

# O indivíduo: A Alma das Organizações

Valéria Deluca Soares <sup>1 2</sup>

## RESUMO

O presente artigo tem como proposta fazer uma análise, com base em alguns pressupostos, sobre organizações, cultura e comunicação, com ênfase no indivíduo organizacional. Para tal, com o uso de pesquisa bibliográfica, utilizou-se, como referência, os modelos e/ou teorias dos autores Clegg e Hardy (1999), Hall (1994), Enriquez (2000), Freitas, (1991, 1999), Losicer (1995), Volnovich (1995), Srour (1998), Schein (2001), Trompenaars (1994), Fleury (1989), Motta (1996), Aktouf (1993), Kreps (1995), Goldhaber (1991), Costa (1995), Kunsch (1999), Lindeborg (s.d.) e Lite (1997) e Chanlat (1996). Tal discussão busca evidenciar a pertinente necessidade de ampliação das discussões em torno do sujeito organizacional.

**Palavras-chave:** Organização, Indivíduos, Comunicação, Cultura.

## ABSTRACT

The present article makes an analysis, based on some statements about organizations, culture and communications. The main point is the organizational individual. For such, it uses the following authors Clegg and Hardy (1999), Hall (1994), Enriquez (2000), Freitas, (1991, 1999), Losicer (1995), Volnovich (1995), Srour (1998), Schein (2001), Trompenaars (1994), Fleury (1989), Motta (1996), Aktouf (1993), Kreps (1995), Goldhaber (1991), Coast (1995), Kunsch (1999), Lindeborg (s.d.) e Lite (1997) and Chanlat (1996). The intention is to show the necessity of enlargement of the discuss about organizational personal.

**Key-Words:** Organization, Individuals, Communications, Culture.

## INTRODUÇÃO

Para melhor entender o funcionamento dos processos organizacionais, principalmente os culturais e comunicacionais, cabe ressaltar a diversidade nas abordagens dos estudos nas organizações. Clegg e Hardy (1999) compartilham desta idéia. Tal diversidade gera pontos de intersecção e maior razão para o diálogo, debate e disputa. Para ambos, os estudos organizacionais estão intimamente ligados ao momento histórico em que estão inseridos, bem como o ponto de vista do investigador, levando-se em conta a posição que ele assume no contexto pesquisado, tornando-se um ator/autor do processo, um pesquisador ou um leitor. Há, ainda, uma subjetividade por parte de quem lê, interpreta, analisa e é analisado. Partem da premissa que as organizações são objetos empíricos, e, que podem ser observados sob diferentes olhares.

Hall (1984), por sua vez, lembra que a revisão de algumas investigações sobre conceitos sobre a Teoria das Organizações serve para indicar a diversidade das variáveis que têm sido consideradas, bem como o caráter infrutífero de alguns esquemas e possíveis direções para os futuros estudos. O autor apresenta uma definição de organização, com o objetivo de ser abrangente e inclusiva:

... uma organização é uma coletividade com um fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de comunicações e sistemas de coordenação de afiliações: essa coletividade existe numa base relativamente contínua em um ambiente e se engaja em atividades que estão relacionadas, usualmente, com um conjunto de objetivos (HALL, 1984, p.23).

<sup>1</sup> Professora do Centro Universitário Feevale - Novo Hamburgo - RS/Brasil, nos cursos de Comunicação Social, nas habilitações Jornalismo, Relações Públicas e Publicidade e Propaganda e Administração de Empresas - Gestão da Produção. Coordenadora do laboratório experimental de prática televisiva do curso de Comunicação Social. Mestre em Comunicação Social, pela PUCRS. Aluna especial do programa de Doutorado da PUCRS. (valeriadeluca@feevale.br)

<sup>2</sup> Artigo apresentado durante o VII Seminário Internacional da Comunicação - Da Aldeia Global ao Ciberespaço: As tecnologias do Imaginário como Extensões do Homem, em agosto de 2003, PUCRS, Porto Alegre-RS.

O autor considera que as organizações agem. O fato de persistirem no tempo e substituírem integrantes sugerem que não são dependentes de indivíduos específicos, além disso, elas podem ter um ciclo de vida que inclui declínio e morte. Lembra, ainda, que a organização estabeleceu um sistema de normas e expectativas a serem seguidas. Independentemente de quem venha a ser seu pessoal, o sistema continua a existir sem considerar a rotatividade desses indivíduos. “As organizações têm políticas e fazem declarações” (HALL, 1984, p. 27).

Salienta que se as organizações têm características próprias e se essas afetam o comportamento de seus membros, sendo pertinente conhecer as peculiaridades organizacionais caso se pretenda entender o comportamento humano. Dentro desta mesma linha, é possível afirmar que para compreender a sociedade é preciso compreender suas organizações.

Com base na condição que é imperioso compreender as características organizacionais para observar o comportamento humano, cabe citar Chanlat (1996). Nos três volumes da obra “*O Indivíduo nas Organizações: Dimensões Esquecidas*” são enfatizadas questões organizacionais diretamente ligadas ao comportamento do indivíduo no ambiente organizacional, como o tempo, a inveja, a cultura, o espaço e a doença ocupacional, para citar algumas. Difere de Hall (1984) ao dar valor a cada indivíduo que integra a organização, não o tratando como uma massa que pode ser substituída a qualquer momento, e em que nada altera as rotinas da organização.

Considerando Hall (1984) e Chanlat (1996) torna-se interessante avaliar temas como a cultura e a comunicação nas organizações, que, de uma forma ou outra, interferem nas relações que as organizações estabelecem com o meio em que estão inseridas e os indivíduos que as integram. O presente artigo propõe fazer uma revisão teórica de alguns conceitos sobre organização, indivíduo, cultura e comunicação.

## A ORGANIZAÇÃO E O INDIVÍDUO

A nossa sociedade é uma sociedade de organizações. Nascemos em organizações, somos educados por organizações, e quase todos nós passamos a vida a trabalhar para organizações. Passamos muitas de nossas horas de lazer a pagar, a jogar e a rezar em organizações. Quase todos nós morreremos numa organização, e quando chega o momento do funeral, a maior de todas as organizações - o Estado - precisa dar uma licença especial (ETZIONI, 1976, p.07).

A sociedade é um conglomerado de organizações. E as organizações são pessoas, indivíduos com peculiaridades e particularidades que não podem ser deixadas de lado, nem esquecidas. Os seres humanos são a alma das organizações, dão vida aos procedimentos, à cultura organizacional. São personagens que desenvolvem papéis através de processos comunicacionais, sejam eles verbais ou não.

Chanlat (1996) afirma que o ser humano é **uno** [grifo nosso], único enquanto espécie, sendo fundamentalmente biopsicossocial. Está ligado à natureza e à cultura que o envolve e que ele mesmo transforma. Tendo estas condições como base, o autor lembra alguns traços característicos da espécie. Uma dessas percepções citada por ele é fato de todo ser humano pensar e agir. A reflexão e a ação são duas dimensões fundamentais da humanidade concreta.

O indivíduo, dentro do sistema social, dispõe de uma autonomia relativa, marcada pelos seus desejos, suas aspirações e suas possibilidades. Dispõe de um grau de liberdade, sabendo o que pode atingir e que preço estará disposto a pagar para consegui-lo no plano social. O universo organizacional é um dos campos em que se pode observar ao mesmo tempo esta subjetividade em ação e a atividade da reflexão. Chanlat (1996) aponta outras características: o ser humano é um ser de palavra, de pulsão, relação e desejo, e, é simbólico, pois o universo humano é um mundo de signos, imagens, metáforas, emblemas, símbolos, mitos e alegorias.

Ao falar em simbólico, o autor faz referência à organização, enquanto lugar propício à emergência desta dimensão. Este simbólico é marcado por uma tensão característica das

sociedades industrializadas em que, de um lado existe a razão econômica que reduz a significação atribuída ao trabalho e, de outro, aparece a existência humana na procura ininterrupta do simbólico. Chama o ser humano de produtor de símbolos, de *Homo simbolicus*, que procura emergir de um mundo organizacional que hoje quer reduzir ao máximo a imaginação simbólica, condenada pela razão e pela ciência.

Chanlat (1996) traz, ainda, outros traços da natureza humana. O indivíduo também é um ser espaço-temporal. O tempo de alguns não é o mesmo de outros, mas marca as relações. Todo o indivíduo vem de algum lugar. O enraizamento espacial pode ser mais ou menos forte, mas não se pode conceber um ser humano ou uma coletividade que não tenha nenhum tipo de vinculação espacial, por mais ínfima que seja. Sob essa perspectiva, o ser humano é objeto e sujeito de sua ciência.

Só o conjunto interdisciplinar de abordagens poderá delinear uma imagem menos parcelada do indivíduo na organização, porque somente cruzando e multiplicando os diferentes níveis é que se poderá interpretar a realidade observada, buscando reconstituí-la em sua integralidade (CHANLAT, 1996, p. 33).

Com a proposta de uma Teoria da Antropologia nas Organizações, o autor busca a reafirmação do papel do indivíduo, da experiência, do simbólico nas organizações e ao mesmo tempo devolve este indivíduo a seu quadro sócio-histórico. O comportamento organizacional objetiva o desenvolvimento da melhor compreensão do comportamento humano, para tornar as pessoas mais produtivas e mais satisfeitas nas organizações.

A questão é que, em muitos casos, a organização aparece freqüentemente como um lugar propício ao sofrimento, à violência física e psicológica, ao tédio e ao desespero, não apenas nos escalões inferiores, mas também nos níveis intermediários e superior. Chanlat (1996) considera que homens e mulheres que povoam as organizações são considerados, na maioria das vezes, apenas recursos, como quantidades materiais que devem apresentar um rendimento satisfatório, sendo comparados, em alguns casos, com ferramentas, equipamentos e matéria-prima. São transformados em objetos.

Este é o reflexo de uma sociedade que levou o individualismo às últimas conseqüências.

A organização atinge seus fins, segundo Enriquez (2000), quando consegue perceber os receios e desejos de seus integrantes. Para ele, todo o indivíduo, por mais condicionado que seja ou esteja, precisa dar vazão as suas originalidades, anseios, dúvidas e autonomia. O autor acredita que tais sentimentos e as situações por eles criados são saudáveis para a organização, cabendo aos indivíduos escaparem das organizações sufocantes e irem em busca do que realmente é indispensável para sua sobrevivência e desenvolvimento.

Freitas (1999), por sua vez, analisa as relações entre o indivíduo e as organizações, a fim de entender como tais relações ativam os processos psíquicos - a transferência, a identificação, a idealização. Destaca que na Psicanálise, a transferência acontece quando o indivíduo projeta e reproduz em um objeto uma atitude ou um afeto vivido em uma relação antiga, importante e duradoura. Os indivíduos se ligam às organizações por meio de vínculos materiais, afetivos, imaginários e psicológicos que não foram criados por ela. Na verdade, o que ocorre é que as organizações apenas se utilizam destes vínculos. Lembra, ainda, que as organizações são lugares de disputa por postos e poder, despertando no indivíduo o desejo de ocupar espaços que pertencem a outros, como o filho que quer o lugar do pai, assemelhando-se à fase edípica. Na realidade, a organização acaba parecendo-se muito com a família.

As empresas acabam se configurando como uma caixa de ressonância de desejos, capaz de absorver e estimular processos de transferência de afetos que antes ligavam ao pai e à mãe, aos amigos-vizinhaça, à comunidade-nação-pátria (FREITAS, 1999, p. 89).

As organizações passam, então, a ser lugares de transferência espontânea e induzida, pois são estimuladas não apenas às relações de obediência, lealdade e devoção, mas também às demonstrações narcísicas, agressivas e idealizadoras, onde não há espaço para o erro e para a vergonha.

Freitas (1999) ressalta, então, a identificação como um processo psicológico onde um

sujeito assimila um aspecto, uma propriedade ou um atributo do outro e se transforma, total ou parcialmente, no modelo em referência. Ao citar Freud, lembra que este é o primeiro processo de vínculo afetivo com o outro. Considera, ainda, que esta identificação pode acontecer de forma amorosa ou hostil, pois pode basear-se no medo ou no amor. É nos grupos que se consegue identificar as disfunções ou rupturas que perturbam o processo de identificação. Na relação que o indivíduo mantém com seu trabalho, enquanto referência de sua vida social, é que acontece a passagem do que a autora chama de intrapsíquico (identificação) ao social (identidade).

A empresa surge como um novo ícone, uma nova fonte de referência, prometendo acompanhar o sujeito na sua solidão e no seu sucesso, indo ao encontro de suas carências latentes e reduzindo a importância do vínculo social a um laço com ela. Oferece-lhe, de fato, oportunidades cômodas de identificação, ou seja, de assumir uma identidade compacta e objetiva, pretexto para expressar seu narcisismo (FREITAS, 1999, p.92).

Quanto à idealização, explica que é um processo pelo qual as qualidades e o valor de um objeto são elevados à categoria de perfeitos, pois é tratado como próprio ideal de ego. Citando novamente Freud, considera o estado amoroso como um típico caso de idealização. Na sociedade que valoriza a aparência, o sucesso e a imagem social, a idealização de modelos e qualidades se faz sem muita dificuldade.

Alerta que a proposta de um padrão ideal de comportamento e atitudes pode ser uma agressão à intimidade de uma pessoa, pois o devoto corre o risco de reduzir ou até eliminar sua capacidade de julgamento, distorcer percepções, fechar-se em uma relação circular que anula os demais, inibindo a crítica, tornando-se, assim, a sombra de alguém. Porém, em contrapartida, considera que a idealização gera uma espécie de tranquilidade e estabilidade para as organizações, pois garante uma devoção sem interrogações, tornando-as capazes de se sacrificarem de boa vontade. Observa que as empresas talvez não consigam despertar uma idealização total no indivíduo, mas mantêm a imagem de que são “um sagrado maravilhoso”, como ela chama, que merecem devoção completa, mesmo que isso signifique um preço

muito alto a pagar, tanto por parte do indivíduo como da própria organização.

A idéia de que está havendo uma transformação nos modelos que concebem o homem no seu ambiente de trabalho, e que o conceito sobre a subjetividade está no vértice desta transformação, fica clara para Losicer (1995). O ser humano está deixando de ser um simples recurso, fazendo com que as organizações peçam ajuda para entender este novo paradigma que se estabelece. O autor tenta decifrar este pedido de intervenção por parte da organização, não somente na sua forma manifestada, mas também no sentido latente, atingindo o inconsciente desta demanda. A procura pela subjetividade nada mais é que a aplicação de métodos e técnicas para superar os impasses criados pelo indivíduo no trabalho.

Destaca o fato que não há possibilidades de sobrevivência para um modelo de gestão que não se adapte às novas concepções do mercado. “Paira por sobre as organizações uma ameaça de morte iminente, para quem não se preparar para a nova ‘seleção natural’ da competitividade que domina o mercado mundial”, afirma Losicer (1995, p. 70) ao lembrar que é preciso ser o melhor para não morrer. Tais referenciais se tornam mais incisivos quando acrescenta que até mesmo o lucro, que sempre foi o grande objetivo das organizações, começa a dar espaço para o que ele chama de instinto de sobrevivência, passando a ditar as leis, onde a idéia de produzir para ganhar dá espaço para o conceito de lucrar para sobreviver.

Para tanto, a boa administração dos Recursos Humanos vai além das funções de selecionar, treinar e desenvolver, passando a ter como uma de suas habilidades a descoberta da dimensão subjetiva em todos os níveis do processo organizacional. Tal categoria não é quantificável, está intimamente ligada aos sistemas de qualidade, que se realizam com o reconhecimento dos indivíduos envolvidos, integrados com a relação intersubjetiva. A solicitação organizacional pode ser entendida como uma demanda de cura, visto que a passagem da transformação para o sofrimento e, por consequência, para a patologia, pode acon-

tecer de forma rápida, às vezes irreversível, caso não seja acompanhada de perto. Dentro deste processo, o autor não deixa o indivíduo de lado. A administração de uma organização percebe que não há produtividade plena sem o reconhecimento da subjetividade humana.

Volnovich (1995) considera benéfico o movimento que coloca as organizações a serviço dos seres humanos e não ao contrário, logo, concorda com os princípios que propõem pensar a subjetividade como uma prática organizacional. Para ele, a subjetividade é consequência das práticas individuais, grupais ou institucionais, não estando presente em um campo puramente racional, e sim em um processo de significações imperceptíveis para o indivíduo ou para a organização que ele pertence.

Um outro olhar sobre os indivíduos nas organizações é apresentado por Srour (1998). Primeiramente, faz referência ao fato das relações sociais serem o objeto de estudo de domínio da sociedade, com processos empíricos e históricos, estando dentro do campo científico das Ciências Sociais e não dentro das Ciências Naturais ou da Psicologia. O espaço social não é povoado por indivíduos, mas por relações sociais, onde os agentes individuais são apenas os portadores destas e toda a organização passa a constituir um microcosmo social.

As organizações são sistemas abertos e campos de força, logo se exige delas uma grande capacidade de adaptação e muita flexibilidade. Para tanto, de acordo com o autor, torna-se indispensável vencer todas as barreiras apresentadas pela interdependência organizacional, ou seja, processar todas as relações de exigência, completar os requisitos solicitados, ter boas condições, administrar as ingerências, atentar às influências das comunidades que estão à sua volta, às pressões da sociedade civil, às rivalidades da concorrência, bem como alerta aos competidores potenciais. Além disso, se faz imperioso seguir produzindo, dando conta de seus desafios, preservando suas finalidades ou razão de ser, para que se mantenha viva.

Torna-se perceptível que cumprir todas essas condições não parece ser uma tarefa fácil,

principalmente se o indivíduo não for considerado, como acredita Srour (1998).

## A CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura de uma organização está intimamente ligada a tais funções e aos indivíduos que a povoam. Schein (2001), um dos pioneiros nos estudos sobre cultura organizacional, alerta que de uma forma ou outra, alguns pesquisadores acabam simplificando a questão da cultura organizacional, visto que ela está presente nos diferentes patamares da organização, sendo preciso compreendê-la e administrá-la nos níveis mais profundos.

Para tal, apresenta níveis para a cultura organizacional, passando pelo mais visível até chegar ao mais tácito. Há uma preocupação constante: é perigoso ater-se apenas ao que é visível, deixando de observar o que está subentendido. Os comportamentos diários dos integrantes da organização são as certezas tácitas aprendidas e compartilhadas. Estudar, analisar e pesquisar a cultura com seus diferentes níveis é chegar à conclusão de que ela é um processo profundo, amplo, estável e difícil de ser alterado.

Schein (2001) aborda estas dificuldades de mudança, pois a cultura representa o aprendizado acumulado dos indivíduos, dos grupos, por isso as suas partes importantes são essencialmente invisíveis, podendo ser vistas, no entanto, como modelos mentais compartilhados, onde os membros da organização os adotam e os admitem como corretos. “Uma cultura é boa ou correta em função do grau com que as certezas tácitas compartilhadas criam o tipo de estratégia e organização que funcionam no ambiente da empresa” (SCHEIN, 2001, p. 39).

Assim como Schein (2001), Trompenaars (1994) afirma que a cultura está disposta em estágios dentro da organização, passando pelo nível externo, pelas normas e valores até chegar ao centro, momento mais tácito, onde são tratadas as premissas sobre a existência. Para ele, a cultura é um sistema de significados que mostra a importância de se prestar atenção nos modos de agir e o que se deve valorizar.



Freitas (1991), seguidora de Schein (2001), apresenta dois conceitos para cultura organizacional, frutos da evolução de suas pesquisas. Primeiramente, ela considera a cultura como uma sofisticada forma de controle, de poder, na busca da restauração das perdas psicológicas dos indivíduos, "... repondo um quadro de valores, crenças e pressupostos orientadores de um comportamento coletivo conveniente aos seus objetivos [da organização]" (FREITAS, 1991, p. 129). Pensar cultura como um modismo, segundo a autora, é perder a chance de repassar a ideologia da organização para os indivíduos que a formam.

Fica claro que a autora concorda com o pressuposto que uma cultura forte é capaz de fazer com que o indivíduo se molde nas normas e regras estabelecidas na organização. Na obra *Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto* (1991), apresenta seu primeiro conceito de cultura organizacional:

Particularmente, vemos a Cultura Organizacional como um poderoso mecanismo que visa a conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, introjetar uma imagem positiva da mesma, onde todos são iguais, escamoteando as diferenças e anulando a reflexão. (FREITAS, 1991, p. XVIII)

O conceito apresentado pela autora, anos mais tarde, no livro *Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?* (1999), é um tanto diferenciado, podendo-se dizer mais ameno e completo:

Entendo a Cultura Organizacional como instrumento de poder, segundo; como conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando a um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros (FREITAS, p. 97).

Fleury (1989) e Freitas (1991) compartilham de alguns pressupostos. Para Fleury (1989), o simbólico não pode ser deixado de lado quando o assunto é cultura organizacional. Seu conceito diz que cultura organizacional é um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso,

como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. Destaca que a dimensão simbólica é capaz de integrar todos os aspectos da prática social, bem como pode ser considerada uma estrutura que permite atribuir significado a certas ações e em função da qual se jogam infinitas partidas.

O simbolismo, também para Srour (1998), precisa ser considerado de forma especial na análise da cultura organizacional. Ele considera a cultura como algo aprendido, transmitido e partilhado. Não decorre de uma herança biológica ou genética, porém resulta de uma abordagem socialmente condicionada. Nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes. Exprime a identidade da organização, constituindo sistemas de referências simbólicas e molda as ações de seus membros segundo um certo figurino. Ela só será conhecida caso os integrantes da organização saibam reconhecer a ideologia hegemônica na organização observada.

Motta (1996), igualmente, considera a questão do simbolismo ao afirmar que a cultura prioriza a linguagem e o código. É dessa maneira que a cultura fornece aos grupos e às nações um referencial que permite aos homens atribuir um sentido ao mundo ao qual vivem e as suas próprias ações. A cultura designa, classifica, corrige, liga e coloca em ordem. Assim, desenvolve princípios de classificação que permitem ordenar a sociedade em grupos distintos, grupos totêmicos e até categorias profissionais. As dificuldades da existência são interpretadas por esquemas que a cultura fornece, assumindo seus lugares como elementos de uma ordem, que é necessária manter, ou como resultado da perturbação dessa ordem, que é preciso desde logo corrigir. A cultura, segundo Motta (1996, p. 199), "é um sistema de símbolos e significados compartilhados, que serve como mecanismo de controle". A ação simbólica necessita ser interpretada, lida ou decifrada para que seja entendida. É essa ação simbólica que ocorre em torno da oposição mais relevante num dado grupo, instituição ou sociedade.

Os autores Aktouf (1993) e Kreps (1995) acompanham a idéia de interpretação da cultura organizacional e partem da premissa que esta é um conceito complexo, indo além da questão simbólica. O primeiro considera a cultura como:

algo muito vasto, não podendo ser tratada de forma trivial, como uma variável dependente cujos fatores e componentes podem ser isolados, medidos, tratados e construídos. Ela está inscrita, muito profundamente, nas estruturas sociais, na história, no inconsciente, na experiência vivida e no que vir a ser coletivo humano (AKTOUF, 1993, p. 47).

Kreps (1995) concorda com Aktouf (1993) ao dizer que a cultura é algo que proporciona aos seus integrantes interpretações compartilhadas sobre a realidade, facilitando assim a organização das habilidades dos envolvidos no processo. A cultura organizacional ajuda os indivíduos na interpretação dos fenômenos complexos, permitindo aos seus membros comportar-se de acordo com a filosofia e as metas estabelecidas pela organização. Ela é quem proporciona as normas para as interpretações e reações quando da chegada do indivíduo na organização. Proporciona, também, informação aos indivíduos organizacionais sobre como reagir diante de situações que a organização já tenha vivido no passado.

## A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Kreps (1995) vai além ao considerar que a comunicação é um canal primário utilizado para promover o desenvolvimento e a manutenção da cultura organizacional, estabelecendo uma forte relação entre ambas. A cultura organizacional aliada à comunicação torna-se um mecanismo instrumental de redução de equívocos por parte dos indivíduos da organização, dando a idéia de ordem quando da interpretação da grande quantidade de processos, metas e procedimentos apresentados pela organização.

Quando el conocimiento de los beneficios de la cultura organizacional se junta con el reconocimiento del rol de la comunicación en las organizaciones como un canal penetrante de información cultural, se vuelven aparentes varias direcciones para una práctica clara de organización, las organizaciones pueden utilizar canales de comunicación formales e informales para educar a sus miembros acerca de la cultura de organización, socializarlos em la cultura y finalmente, desarrollar una fuerte cultura de organización. (KREPS, 1995, p. 158)

A comunicação e a organização são atividades humanas fortemente relacionadas, diz Kreps (1995). A informação é a variável mediadora que conecta a comunicação com a organização, sendo resultado da comunicação que se utiliza para restringir e coordenar as atividades dos indivíduos, estabelecendo a ordem. A comunicação, processo dinâmico, contínuo e irreversível, é, também, um processo de recolhimento, envio e interpretação de mensagens que permite que as pessoas compreendam suas experiências.

Em suma, a comunicação permite às pessoas gerar e compartilhar informações que lhes proporcionem ferramentas de pensamento e direção para cooperar e organizar-se. Ao se comunicar, as pessoas criam significados, trocam e respondem mensagens. A informação representa os dados processados dos significados criados pelas pessoas.

Es el proceso que permite a los miembros de la organización trabajar juntos, cooperar e interpretar las necesidades y las actividades siempre cambiantes de la organización (KREPS, 1995, p. 28).

A idéia de que a comunicação organizacional é um fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes é apresentada por Goldhaber (1991). Para ele, esta percepção sobre a comunicação organizacional inclui quatro importantes conceitos: mensagens, redes, interdependência e relações. Passando, assim, ser tarefa da comunicação organizacional o estudo dos fluxos das mensagens nas organizações. Mensagens estas que têm a função de informar, regular, persuadir e integrar a organização. Elas derivam da informação.

Costa (1995) traz outro importante conceito ligado à comunicação: o seu uso no planejamento estratégico da organização. Conforme o autor, a comunicação possui dois sentidos: como modo de relação entre os indivíduos e as organizações e como um instrumento estratégico. A ação é comunicação e comunicar implica atuar, podendo ser ela considerada como uma questão estratégica para a tomada de decisões e para a ação corporativa.

De repente aquello que antes parecia um subproduto de la actividad empresarial - porque el negocio se obtenia com

el producto -, ahora se há revelado com toda claridad como instrumento estratégico y operacional de primer orden: la comunicación. Y muy especialmente la comunicación corporativa, en el sentido holista que yo lê doy (COSTA, 1995, p.30).

Faz-se imperioso que a comunicação organizacional se constitua em um setor estratégico, onde valores são agregados e os processos interativos e as mediações da organização, com seus diferentes públicos, são facilitados. Assim, Kunsch (1999) define a importância da comunicação como ferramenta estratégica, capaz de fazer uma análise ambiental interna e externa da organização, indicando ameaças e oportunidades. Para tal, se faz necessária a idéia de comunicação integrada, onde a comunicação organizacional compreenderia um conceito amplo do conjunto das diferentes modalidades comunicacionais que ocorrem dentro da organização. São elas: as comunicações institucional, mercadológica, interna e administrativa. “Trata-se de uma gestão coordenada e sinérgica dos esforços humanos e organizacionais” (KUNSCH, 1999, p. 75). Não considerar tais pressupostos é operar de forma fragmentada e buscar resultados duvidosos, completa a autora.

As organizações modernas, frente à complexidade dos desafios atuais, necessitam, assim, planejar, administrar e pensar estrategicamente a comunicação, tendo ainda que considerar os impactos causados pela cultura organizacional e pelas atividades da política interna na formulação e implementação das estratégias. Lindeborg (1994) complementa tais idéias ao trazer o conceito de comunicação excelente, que nada mais é do que a comunicação administrada estrategicamente, alcançando seus objetivos e equilibrando as necessidades da organização com a dos principais públicos, mediante uma comunicação simétrica de duas mãos.

Mas quando se fala na comunicação como uma ferramenta estratégica, se faz pertinente buscar os conceitos da retroalimentação, do *feedback*. Lite (1997) ressalta que a comunicação, principalmente a comunicação interna, não deve limitar-se unicamente ao envio de informações, mas precisa coordenar tarefas, motivar as pessoas e melhorar os comportamen-

tos. A comunicação interna, então, não termina quando um imediato superior transmite uma mensagem ao resto dos trabalhadores, e sim quando recebe, para ponderar, a resposta que tal mensagem provocou nos receptores.

O *feedback* está em contínua interação e é o que determina o ciclo de comunicação. Os níveis de satisfação no trabalho dos subordinados estão relacionados com a retroalimentação que recebem de seus superiores. Além disso, é um meio imprescindível para criar uma cultura empresarial que junte interesses particulares e legítimos dos empregados, assim como os objetivos gerais da organização. Mas a comunicação interna, como lembra Lite (1997), tem sido mais teórica do que real.

## INDIVÍDUOS SIMBÓLICOS QUE SE COMUNICAM NO ESPAÇO ORGANIZACIONAL

A valorização do indivíduo precisa estar cada vez mais presente na lista de prioridades das organizações. Ao contrário do que pensa Hall (1994) ao dizer que os indivíduos organizacionais são substituíveis, e, também, discordando de Srour (1998), que afirma que o espaço social não é povoado por indivíduos e sim por relações sociais, sendo estes indivíduos apenas portadores destas relações, se faz imperioso identificar tal indivíduo como uno, conforme ressalta Chanlat (1996). Isto tende a ser apontado como uma forma inteligente de manter os interesses organizacionais e de seus sujeitos aliados, pois se está agregando valor a este indivíduo. Enriquez (2000) diz que organização atinge seus fins quando consegue perceber os receios e desejos de seus integrantes, respeitando a vazão de suas originalidades, anseios, dúvidas e autonomia.

Tal processo faz com que este indivíduo sintam-se parte importante, e até porque não dizer, indispensável no processo organizacional. Entram, então, em cena as questões psicológicas trazidas por Freitas (1989), bem como a boa administração dos Recursos Humanos, destacada por Losicer (1995), que extrapola sua condição pedagógica originária, passando a descobrir a dimensão subjetiva, tão bem



lembrada por Volnovich (1995), em todos os elos da cadeia produtiva. A administração das organizações precisa perceber que não há produtividade plena sem o reconhecimento da subjetividade humana.

A cultura organizacional está intimamente ligada aos indivíduos da organização. Schein (2001) lembra que ela representa o acúmulo de aprendizagem dos indivíduos e grupos, sendo modelos mentais compartilhados do que é correto e deve ser seguido. Por isso, Aktouf (1993) e Kreps (1995) destacam que a cultura organizacional é complexa, podendo-se, ainda, completar tal afirmativa com o pensamento de Freitas (1991) que condena aqueles que pensam que cultura organizacional é um modismo. As organizações que assim pensam perdem a chance de repassar sua ideologia aos indivíduos que a integram. Trompenaars (1994) contribui para o aspecto da complexidade da cultura com o conceito de que esta é um sistema de signos, que mostra a importância de se prestar atenção nos modos de agir das organizações e seus indivíduos.

A complexidade da cultura está muito próxima da complexidade humana. Chanlat (1996) lembra que o ser humano é biopsicossocial, que possui vontade própria, devido às suas características naturais. A comunicação é o elo entre os indivíduos, as organizações e a cultura organizacional. Kreps (1995) destaca que a comunicação, através da informação, permite que os indivíduos criem signos, significados e troquem, e respondam mensagens. A comunicação é o processamento dos signos criados pelos indivíduos. Goldhaber (1991) contribui observando que as mensagens têm a função de informar, regular, persuadir e integrar a organização.

A comunicação passa, então, a ser estratégica, como defendem os autores Costa (1995) e Kunsch (1999), sendo capaz de fazer uma análise ambiental interna e externa da organização, indicando ameaças e oportunidades. Sendo estratégica, a comunicação precisa constantemente de retroalimentação, de *feedback*, como enfatiza Lite (1997). Este processo de ir e vir da informação, é condição *sine qua non* para o

sucesso da cooperação mútua entre organização e públicos, principalmente junto aos públicos internos, formado por indivíduos que possuem um passado e um presente, uma história que não pode ser esquecida ou desconsiderada no momento em que ele entra na organização, bate o cartão e passa a desempenhar o papel de indivíduo organizacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKTOUF, Omar. O Simbolismo e a Cultura da Empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: **O Indivíduo nas Organizações: Dimensões Esquecidas**. São Paulo: Editora Atlas, 1993, v. 1, pp 40-79.

CHANLAT, Jean-François. Por uma Antropologia nas Organizações. In: **O Indivíduo nas Organizações: Dimensões Esquecidas**. São Paulo: Editora Atlas, 1993, v. 1, pp 21-45.

CLEGG, Stewart R. e HARDY, Cyntia. Introdução: Organização e Estudos Organizacionais. In: **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Editora Atlas, 1999, v.1, pp. 27-42.

COSTA, Joan. **Comunicación Corporativa e Revolución de los Servicios**. Madrid: Ediciones Ciencias Sociales, 1995, pp.29-92.

ENRIQUEZ, Eugéne. Vida Psíquica e Organizações. In: **Vida Psíquica e Organizações**. Rio de Janeiro: Editora FVG, 2000, pp.11-22.

ETZIONI, Amitai, **Organizações Modernas**. São Paulo: Pioneira, 1976.

FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria (Coord.). **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas. 1989, pp. 15-27.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron Books, McGraw-Hill, 1991.

\_\_\_\_\_. Organização e Processos Inconscientes. In: **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: FVG, 1999, pp. 85-94.

GOLDHABER, Gerald M. **Comunicación Organizacional**. México: Editorial Diana, 1991, pp. 15-60.

HALL, Richard. **Organizações: estrutura e processo**. 3ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984, pp. 20-34.

KREPS, Gary. **La Comunicación em las Organizaciones**. 2ed. Wilmington Delaware, USA: ADDISON - Wesley IBEROAMERICANA, S.A., 1995, pp. 13-61, 135-161.

KUNSCH, Margarida M. K. **Gestão Integrada da Comunicação Organizacional e os Desafios da Sociedade Contemporânea**. In: **Comunicação e Sociedade**. São Bernardo do Campo: Programa de Pós-graduação em Comunicação Social/Universidade Metodista de São Paulo, n° 32, 2° semestre de 1999, pp.68-88.

LINDEBORG, Richard A. **A Comunicação Excelente**, 1994.

LITE, Marisa del Pozo. **Cultura Empresarial y Comunicación Interna: su influencia em la gestión estratégica**. Madrid: Fragua Editorial, 1997, pp. 113-131.

LOSICER, Eduardo. **A procura da subjetividade: a organização pede análise**. In: **Recursos Humanos e Subjetividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995, pp. 61-67.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. In: **Recursos Humanos e Subjetividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995, pp.197-207.

\_\_\_\_\_. **Cultura e Organização no Brasil**. In: **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997, pp. 25-37.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001, pp. 31-41.

SROUR, Robert. **O Lugar das Organizações**. In: **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**, Rio de Janeiro: Campus, 1998, pp. 107-129, 167-180.

TROMPENAARS, Fons. **Nas ondas da Cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios**. São Paulo: Educator, 1994, pp. 13-28.

VOLNOVICH, Jorge Ruben. **Subjetividade e Organizações: o discurso neo-liberal**. In: **Recursos Humanos e Subjetividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995, pp.68-79.