



Representações sociais e comunicação: o comportamento governado por regras¹

Tessa Monteiro LETTIERI²
Claudomilson Fernandes BRAGA³
Universidade Federal de Goiás, Goiânia, GO

RESUMO

O agente público, quando ingressa na Instituição já carrega ideias, sentimentos e valores. O sujeito vai agir e interagir com o “outro” e com a estrutura organizacional, entretecendo novas relações e significados, afetando o comportamento organizacional. Diante da resistência do homem a mudanças, busca-se identificar a comunicação como motivadora e fomentadora deste processo. Parte-se da representação social do servidor público para investigar a sua própria percepção do que é ser servidor, associando um questionário em blocos que contemplará a relação organização-comunicação na dimensão do comportamento organizacional. As primeiras leituras sugerem que o comportamento de hoje tem traços dos colonizadores portugueses, e que a identidade e a cultura das organizações permeiam o comportamento organizacional, de alguma forma, perpetuando a imagem negativa do servidor.

PALAVRAS-CHAVE: comportamento; identidade; cultura; comunicação; representação social.

INTRODUÇÃO

Os indivíduos reproduzem práticas sociais, até mesmo por uma questão de sobrevivência, conforme experienciam e vivenciam seus papéis nos diversos contextos. Esse fato reflete a natureza social do sujeito, movido pelo sentimento de pertença aos grupos. Não significa, contudo, que todas as práticas sejam frutos de consenso absoluto. Os conflitos são inerentes aos processos de negociação entre os indivíduos, produzidos pela interação e oportunistizados pela comunicação. Vale, portanto, indagar como o fazer comunicacional pode estimular novas práticas entre os atores organizacionais.

As tradicionais instituições promotoras de regras como a família, a escola ou a igreja, fragilizadas abrem espaço para que outras instituições forneçam códigos de

¹Trabalho apresentado no DT 03 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XVII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Centro-Oeste, realizado de 04 a 06 junho de 2015.

² Mestranda em Comunicação, linha de pesquisa Mídia e Cidadania na Faculdade de Informação e Comunicação (FIC) da Universidade Federal de Goiás (UFG). Especialização em Gestão e Auditoria Pública. Graduada em Administração (PUC-Goiás). tessalettieri2@gmail.com

³ Professor da Pós-Graduação em Comunicação (mestrado / Especialização) vinculado ao Curso de Comunicação, habilitação em Relações Públicas e ao Grupo de Pesquisa Mídia, Imagem e Cidadania da Faculdade de Informação e Comunicação – FIC da Universidade Federal de Goiás. milsonprof@gmail.com



condutas aos indivíduos, os quais são apropriados e internalizados pelos sujeitos, neste caso, pode-se falar em adesão às organizações.

Nesse sentido, não é estranho que as atitudes dos indivíduos produzam comportamentos legitimados pelos seus grupos de pertença, o que afetará o Comportamento Organizacional - campo de estudo que vem crescendo com grande interdisciplinaridade. Vale dizer que as organizações são espaços de interação, de negociação, de comunicação, de produção, cujo produto/serviço final chegará ao cidadão-usuário. E, conforme a época assume em maior ou menor grau uma ou outra característica de análise, que poderá incidir sobre os níveis individuais, grupais ou organizacionais, ou sobre o micro e macromportamento organizacional.

Como efeito desses avanços, a análise da totalidade da organização envolve desde aspectos físicos a abstratos. Identidade (principalmente abordada no marketing), cultura, planejamento de mudanças, criatividade, inovação, desempenho produtivo, e comunicação entram na pauta acadêmica e das organizações como unidades de análise do comportamento.

A identidade e a cultura interferem na adesão do colaborador à causa organizacional, seja porque se identifica com a organização, seja porque partilha com ela valores e crenças comuns, interagindo e efetuando trocas simbólicas, seja porque precisa de uma referência. Dessa forma, pareceu-nos coerente fundir as variáveis individuais e organizacionais, lançando novos olhares. Em outros termos, a partir da história de vida do indivíduo, da identidade e da cultura, tomam-se como unidades de leitura a construção da identidade organizacional, a manutenção da cultura organizacional e o processo de comunicação organizacional.

Pari Passu, a certeza das incertezas veiculadas pelo mundo moderno traz a necessidade de as organizações se diferenciarem. Essa regra de sobrevivência leva às empresas à percepção da importância dos estudos organizacionais, dos fatores internos e externos que influenciam as práticas organizacionais. Acresce-se que o mundo em permanente mudança impõe novos comportamentos, novas formas de comunicar, todavia enfrenta a resistência do ser humano, emerge daí a problemática desta pesquisa.

Acrescenta-se que o intrincado relacionamento entre os cargos e os processos de trabalho, bem como a hierarquia (relações de subordinação e autoridade) também complexificam a organização que, enquanto unidade social, pode ser entendida como um conjunto de inter-relações identitárias, culturais e sociais, atividades e comunicação, todo este composto que rege o comportamento em direção a um objetivo comum.



Neste contexto, compreender o comportamento dos indivíduos implica identificar as formas de comunicação adotadas no ambiente organizacional, a percepção dos indivíduos em relação à comunicação como elemento capaz de promover e difundir mudanças, e sobretudo a imagem que os indivíduos fazem de si mesmos quanto à profissão. Estamos falando, portanto, da representação social do servidor público.

Em outras palavras, a percepção que o servidor público tem de si, de sua posição, de sua relação com a organização pública pode ser investigada a partir da Teoria das Representações Sociais de Serge Moscovici. Parte-se também da Escola de Palo Alto para o estudo da interação do servidor público. Neste caso, um questionário contemplará blocos destinados às instâncias da comunicação e do comportamento organizacional.

O legado patrimonialista e suas consequências no comportamento, na identidade e na cultura das organizações

É lugar comum que a ambição econômica, o desejo de difundir a religião cristã e até um posicionamento político conformaram o projeto de colonização das terras brasileiras pela coroa portuguesa, produzindo implicações: dominação, privilégios, lealdade⁴, favores ou trocas. Não foi em vão que o projeto político e comercial da colonização brasileira tenha se ancorado na distribuição de terras (FAORO, 2001, p. 147). Mais tarde reverberando na problemática de cargos públicos em proveito próprio⁵.

Os cargos públicos eram doados pelo soberano em recompensa por lealdade ou outro tipo qualquer de favorecimento, e considerados, portanto, uma propriedade do servidor. Constituíam um patrimônio tão altamente valorizado, que podiam ser comprados ou transmitidos por herança como um direito patrimonial. Em virtude disso, os servidores públicos, de posse do patrimônio e recursos do Estado, dispunham do cargo público em seu próprio proveito ou de terceiros, transformando-o em instrumento para favores pessoais (ainda hoje, na administração pública brasileira, é utilizada a expressão "tomar posse do cargo") (SOUZA, 2002, p. 6).

⁴ A natureza dessa relação de lealdade implica a elaboração de um identidade social, pois “a adesão ao grupo requer, portanto, pensar, agir e sentir-se como integrante, a fim de que todos tenham em comum uma mesma lógica de atuar nas posições sociais que ocupam” (SAINSANLIEU, 1977 *apud* MACHADO, 2002, p.56).

⁵ Na interpretação de Machado (2003), essa dimensão afetiva e cognitiva envolvida na identidade no trabalho provém de uma mentalidade coletiva que conforma os sujeitos e “podem conter significados distorcidos [...] o indivíduo copia o outro e procura viver a vida do outro” (MACHADO, 2003. p.59).



Percebe-se que com a coroa migrou uma série de mecanismos políticos, jurídicos e administrativos para as organizações⁶. A fala desse cenário Brasileiro merece iniciar por intérpretes do Pensamento Social Brasileiro – Faoro (2001), Buarque de Holanda (1995) e Nunes de Oliveira (1977). Os primeiros evidenciam uma administração pública intimamente relacionada ao processo histórico-social da colonização; alguns traços *made in Portugal*, nomeadamente o patrimonialismo, ainda sentido modernamente, conforme observara Nunes de Oliveira (1977).

Faoro (2001) empenha-se em posicionar o estamento burocrático decorrente de elevada concentração de poder, que pretendia “conservar o já tradicional edifício português” (FAORO, 2001, p.165). O autor acrescenta que o estamento burocrático é derivado do patrimonialismo; que a confusão entre esfera pública e esfera privada favorecera as práticas patrimonialistas. Segundo este autor, a Burocracia é uma característica do Estado e das organizações modernas.

Buarque de Holanda (1995) também discute a dificuldade dos homens públicos compreenderem a distinção entre as esferas privadas e públicas, sentenciando que

Assim, eles se caracterizam justamente pelo que separa o funcionário ‘patrimonial’ do puro burocrata conforme a definição de Max Weber. Para o funcionário ‘patrimonial’, a própria gestão política apresenta-se como assunto de seu interesse particular; as funções, os empregos e os benefícios que deles auferem relacionam-se a direitos pessoais do funcionário e não a interesses objetivos, como sucede no verdadeiro Estado burocrático, em que prevalecem a especialização das funções e o esforço para se assegurarem garantias jurídicas aos cidadãos [...] Falta a tudo a ordenação impessoal que caracteriza a vida no Estado burocrático. O funcionalismo patrimonial pode, com a progressiva divisão das funções e com a racionalização, adquirir traços burocráticos. Mas em sua essência ele é tanto mais diferente do burocrático, quanto mais caracterizados estejam os dois tipos. (BUARQUE DE HOLANDA, 1995, p.146).

Essa identidade do funcionário afeta sobremaneira o comportamento organizacional das instituições públicas. Este mesmo autor discute várias de nossas heranças. Acrescenta à identidade do funcionário patrimonial o ‘homem cordial’ que não deve ser ingenuamente tomado por civilidade. Ele é produto da família patriarcal, repudia as relações impessoais (necessárias ao Estado), “procurando reduzi-las ao

⁶ Na interpretação de Maximiano, trata-se da cultura de uma organização, pois abrange “normas de conduta, valores, rituais e hábitos. Sentimentos manifestos por pessoas e grupos, que compõem o clima organizacional” (MAXIMIANO, 2005, p. 105). As organizações são regidas por normas de condutas formais, mas também informais. As primeiras são baseadas em estatutos e legislações; as informais são construídas pelos usos e costumes, podem harmonizar-se ou não com os regulamentos oficiais. Para Robbins (2005, p. 378), a cultura define as regras do jogo.



padrão pessoal e afetivo. Onde pesa a família, sobretudo em seu molde tradicional [...] dificilmente se forma a sociedade urbana de tipo moderno” (BUARQUE DE HOLANDA, 1995, p.17). Indica ainda a oposição entre o aventureiro e o trabalhador; e o personalismo, que “provêm a frouxidão das instituições e a falta de coesão social” (BUARQUE DE HOLANDA, 1995, p.13), comprometendo as relações hierárquicas e exaltando o prestígio social.

Essa marca⁷ do homem público brasileiro, que porta valores do núcleo familiar de natureza patriarcal, resvala para a esfera pública o paternalismo e, muitas vezes, o funcionário se reveste de prerrogativas para desempenhar ou não sua atividade. Será que essa identidade do homem patrimonial define o comportamento do homem brasileiro?

Avançando nessas análises biográficas brasileiras⁸. Percebe-se que os rastros patrimonialistas evocam práticas de paternalismo, empreguismo, nepotismo e clientelismo. O último, segundo De Oliveira Nunes (1977, p.11), “faz parte da tradição secular brasileira [...] já as outras três instituições [corporativismo, insulamento burocrático e universalismo de procedimentos]⁹ vão surgir nos anos 30, sob o governo de Getúlio Vargas” (DE OLIVEIRA NUNES, 1977, p. 11).

O pensamento social brasileiro sugere ingenuidade ignorar a influência da cultura lusitana transplantada para o Brasil. Igualmente, ingênuo ignorar a passagem estratégica do Estado Patrimonial para o Estado Burocrático, além de ingênuo ignorar seus efeitos sobre o comportamento organizacional.

[...] a tentativa de compreender como a burocracia se realiza e se reproduz na `ambiência tropical` ganha complexidade. Temos pelo menos três dados relevantes a considerar: a tradição patrimonialista de nossa burocracia, o esforço da racionalização dos sistema e a própria singularidade cultural do brasileiro. Quanto aos dois primeiros aspectos, a hipótese de Weber é a de que com o desenvolvimento capitalista, a burocracia tende a aproximar-se do tipo puro e o patrimonialismo a desaparecer, ou pelo menos, a se tornar residual. (COSTA, BARBOSA E VEIRA, 1982, p. 8).

⁷ Conforme Machado (2003), construção do conceito de si, da representação de si atua na trajetória de vida do indivíduo. Assim, passado, presente e futuro asseguram a continuidade identitária do indivíduo.

⁸ De Oliveira Nunes (1977) ressalta as nuances políticas, ao articular os vínculos básicos entre sociedade e instituições formais – clientelismo, corporativismo, insulamento burocrático e universalismo de procedimentos -, ele afirma que, de um modo geral, estas quatro gramáticas estiverem presentes na história do país e, que, conforme a época predomina uma ou outra gramática.

⁹ “[...] o corporativismo reflete uma busca de [...] organização que desafia a natureza informal do clientelismo. Embora regulado por normas [...] (DE OLIVEIRA NUNES, 1977, p. 36). “Na linguagem da teoria organizacional contemporânea, o insulamento burocrático é o processo de proteção do núcleo técnico do Estado contra a interferência oriunda do público ou de outras organizações intermediárias. [...] significa a redução do escopo da arena em que interesses e demandas populares podem desempenhar um papel” (DE OLIVEIRA NUNES, 1977, p. 34).



O desenho burocrático weberiano pode ser identificado pela formalidade inclusive das comunicações, normas legais, impessoalidade, rotinas de trabalho padronizadas, entre outros traços, sintetizados em três dimensões “[...] formalidade, impessoalidade e profissionalismo” (MAXIMIANO, 2000, p. 64). No entanto, apresenta disfunções: restringe os fluxos comunicacionais e a habilidade criativa do indivíduo, inibe a inventividade, engessa ações e procedimentos de natureza pública, conseqüentemente o modelo passa a ser justificador da ineficiência do servidor público.

Outra noção relacionada à burocracia, mencionada pelo ex-ministro Bresser-Pereira (1996), diz respeito ao instituto da estabilidade. Segundo o ex-ministro, muitas vezes se torna justificadora da ineficiência do servidor público, a estabilidade.

Foi uma forma adequada de proteger os funcionários e o próprio Estado contra as práticas patrimonialistas que eram dominantes nos regimes pré-capitalistas. No Brasil, por exemplo, havia, durante o Império, a prática da `derrubada`. Quando caía o governo, eram demitidos não apenas os portadores de cargos de direção, mas também muitos dos funcionários comuns (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 14).

Com efeito, diversas identidades icônicas dos servidores, além do funcionário patrimonial – Barnabé, Marajá, Maria da Candelária -, que denunciam criticamente a estabilidade, marcando presença no universo cultural brasileiro, contudo pouco ou quase nada faz menção ao princípio de continuidade que a motivou¹⁰.

A dinâmica do mundo moderno, no entanto, impõe novos desenhos organizacionais, novas identidades e novas culturas, implicam desburocratização de processos e celeridade no atendimento. Esse quadro marca o descompasso entre os novos tempos e o desempenho oblíquo sugerido pelo pensamento social Brasileiro e refletido no comportamento organizacional. No pensamento administrativo, Robbins (2005) não alude especificamente a essas identidades retratadas até então, mas afirma que variáveis como atitudes, cultura e comunicação interferem no comportamento, propondo análises nos níveis individual, do grupo e dos sistemas organizacionais¹¹.

¹⁰ Algumas literaturas esclarecem que a estabilidade foi pensada para assegurar a continuidade do serviço público, no entanto foi instrumentalizada, transformando-se, muitas vezes, em meio justificador de acomodação, por conseguinte afetam o desempenho, o comportamento do servidor público.

¹¹ No nível individual, destacam-se características biográficas e de personalidade; percepção; emoção; valores e atitudes; motivação; e capacitação são tomadas como variáveis que impactam o comportamento dos indivíduos (ROBBINS, 2005). Nesse ponto, nota-se a íntima relação entre a identidade do funcionário patrimonial, seus valores e atitudes materializadas no comportamento dos atores organizacionais. No grupo: liderança, relações de poder e política, planejamento e comunicação. No sistema: desenho da organização e sua estrutura; processos de trabalho; políticas e práticas de Recursos Humanos; e cultura influenciam o comportamento (ROBBINS, 2005).



O comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional (ROBBINS, 2005, p.6).

É possível, contudo, agregar a análise desses níveis e priorizar os processos comunicacionais, uma vez que a “comunicação é o meio pelo qual os indivíduos transmitem informações, ou seja, é a ligação entre o comportamento individual e o do grupo” (ROBBINS, 2005, p.25), refletindo no posicionamento de indivíduos e grupos¹².

Os processos, estruturas e estilos de pensamento adotados pelas pessoas interferem na forma pela qual elas agem, sentem e interagem no dia a dia do trabalho. Tais processos, estruturas e estilos são entrecruzados por relações de poder que constituem as identidades pessoais e coletivas (DEVAL; VERGARA, 2010, p. 281).

Nesse sentido, partimos do pensamento social brasileiro, passando pelas referências de Robbins (2005), com a comunicação e a cultura em relação ao comportamento organizacional, alcançando a perspectiva de Deval e Vergara (2010), que indicaram a necessidade de notas acerca das identidades.

Machado (2003) distingue as identidades nos níveis pessoal, social e organizacional. A identidade pessoal procura explicar o conceito de si, do autoconceito; enquanto a social é a representação de si por fazer parte de um grupo, “propiciando assim uma orientação para a ação [...]” (MACHADO, 2002, p.56), reforça a construção do autoconceito inseparável do *outro*, (MACHADO, 2003, p. 54), (LIPIANSKY, 1992), atendendo ainda a necessidade de pertencimento, de ancorar-se.

A identidade organizacional, por seu turno, refere-se “ao que os membros percebem, sentem e pensam sobre suas organizações. Supõe-se ser uma compreensão coletiva, comumente compartilhada das características e valores distintivos da organização” (HATCH; SCHULTZ, 2007, p.357). (tradução nossa). Em outras palavras, a identidade é formada sob influência da cultura.

Falar, portanto, de identidade pessoal, social, do trabalho e organizacional endossa a perspectiva das identidades situacionais colocadas por Lipiansky (1992).

¹² Indivíduos, grupos e organizações entrecruzam uma complexa relação nos diversos contextos. Suscita-se, neste ponto, uma série de indagações. Quem é este indivíduo? De onde ele vem? O que ele pensa? O que ele busca? Como submete-se ao mundo do trabalho? Como cria vínculo com o ‘outro’ nas organizações? Que tipo de relações sociais estabelecem? Porque se comporta de uma outra maneira?



Segundo este autor, a criação de diferentes categorias permite filiar-se a diferentes grupos de pertencimento¹³.

Na prática, nossos atores organizacionais pertencem a subgrupos funcionais, pertencem ao grupo organizacional, mas também pertencem a outros grupos sociais, evidenciando a questão de múltiplos pertencimentos. De fato, o sentimento de pertença acarreta no desenvolvimento de múltiplos papéis por parte dos indivíduos. Ademais, a intrincada relação entre cargos e atividades reforça a identificação entre os grupos e subgrupos, bem como as relações de poder e influências políticas e culturais.

Logo, identidade, imagem¹⁴ e cultura, de acordo com Hatch e Schultz são “partes relacionadas de um sistema de significado e de construção de sentido que definem uma organização nos seus diferentes segmentos” (HATCH; SCHULTZ 2007, p.357). (tradução nossa).

Caminha nesta direção, uma das teses defendidas por Freitas, a autora advoga “que a cultura organizacional, desenvolvida no interior das grandes empresas é o veículo legitimador destas como a principal fonte fornecedora de identidade para os indivíduos que nelas trabalham” (FREITAS, 1997, p. V-VI). Para Schein (2009, p.18), é um mecanismo de controle social”, almejando maior produtividade.

Schein (2009) fala em cultura como um conjunto de suposições básicas compartilhadas; Robbins (2005), em convicções ou sistemas de valores compartilhadas. Entendemos que suposições, valores ou convicções têm em comum a noção de cultura como intérprete da vida social. Para tal compartilhamento, a linguagem exerce um importante papel, uma vez que ela traduz “[...] um conjunto de regras de comunicação [...] é um dos meios mais claros que um grupo especifica quem somos nós e quem são eles” (SCHEIN, 2009, p.111), sugerindo que a comunicação permeia toda a relação cotidiana, até “[...] o uso de distintivos ou uniformes [...]” (SCHEIN, 2009, p.111).

Comunicação nas organizações e as representações sociais

A comunicação é tornar comum, é partilhar, aponta para uma sinergia comunicação-sociedade, sugerindo que seria inviável, nos tempos modernos,

¹³Para Schein (2009), essa multiplicidade faz todo sentido, pois “em uma sociedade complexa, os indivíduos pertencem a muitas organizações, de modo que sua identidade não está exclusivamente vinculada a qualquer organização” (SCHEIN, 2009, p.111).

¹⁴ Alguns pesquisadores destacam ainda o papel da opinião da pública, segundo Tuzzo e Braga (2000, p.146),” a formação da opinião pública é algo que se faz também com as técnicas de relações públicas, que possuem uma forma de comunicação muito mais voltada para construção de uma imagem e de um conceito de uma organização”.



compreender a formação e o desenvolvimento das estruturas sociais sem a comunicação. Igualmente inconcebível pensar a comunicação sem os atores sociais para compartilhar, para interagir. Na perspectiva de Bordenave (1992).

A comunicação não existe por si mesma, como algo separado da vida em sociedade. Sociedade e comunicação são uma coisa só. Não poderia existir comunicação sem sociedade, nem sociedade sem comunicação. A comunicação não pode ser melhor que sua sociedade nem esta melhor que sua comunicação (BORDENAVE, 1985, p. 16-17).

Há diversos contextos comunicativos de interação humana que podem ser objetos de estudo: Comunicação Social, Comunicação Organizacional, Comunicação Interpessoal só para citar alguns. De qualquer modo, a comunicação na dimensão mais ampla do termo dinamiza a vida social. Segundo Lipiansky,

Nós nos comunicamos também para construir relacionamentos, compartilhar emoções e sentimentos, para influenciar os outros, para seduzir ou para atacar, para reforçar a nossa identidade ou a dos outros [...] identidade é uma condição e um desafio resultante de um grande número de comunicações sociais (seja de relações interpessoais, comunicação política, conversações ou publicidade) (LIPIANSKY, 1992, p. 31).

Desse modo, é possível afirmar sua importância para a construção de sentido dos grupos, ou como Curvello (2009) nota, das organizações e das sociedades. Desse modo, a organização é por excelência um espaço de comunicação que, por sua vez, contribui com a formação da identidade da Instituição, e assim possibilita fundamentar o comportamento do servidor.

A partir desse entendimento da comunicação, essa pesquisa sugere uma possibilidade investigativa – em que medida os colaboradores da UFG têm noção desta teia complexa de relações -, compreendendo a percepção dos servidores em relação à comunicação, e a construção de sentidos daí decorrentes que possibilitem à comunicação ser instância motivadora de processos de mudança¹⁵ e de engajamento dos servidores. Pesquisadores levantam dificuldades no setor público¹⁶.

Quanto aos diversos paradigmas da comunicação, procuram dar conta de suas diversas teorias, escolas e estudos. Procuramos uma aproximação da abordagem da

¹⁵ A despeito dessa questão, “uma das descobertas mais bem documentadas nos estudos sobre o comportamento individual e organizacional é que as organizações e seus membros resistem às mudanças” (ROBBINS, 2003, p.455).

¹⁶ “É preciso, ainda, vencer resistências e posições arraigadas tanto no campo da gestão como entre os próprios servidores e prestadores de serviço no setor público” (CURVELLO, 2008, p.7).



Comunicação Social, especificamente a Escola de Palo Alto, com a Comunicação Organizacional. Esta Escola se arvora em defender que as relações humanas são presididas pela gramática do comportamento (TEMER; NERY, 2009), (SILVA, 2011).

Outra razão para essa aproximação diz respeito à principal tese do Colégio Invisível, a ideia de que é impossível não se comunicar (BORDENAVE, 1985), pois a “comunicação é vista como um processo permanente que integra vários tipos de comportamentos verbais e não verbais que compõem um conjunto integrado” (TEMER; NERY, 2009, p. 61).

Como princípios fundamentais da Escola, Temer e Nery (2009) identificaram três formulações, sendo a essência da comunicação o seu processo relacional e interacional; todo comportamento humano porta valor comunicativo; e a possibilidade de se inferir uma lógica da comunicação. A última possibilidade, deriva da probabilidade de o comportamento do *ser humano* ser influenciado, o que poderia sinalizar o meio social do qual ele faz parte (SILVA, 2011, p. 20).

Nessa linha de raciocínio, é possível afirmar que a Escola de Palo Alto “não se limita a descrever as relações, mas sim estudar as interações” (DUTERME, 2002, p.86), portanto, não se deve ignorar que “[...] os indivíduos também se encontram impregnados pela sua cultura especial, específica: categorias sociais, lugares de vida, tipos de trabalho, etc.” (DUTERME, 2002, p. 95).

No contexto comunicativo da Comunicação Organizacional, há muito já se reconhecia sua importância para a eficácia das organizações. Como exemplo Davel e Vergara (2010) aludem à herança Taylorista da “Comunicação Zero” e a metáfora dos Tempos Modernos de Chaplin, cuja expressão sintetiza simbolicamente uma coordenação mecanizada da linguagem, mais que isso, o legado de uma linguagem técnica com as funções de “conceber, preparar e controlar o trabalho dos operários” (DAVEL; VERGARA, 2010, p.125).

Contemporaneamente, a comunicação e a subjetividade nas organizações (DAVEL; VERGARA, 2010, p.123) trazem todo um repertório simbólico para o ambiente do trabalho, constituem redes de significados que possibilitam a compreensão do espaço organizacional. Para tanto, os sistemas de representação acolhem a cultura, a identidade, a recepção e o *feedback*. Não significa, contudo, que a comunicação tenha deixado de ser um instrumento estratégico na condução dos processos organizacionais.

Comos os individuos, diferentes que são, podem perceber e interpretar do mesmo modo ou não uma situação comunicativa? Justificadamente por esta razão



importa compreender sob as lentes de uma perspectiva social, os valores individuais e coletivos intervenientes no processo receptivo, facilitando/dificultando a comunicação.

A comunicação como processo por meio do qual essa construção social ocorre, ou seja, os símbolos e os significados que envolvem as várias formas de comportamento organizacional. A organização é vista também como um espaço de negociação (negotiate order), isto é, produto de transações e discursos coletivos (SCROFERNEKER, 2006, p.49).

Logo, neste desenho, a comunicação nas organizações pode ser percebida como elemento integrante da construção de sua cultura e identidade, instaurando um um estilo próprio de ser. Esse fato sugere que a comunicação enforma a organização e, enquanto espaço de interação, pode fomentar os processos de mudanças, muitas vezes, pleiteados pelas gestões. Neste sentido, a pesquisa procura desvelar as realidades socialmente construídas dentro da Instituição sobretudo pelo processo comunicativo contínuo nas organizações, onde tudo precisa acontecer o tempo todo.

Justifica-se, portanto, o interesse pela comunicação organizacional, tendo em vista que permite “às organizações estabelecer relações confiantes com seus públicos” (KUNSCH, 2003, p. 152), e de modo harmônico como “uma orquestra [...] em completa afinação” (TORQUATO REGO, 2011, p. 36).

No âmbito interno, a literatura tem comumente definido a comunicação interna como o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem¹⁷ pública (CURVELLO, 2012, p. 22).

Dutermé amplia o conceito de comunicação organizacional, por conseguinte de comunicação interna “[...] a Escola de Palo Alto considera a comunicação humana como o conjunto das interações entre os indivíduos e o seu contexto [...] A comunicação interna [...] está no centro dessa procura de influência sobre a regulação global” (DUTERME, 2002, p.7).

A comunicação interna, nestes termos, assume cada vez mais um importante papel no coração das organizações, na mediação entre gestores e colaboradores, propondo romper com a ideia básica de mera transmissão de informações aos colaboradores. Paralelamente sua natureza motivacional enseja a difusão ideológica e simbólica da empresa.

¹⁷ Esta questão nos chama a atenção sobretudo porque Braga e Tuzzo (2012) sugerem que a relação entre a comunicação estabelece uma relação entre imagem e produto, que no nosso caso, trata-se do serviço executado pelo servidor público de uma Instituição Federal.



A leitura de Curvello (2012), Bordenave (1985) e sobretudo de Duterme (2002) nos leva a crer que a comunicação, no ambiente organizacional, se reveste de um emaranhado de significações, envolve desde a criação à cristalização do universo simbólico, operaconalizada por fluxos e redes de comunicação formais e informais, ou seja autorizadas e não autorizadas.

a comunicação formal representa o conjunto dos fluxos de informação relativos ao trabalho e às obrigações organizacionais que resultam da produção e que a ‘comunicação informal’ é constituída pelo conjunto das trocas não directamente úteis a essa produção, não formalizadas, ou mesmo não formalizáveis e escanpando, por conseguinte, ao controlo dos gestores (DUTERME, 2000, p. 27).

Infere-se, portanto, que a compreensão da organização, dos sistemas é possível através dos padrões de comunicação, das interações humanas dentro dos respectivos contextos comunicacionais, da relação que os indivíduos estabelecem com a circunstâncias sociais. Em outras palavras, o sujeito deve ser estudado no seu contexto, no desenvolvimento dos papéis sociais que assume, visto que no processo de interação os significados são construídos.

Logo, estudar as organizações passa, portanto, necessariamente pelo reconhecimento de que os papéis sociais que os sujeitos assumem permitem aos atores relacionarem-se com o mundo social e conseqüentemente compreender este mundo social. Seguramente este processo não parece tão simples quanto o uso das palavras, porque o sujeito elege grupos de referência de acordo com os valores vividos em seu contexto cultural, daí a complexidade do fenômeno humano.

Destarte, estudar a consciência dos indivíduos, algo tão incorpóreo, abstrato e invisível, seria viável no mundo observável das representações sociais difundidas pela linguagem. A representação social é um amplo sistema de ideias que articula os significados sociais, os sentidos construídos coletivamente, é uma forma de conhecimento do senso comum.

Para Gaffiè (2005),

Representação social se apresenta como um conjunto de conhecimentos, crenças, padrões de apreensão e ação sobre um objeto socialmente relevante. Constitui uma forma particular do conhecimento do ‘senso comum’ que define a realidade para um conjunto social que se desenvolveu na ação e na comunicação [...] (GAFFIÈ, 2005, p.5) (tradução nossa).



Com efeito, Moscovici (1985) entende a RS como um tipo particular de pensamento, cuja função é a elaboração e a organização dos comportamentos e das comunicações entre os indivíduos. Este modelo de conduta socialmente inculcado, segundo Jodelet (2001), é um saber praticado.

Neste sentido, é plausível a adoção da teoria das representações sociais (TRS)¹⁸ neste trabalho, associando a um questionário que contempla perspectivas comunicacionais e organizacionais.

Antecipando Algumas Considerações

Esclarece-se que, embora não seja o foco deste trabalho, foi prudente a incursão feita na história no sentido de aclarar a formação do aparelho estatal brasileiro. O mundo das organizações sobretudo de âmbito público se apropriou de alguns traços: desenho hierárquico, patrimonialismo, personalismo, aventureiro ou *homem cordial*

O patrimonialismo revela a falta de fronteiras entre o público e o privado, o descaso com o cargo público. O patriarcalismo é um produto hierárquico, o chefe da família tudo governa; também produto personalista, uma sociedade pautada em relações pessoais, que acabam sendo extravasadas para o âmbito público. As consequências produziram o personalismo que, uma vez construído em relações pessoais, movimenta a troca de favores e distancia preocupações com desempenho, capacidade ou mérito, marcando presença a política da boa vizinhança em substituição a falta de compromisso e de planejamento.

A identidade também traz certo desconforto. Se ela é posicionamento, é referencial, passa por um processo de identificação inerente e necessário ao homem. Afinal a identidade não seria problema, por exemplo, ao associar um homem de terno e gravata à imagem de um banco. Igualmente simples identificar os jovens e sorridentes atendentes do *MacDonald's*. Todavia várias interrogações cabem na relação servidor-Instituição. Outra preocupação que tangencia esta questão reside no fato de que nos comunicamos também para reforçar nossa identidade e a dos outros. Neste caso, o que a comunicação estará reforçando? É preciso lembrar que o comportamento do sujeito é regido por regras cognitivas próprias que envolvem o seu contexto social e cultural, portanto tangenciada por interações.

¹⁸ A TRS permite estudar mensagens e conteúdos transmitidos nas interações, viabilizando conhecer como os grupos sociais, no nosso caso, os servidores públicos, constroem ideias e imagens acerca dos objetos sociais através de processos comunicativos (SALAZAR, 2009).



Ademais, na interação com o público, o servidor comunica seu modo de ser e, em grande medida, da Instituição através de suas ações, de seu comportamento, de seu atendimento sobretudo porque, na gramática do comportamento humano de Palo Alto é impossível não se comunicar, além disto as coisas precisam acontecer. Outros fatores concorrem com a construção, manutenção ou reforço identitário do servidor público, como aspectos motivacionais, condições de trabalho, infraestrutura e relacionamento. Pressupõe-se que todo esse conjunto de fatores influenciem o desempenho do profissional e, conseqüentemente, afete o comportamento organizacional. Vale dizer, a comunicação interna ocorre paralelamente à cultura organizacional, o que tornou ainda mais sedutor o olhar trazido pelo interacionismo simbólico.

A comunicação na organização foi e está sendo enriquecida com os avanços tecnológicos e comunicacionais, que envolvem correio eletrônico, redes de internet e intranet e videoconferência. Algumas empresas assimilam rapidamente estas novas leituras, mas a reposta no âmbito público é operada em ritmo mais lento.

REFERÊNCIAS

BRAGA, Claudomilson Fernandes; TUZZO, Simone Antoniacci. Assessoria de Comunicação e construção de imagem: quando a ação transcende as organizações. *Revista Anhanguera*, v.13, n.1, 2012.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço público**, v. 47, n. 1, p. 1-28, 1996.

BUARQUE DE HOLANDA, Sérgio. Raízes do Brasil. São Paulo: **Companhia das Letras**, 26 ed, 1995.

CURVELLO, João José Azevedo. A dimensão interna da comunicação pública. **Intercom**, Natal: 2008.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com pessoas e subjetividade**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DE OLIVEIRA NUNES, Edson. **A gramática política do Brasil: clientelismo e insulamento burocrático**. Rio de Janeiro: Zahar, 1997.

DUTERME, Claude. **A comunicação interna na empresa**. A abordagem de Palo Alto e a análise das organizações. Lisboa: Instituto Piaget, 2002.

FAORO, Raymundo. **Os donos do poder: formação do patronato político Brasileiro**. Globo, 2001.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: sedução e carisma?**. 1997. Tese de Doutorado. 323p. São Paulo. EAESP/FGV, 1997. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4445/1199700751.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 01 mar. 2015



- GAFFIÉ, Bernard. Confrontations des représentations sociales et construction de la réalité. **Journal International sur les représentations sociales**. Toulouse, v 2, n.1, p. 251, 1963. Disponível em < http://geirso.uqam.ca/jirso/Vol2_Aout05/06Gaffie.pdf> Acesso em: 18 mar. 2015.
- HATCH, Mary Jo; SCHULTZ, Majken. Relations between organizational culture, identity and image. **European Journal of marketing**, v. 31, n. 5/6, p. 356-365, 2007. Disponível em < <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/eb060636>> Acesso em: 02 abr 2015.
- KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. rev. atual. e ampl. São Paulo Summus, 2003.
- LIPIANSKY Edmond-Marc. L'identité dans la communication. In: Communication et langages. n° 97, 3ème trimestre 1993. pp. 3137. Disponível em < http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/colan_0336-1500_1993_num_97_1_2452> Acesso em: 9 set. 2014.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MOSCOVICI, Serge. On social representation. In: FORGÁS. J. P. **Social cognition**. London: Academic Press, 1982. A representação social da psicanálise. Florianópolis: UFSC, 1985.
- ROBBINS, **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000. 524p.
- SALAZAR, Tania Rodríguez. Sobre el potencial teórico de las representaciones sociales en el campo de la comunicación. **Comunicación y sociedad**. Guadalajara, n. 11, p. 11-36, 2009. Disponível em < http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-252X2009000100002> Acesso em: 21 mar. 2015.
- SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009. 413 p
- SCROFENERKER, Cleuza Maria Andrade. Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. **FAMECOS**, n.31, Porto Alegre, 2006.
- SOUZA, Teresa Cristina Padilha de. Mérito, estabilidade e desempenho: influência sobre o comportamento no servidor público. 2002. 123 p. **Dissertação** (Mestrado Executivo): Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002.
- TEMER, Ana Carolina Rocha Pessoa; NERY, Vanda Cunha Albieri. **Para entender as teorias da comunicação**. Uberlândia: EDUFU, 2009.
- TORQUATO REGO, Francisco Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Thompson, 2002.
- TUZZO, Simone Antoniaci; BRAGA, Claudomilson Fernandes. Representações Sociais e opinião pública: interfaces conceituais. *Revista Anhanguera*, v.10, n.1 2009.