemático de teorias sociais que interpretam a contemporaneidade**. Belo Horizonte: PUC Minas, 2005.

KLERING, Luis Roque; PORSSE, Melody de Campos Soares; GUADAGNIN, Luis Alberto. Novos caminhos da administração pública brasileira. **Análise: A Revista Acadêmica da FACE**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 4-17, jan./jun. 2010.

KUNSCH, Margarida Maria Kroling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LIMA, Fábila Pereira. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana Thereza N. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. p.109-127

LIPOVETSKY, Gilles. **Os tempos hipermodernos**. São Paulo: Barco, 2004.

MARCELINO, Gileno Fernandes. Em busca da flexibilidade do Estado: o desafio das reformas planejadas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 3, p. 641-659, maio/Jun. 2003.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação organizacional e perspectivas metateóricas: interfaces e possibilidades de diálogo no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana Thereza N. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. p.179-200.

MARTINO, Luiz C. **Dois estágios da comunicação versus efeitos limitados**. Trabalho apresentado no XVIII Encontro da Compós, realizado em junho de 2009, em Belo Horizonte.

MARTINS, Marta T.M.C. **Diálogo e interações face a face na comunicação interna: um estudo da oralidade nas organizações**. 2012. Tese (Doutorado em Comunicação) – Universidade de São Paulo, Escola de Comunicação e Artes, São Paulo.

MATURANA, Humberto, R; VARELA, Francisco, J. **A árvore do conhecimento: as bases biológicas da Compreensão Humana.** São Paulo: Palas Athena, 1995.

MELO, William et al. Entre a expectativa e o amadurecimento: a importância da implantação de escritório de projetos para a gestão pública. **Revista do Servidor Público**, Brasília, v. 63, n. 4, p. 435-454, out./dez. 2012.

MORIN, Edgar. A comunicação pelo meio: teoria complexa da comunicação. **Revista Famecos**, Porto Alegre, n. 20, p. 7-12, 2003.

MORIN, Edgar. A noção de sujeito. In: SCHNITMAN, Dora Fried (Org.). **Novos paradigmas, cultura e subjetividade.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1996. p. 45-58.

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência.** 14. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

MORIN, Edgar. Da necessidade de um pensamento complexo. Tradução de Juremir Machado. In: MARTINS, Francisco Menezes; SILVA, Juremir Machado da (Org.). **Para navegar no século XXI/21: tecnologias do imaginário e cibercultura.** 1999. Disponível em: <<http://www.uesb.br/labtece/artigos/da%20necessidade%20de%20um%20pensamento%20complexo.pdf>>. Acesso em: 11 mar. 2013.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo.** 4. ed. Porto Alegre: Sulina, 2011.

MOTTA, Paulo R.M. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, p. 82-90, jan./fev. 2013. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155125720006>> Acesso em: 23 nov. 2013.

MUMBY, Dennis. A comunicação organizacional em uma perspectiva crítica: entrevista. **Revista Organicom**, Ano 6, n. 10/11, p. 192-207, 2009.

OLIVEIRA, Clarice Gomes de. O servidor público brasileiro: uma tipologia da burocracia. **Revista do Servidor Público**, Brasília, v. 58, n. 3, p. 269-302, jul./set. 2007.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Constituição do campo da comunicação das organizações: interfaces e construção de sentido. In: JESUS, Eduardo de.; SALOMÃO, Mozahir (Org.). **Interações plurais: a comunicação e o contemporâneo.** São Paulo: Annablume, 2008. p. 85-108.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **Dimensão estratégica da comunicação no contexto organizacional contemporâneo: um paradigma de interação comunicacional dialógica.** 2002. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Objeto de estudo da comunicação organizacional e das relações públicas: um quadro conceitual. **Revista Organicom**, Ano 6, n. 10/11, p. 57-63, 2009.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fabia. P.; MONTEIRO, Luisa. S. Movimentos comunicacionais na relação entre organização e comunidades: Perspectivas teórico-metodológicas para apreensão do fenômeno. **Revista Famecos**, v. 18, p. 557-575, 2011. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/9475>>. Acesso em: 13 out. 2012.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine F. Caetano de. Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos? In: OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana Thereza N. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. p.91-108.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. Interações na contemporaneidade e mudanças paradigmáticas: organização, comunicação e estratégia. In **FISEC-Estratégias**. Ano4, n. 14, p. 31-51, 2010a. Disponível em:<[http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/1016/fisec\\_estrategias\\_n14m1pp31\\_51.pdf](http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/1016/fisec_estrategias_n14m1pp31_51.pdf)>. Acesso em: 11 jun. 2013.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. Interações no ambiente interno das organizações: implicações da complexidade. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação e organizações: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010b. p. 223-235.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?**2. ed.São Paulo: Paulus, 2008.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **Organizações como realidades comunicacionais: uma visada a partir do paradigma da complexidade e do paradigma relacional**. 2013. (no prelo).

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. Desafios da comunicação interna: interfaces da contemporaneidade. In: ESTRELLA, Charbelly; BENEVIDES, Ricardo; FREITAS, Ricardo Ferreira (Org.). **Por dentro da comunicação interna: tendências, reflexões e ferramentas**. Curitiba: Champagnat, 2009. p. 13-28.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. Processos e estratégias de comunicação no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábila Pereira (Org.). **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2012. p. 67-77.

PACHECO, Regina Silva. Política de recursos humanos para a reforma gerencial: realizações do período 1995-2002. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 53, n. 4, p.79-106, out./dez. 2002.

PAULA, Ana Paula Paes. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

PAULA, Maria Aparecida de. Sintonia fina: como produzir mensagens eficazes para o público interno. In: NASSAR, Paulo (Org.). **Comunicação interna: a força das empresas**. São Paulo: Aberje Editorial, 2003, v.1, p. 59-66.

PESSOA, Marina Torres. **Processo de socialização e avaliação de novos contratados: análise crítica**. Brasília: Embrapa Milho e Sorgo, 2009.

PINTO, Júlio. Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações? In: OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana Thereza N. **Interfaces e tendências da**

**comunicação no contexto das organizações.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. p. 81-89.

RODRIGUES, Carla. Os nomes do capital. **Revista Serrote**, São Paulo, nº. 10. 2010.

SCROFERNEKER, Cleusa M.A – Comunicação organizacional: certezas e incertezas In: SCROFERNEKER, Cleusa M. A. (Org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e o paradigma da complexidade.** Porto Alegre: Edipurs, 2008. p. 16-30

SILVA, Heloiza Dias; DUARTE, Jorge A.M. **Política de comunicação e gestão empresarial: a experiência da Embrapa.** Trabalho apresentado no Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Santos, 2007. Disponível em: <[http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2007/lista\\_area\\_NP-RP.htm](http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2007/lista_area_NP-RP.htm)>. Acesso em: 11 ago. 2013.

SODRÉ, Muniz. **Antropológica do espelho: uma teoria de comunicação linear e em rede.** 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

VILAÇA, Vilma. F.T. **A comunicação interna na gestão da sustentabilidade: um estudo fenomenológico.** 2012. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Universidade de São Paulo, Escola de Comunicação e Artes, São Paulo.

WALDO, Dwight. Desenvolvimento da teoria de administração democrática. **Revista do Servidor Público**, Brasília, v. 63, n.4, p.541-547, out./dez. 2012.

WEBER, Max. Os tipos de dominação. In: WEBER, Max. **Economia e sociedade.** Brasília: UnB, 1999. p.139-188.

WELS, Ana Maria Cordova. As assessorias de comunicação social dos órgãos públicos prismatizadas sob a luz do paradigma da complexidade – uma abordagem com fogo em organizações públicas do poder executivo estadual. In: SCROFERNEKER, Cleusa M. A. (Org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e o paradigma da complexidade.** Porto Alegre: EdiPUCRS, 2008b. p.69-106.

WELS, Ana Maria Cordova. As assessorias de comunicação social na esfera pública estadual: estudo sobre as práticas profissionais e contribuição para o processo comunicacional no poder executivo do Governo do Rio Grande do Sul. In HAUSEN, Doris Fagundes; DORNELLES, Beatriz. (Org.). **Estudos contemporâneos da comunicação.** Porto Alegre: EdiPUCRS, 2007. p.97-120.

WELS, Ana Maria Cordova. **Comunicação e cultura organizacional na esfera pública.** Trabalho apresentado no XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Natal, RN, 2008a.

ZAMBUDIO, Sandra.T. **Comunicação integrada na Embrapa: um estudo acerca de sua implantação.** 2012. Monografia (Especialização)-Centro de Ensino Unificado de Brasília, Brasília.

## APÊNDICE – ROTEIRO PARA MEDIAÇÃO DO GRUPO FOCAL

### 1 – AQUECIMENTO

**A** – Apresentação da técnica;

**B** – Apresentação do objetivo do grupo focal (parte integrante de uma pesquisa para dissertação de mestrado da colega Gislene Alencar. O tema da discussão é comunicação interna considerando a mediação dos profissionais de comunicação);

**C** – Garantia de sigilo e aviso da gravação

**D** –Escrever na folha de papel, o que vem à mente quando pensam em Comunicação Interna. De preferência em uma palavra ou uma frase.

### 2 -CANAIS

**A**– Agora queria que falassem um pouco sobre como é a comunicação aqui.

→ Quais são os canais que vocês mais preferem? Por que?

→ De todos esses canais, vocês acham que alguns são mais oficiais ou têm mais credibilidade do que outros?

**B**– Vocês são incentivados/convidados a colaborarem com pautas/temas ou a darem opinião sobre assuntos específicos que são discutidos nas reuniões/encontros ou publicados/repercutidos nos veículos de comunicação?

### 3 INTERAÇÃO/DIÁLOGO

**A** – De uma maneira geral, vocês se sentem parte/contemplados pela comunicação interna? De que forma?

**B** –É costume na maioria das empresas fazer eventos internos. O que vocês acham dessas ações? Vocês costumam participar?

### 4 COMUNICAÇÃO INTERNA

**A** – Para vocês, o que a empresa gosta de falar para os empregados?

**B** – E o que vocês acham dessas informações que recebem?

**C** – Que tipo de informações que vocês mais gostam? Por que?

**D** – Vocês se sentem informados sobre o que acontece na Embrapa?

**E** –Vocês veem relação da comunicação com os valores que a Embrapa defende?

**F** – Além desta comunicação oficial, existem as conversas que ocorrem no corredor, no cafezinho...Como vocês entendem essa comunicação?

### 4FINALIZAÇÃO

**A** – Há algo mais que gostaria de falar sobre a comunicação interna?

**B** – Gostariam de dar sugestões de melhoria/aprimoramento da comunicação interna?

**C** – Escrever na folha de papel o que significa a Embrapa para você, em poucas palavras e se possível em uma frase.