

A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DE UM ÓRGÃO PÚBLICO DO DF SOB O OLHAR DA COMPLEXIDADE

RENATA AFONSO FERREIRA MADEIRA MADRUGA¹

Resumo

A presente pesquisa exploratória se propõe a conhecer como a Comunicação Organizacional é compreendida pelos indivíduos de um Órgão Público. Para tanto, foi realizado um grupo focal com servidores e entrevistas individuais com gestores. Esses dados geraram o *corpus* que recebeu tratamento a partir da Análise de Conteúdo Categórica Temática. A perspectiva da Teoria da Complexidade foi usada para analisar o resultado da pesquisa exploratória que aponta que a Comunicação Organizacional é vista como uma ferramenta instrumental. No entanto, a complexidade nos relatos dos pesquisados é percebida, além de suas ramificações sociais, culturais e suas diferentes relações com o ambiente.

Palavras-chave: Comunicação; Comunicação Organizacional; Teoria da Complexidade, Análise de conteúdo; Diálogo.

Introdução

A Comunicação Interna (CI) é hoje amplamente difundida no meio organizacional e para muitos teóricos da área de gestão, administração e comunicação, a Comunicação Interna é um componente imprescindível da gestão estratégica de qualquer organização. É por meio dela que o planejamento dos setores de uma organização se identifica e se funde para tornar realidade os resultados do trabalho.

Para boa parte dos profissionais da área da Comunicação e, também, na concepção de colaboradores/servidores, a CI é vista como ferramenta de controle, de cálculo e mensuração e contribui para aproximar e integrar os indivíduos de dentro de uma organização/instituição. Entretanto, essa visão funcionalista, na maioria das vezes, é utilizada de forma redutora das realidades vividas nos contextos organizacionais e limitam os processos comunicacionais que acontecem dentro de um contexto social e histórico, em que abrangem diversas realidades, sentimentos, conflitos e decisões.

A Teoria Funcionalista, com base no pensamento sociológico, acredita na tese de que os processos sociais, uma vez transformados em sistemas, são responsáveis pela manutenção do equilíbrio da sociedade e a comunicação atua a partir das trocas de informações, no desenvolvimento e ensinamento das práticas sociais, delimitando posturas e convívios aceitos na sociedade (CARDOSO, 2008).

Logo, o objetivo do artigo é discutir como a CI, compreendida como parte da Comunicação

¹ Mestranda de Comunicação da Universidade Católica de Brasília. Orientador: Prof. Doutor Victor Laus Reis Gomes.
Email: renatamadeiram@gmail.com

Organizacional, e ações ligadas a ela, foram apropriadas ou compreendidas sob o ponto de vista dos pesquisados, por meio de grupo focal com oito servidores e três entrevistas individuais com os gestores (diretores), totalizando 11 participantes. Para contribuir na reflexão teórica, utilizamos a perspectiva da Teoria da Complexidade, de Edgar Morin, compreendendo os três princípios que ajudam a pensar a complexidade: o dialógico, o recursivo e o hologramático.

O princípio dialógico compreende a associação complexa, complementar, concorrente e antagonica, em que termos como organização/desorganização, ordem/desordem convivem. O segundo princípio retrata os produtos e os efeitos que são ao mesmo tempo causas e produtores daquilo que os produziu. E o princípio hologramático contempla a ideia de que a parte não somente está no todo - o próprio todo está de certa maneira presente na parte que se encontra nele (MORIN, 1990).

O autor alerta para a necessidade de abertura de pensamento em relação ao novo. Para isso, fala da importância de acolher todo conhecimento contemporâneo, não se prendendo apenas aos conhecimentos adquiridos e já determinados. Portanto, é necessário se manter crítico e consciente ao que acontece ao redor. Um dos pontos para que isso aconteça é a (re) organização crítica e autocrítica de teorias e ideologias tradicionais.

Dentro dessa discussão, deve-se ficar atento a não reduzir a comunicação organizacional àquilo que é organização comunicada (fala autorizada). O paradigma da complexidade reconhece que a comunicação organizacional não está limitada ao âmbito do organizado, do discurso oficial, aos processos formais, à comunicação restrita na e/ou da organização. A comunicação absorve a dinâmica organizacional, o que é incerto e desorganizado, considerando, também, “o estado de incerteza e de permanente desorganização e re (organização), o que inclui tensões, disputas, perturbações, as interdependências dos sistemas e subsistemas, e os processos recursivos” (BALDISSERA, 2009, p. 117).

Comunicação Interna

De acordo com Curvello (2012), a Comunicação Interna organizacional, aliada com as políticas de administração e de recursos humanos contribui para aproximar e integrar os servidores/colaboradores/funcionários na estratégia da organização. Margarida Kunsch (1997) destaca, por sua vez, que a Comunicação Interna tem a responsabilidade de manter de forma positiva a interação entre organização e públicos internos. Para ela, esse processo deve ser recíproco, caso contrário, não se sustenta. Para isso, a CI deve ser planejada com objetivos definidos por meio de ferramentas institucionais e também pela comunicação mercadológica.

A proposta da pesquisa é de repensar a Comunicação Interna sem a pretensão funcionalista de buscar sempre a objetividade, a realidade concreta, prevendo e controlando a comunicação por meio de generalizações (SCROFERNEKER, 2011). Superar essas determinações e buscar os significados,

levando em conta a ambiguidade inerente à linguagem, “reconhecendo o dinamismo, bem como o contexto em que se situam pesquisadores e participantes da pesquisa” (CASALI, 2006, p. 31 apud SCROFERNEKER, 2011, p. 3). Além disso, analisar a CI como parte da Comunicação Organizacional, integrante e integrada a esse contexto mais amplo da comunicação.

Segundo Kunsch (2003, p. 159 apud RIBEIRO; NASSAR, 2013, p. 523), “a importância da comunicação interna reside, sobretudo, nas possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e à troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional”. O que acontece é justamente a falta de diálogos e a permanente decisão em escala em busca da ‘objetividade’ e de resultados. Isso reflete na falta de vínculos e relacionamentos, prejudicando a comunicação. “Chefe, empresa, divisão de trabalho, organograma, filosofia da organização acabam tomando o lugar do desejo”. (MOTTA, 1991, p. 9 apud RIBEIRO; NASSAR, 2013, p. 523). Isso limita a possibilidade de expressão criativa dos servidores.

A organização é para ser um espaço de possibilidades que ofereça satisfação, mas ela também é fonte de frustração, uma vez que o exercício de poder extingue qualquer forma de pertencimento (BALDISSERA, 2010, p. 66 apud RIBEIRO; NASSAR, 2013, p. 523). As narrativas objetivas que visam o controle e um fim não funcionam mais na atualidade e faz surgir a necessidade de outras opções ligadas ao emocional e à criação de sentidos. Para Pink (2007, p. 48 apud RIBEIRO; NASSAR, 2013, p. 527), os conceitos *hight concept* - a capacidade de criar beleza artística e emocional, combinar ideias aparentemente desconexas para criar algo novo - e a *hight touch* - a capacidade de criar laços de empatia - podem ser considerados o alicerce das novas narrativas.

Além desses conceitos que vinculam os sentimentos e a empatia de indivíduos dentro da organização, tentando compreender a comunicação entre eles e a organização, existe outras maneiras em que o imaginário e o lúdico podem surgir de forma a auxiliar essas narrativas, capazes de afetar, transformar e inspirar a comunicação e as relações. (MAFFESOLI, 2010, p. 27 apud RIBEIRO; NASSAR, 2013, p. 527).

A Comunicação interna é considerada uma disciplina ainda imatura, no entanto, é reconhecida pelas lideranças de organizações nacionais e internacionais como uma prioridade nas organizações (HELSEBY, 2002 apud MARCHIORI; RIBEIRO, 2011, p. 1). Pesquisa sobre o assunto desenvolvida em 2012 pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE), mapeia as práticas adotadas pelas empresas em relação ao seu processo de Comunicação Interna.

O estudo reflete “o status da Comunicação nas empresas, a estrutura das equipes, a formação dos gestores, os meios de comunicação mais utilizados, os investimentos na área, além de comparar aos resultados obtidos em estudos anteriores” (ABERJE, 2012). Participaram da pesquisa 179 empresas associadas à ABERJE, classificadas entre as 1.000 Maiores Empresas do Brasil, de acordo com as revistas Exame e Valor Econômico. O estudo apontou que 53% das empresas registraram aumento em seu investimento em Comunicação Interna ao longo dos três últimos anos; 71% das empresas acreditam que a estrutura atual de profissionais e canais disponibilizados atendem de forma parcial as

necessidades de informação dos funcionários da organização.

Comunicação Organizacional

Neste contexto da CI, pensa-se a comunicação organizacional sob a perspectiva relacional, como processo social que propicia a construção de sentidos. (OLIVEIRA, 2010, p.225 apud SCROFERNEKER, 2011, p. 6). Ademais, Oliveira busca delimitar como objeto da comunicação organizacional “[...] os atos de interação, que acontecem no ambiente interno das organizações e na sua relação com esse mundo externo” (2009, p. 60 apud SCROFERNEKER, 2011, p. 8).

Dessa forma, a comunicação acontece de forma constante, em que não se delimita começo, meio e fim (MARCHIORI, 2010 apud MARCHIORI; RIBEIRO, 2011, p. 2). Essa relação recursiva e dialógica só é possível entre os indivíduos pela linguagem (CHANLAT, 1996 apud MARCHIORI; RIBEIRO, 2011) e em função da interação com o outro (MAFFESOLI, 2007 apud MARCHIORI; RIBEIRO, 2011).

As conversações diárias e o entendimento acontecem de acordo com o contexto e a representação dada por cada indivíduo (MARTINO, 2007 apud MARCHIORI; RIBEIRO, 2011). As autoras citam, ainda, Morreale, Spitzberg e Barge (2007, p. 19) que acreditam que a comunicação é fundamental para a qualidade de vida das pessoas. Para eles, a forma como acontece a comunicação influencia diretamente no tipo de vida e no tipo de relacionamento criado e, mais do que isso, no tipo de comunidade que se quer construir. Dessa forma, organização e comunicação “não podem ser concebidas sem o olhar da linguagem, do discurso e do diálogo” (MARCHIORI; RIBEIRO, 2011, p. 2 e 3).

Metodologia

Com o intuito de entender melhor a postura de servidores e gestores sobre o que é Comunicação Organizacional e ações gerais que dizem respeito a ela, como, por exemplo, os relacionamentos internos e as ferramentas de comunicação interna, foi escolhido um órgão público mantenedor de três instituições que prestam serviço nas áreas de educação em saúde. A Instituição 1 (I1) nasceu ainda na década de 60, junto com a criação da capital federal e responde pela formação de profissionais de ensino médio, oferecendo cursos técnicos e cursos profissionalizantes.

A Instituição 2 (I2) de nível superior, criada em 2001, oferece dois cursos de graduação e vem se destacando no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade) com nota máxima em todas as suas edições. Além dos cursos de graduação, oferece especializações, mestrado e doutorado, estes dois últimos, em sua maioria, voltada apenas para servidores com vínculo com o serviço público.

A Instituição 3 (I3) foi a mais recente a integrar o órgão mantenedor, em 2012. Ela é responsável por promover ações educativas para profissionais de determinado órgão público e demais atores envolvidos no processo de consolidação do Sistema Único de Saúde (SUS/DF). As três instituições, mais a mantenedora, funcionam em um mesmo complexo (um dos cursos de graduação da I2 fun-

ciona em outra localidade) e são compostas por em média 300 servidores – entre administrativos, docentes e gestores.

A escolha de se fazer a pesquisa exploratória inicial com essas instituições se deu em função da pesquisadora prestar serviço na área de comunicação a essas instituições desde 2012 e achar intrigante as relações dentro da organização - entre os pares, entre as próprias instituições (gestões) e com a Assessoria de Comunicação (Ascom).

Essa proximidade do observador (pesquisadora) com as instituições (servidores e gestores) deve ser levada em conta, uma vez que os resultados não são generalizáveis e, evidentemente, essa ligação sofre influências mutuamente. A escolha dos entrevistados do grupo focal foi definida pelo papel ativo e de formador de opinião dentro das instituições. Quanto a entrevistas individuais, a escolha foi pelos gestores/diretores de cada instituição mantida.

Na pesquisa qualitativa, desenvolvida para este artigo, a Análise de Conteúdo (AC), enquanto método de organização e análise dos dados, serviu de base para a qualificação das vivências dos indivíduos entrevistados, além de levar em consideração suas percepções sobre determinado objeto e seus fenômenos (BARDIN, 2009). É pela empiria que se compreende o contexto e o processo estudado (CAVALCANTE; CALIXTO; E PINHEIRO, 2005).

A razão por fazer a pesquisa entre os gestores e servidores se deve à necessidade de compreender inicialmente o que eles pensam sobre a Comunicação Organizacional, como eles podem contribuir para essa comunicação, quais as alternativas que eles entendem ser a melhor para o avanço do diálogo e sentido da comunicação dentro da organização. Além disso, a pesquisa quer compreender como ocorre a interação e inter-relação entre servidores e gestores e o que isso influencia na comunicação de dentro da organização.

Na pesquisa focal, participaram oito servidores, todos com nível superior, dois servidores de cada instituição, incluindo servidores do órgão mantenedor. A maioria tem mais de 10 anos de serviço público e com mais de uma especialização, formados em diversas áreas, como biblioteconomia, administração, história, economia, psicologia, enfermagem. Atuam nas instituições em áreas administrativas, de gerência ou coordenação.

Para as três entrevistas individuais, o critério foi escolher o gestor/diretor de cada instituição mantida pela órgão público. Todos com nível superior e mestrado. Idade média de 60 anos, concursados públicos há mais de 30 anos, com formação diversa, mas com atuação na área da saúde como gestores ou educadores.

As entrevistas do grupo focal e individuais se basearam nas seguintes questões semiestruturadas e iniciais em relação às impressões dos servidores sobre a comunicação: O que vocês entendem por comunicação?; O que vocês entendem por Comunicação Interna (CI)?; Quais seriam as ferramentas que vocês determinariam como de CI?; A CI é de responsabilidade da Ascom ou de todos?; Como funciona essa relação de comunicação com a gestão?; Como é a relação das quatro instituições?.

Os áudios degrevados geraram o *corpus* da pesquisa, que receberam o tratamento a partir da

AC categorial temática. A técnica consiste em identificar temas recorrentes e agrupá-los em categorias, nomeadas pelo pesquisador conforme o assunto. Para cada um dos temas, seleciona-se uma frase que melhor o sintetize.

Grupo Focal com os servidores – Tabela 1

1- Categoria: Sobre a comunicação	2- Categoria: Sobre a Comunicação Interna e as ferramentas para a CI
Temas: interlocução, mensagem, diálogo.	Temas: ferramenta de diálogo, a comunicação geral, Ascom (assessoria de comunicação), ferramenta de comunicação.
“Comunicação para mim é interlocução independente do meio que se use e da forma”.	“Acho que é uma ferramenta de diálogo com o servidor, a troca de informação com ele”.
“Comunicação é diálogo”.	“CI pode ser a comunicação geral, a comunicação de dentro do seu setor, entre setores”.
“O silêncio já passa muita coisa, então tudo o que passa a mensagem é uma forma de comunicação”.	“Quando vem à cabeça logo, eu diria que é a Ascom quem é responsável pela comunicação interna”.
	“usamos email, whatsapp, facebook, site, mural, boletim como ferramenta de comunicação”.

Tabela 1

Análise da Tabela 1

A compreensão por parte dos servidores em relação à comunicação demonstra que ela faz parte de tudo que rodeia uma organização e as interações humanas. Os dados levantados, a partir do grupo focal, com os oito servidores, mostra a consciência crítica deles de que a comunicação é tudo, é vida e organização e, além disso, é interlocução, mensagem e diálogo. Nesse aspecto, o diálogo é citado como um espaço comum, que vai além das palavras expressadas, em que circulam sentimentos e sensações. A partir dessa reflexão, o grupo focal entende que a comunicação deve funcionar como uma extensão do diálogo e que tenha sentido para os indivíduos que recebem essa mensagem.

Neste contexto, é importante destacar a Comunicação Interna como um processo importante para o crescimento e fundamentação das organizações, incluindo a sua complexidade e a sua dimensão multifuncional para o desenvolvimento das organizações. A abordagem do diálogo é vista e praticada sob uma perspectiva de transação social do significado, funcionando a partir das interações e relações individuais por meio da comunicação nas organizações (MARCHIORI, 2011).

A autora pontua que a comunicação e a organização são interdependentes, complementares e indissociáveis respondendo, juntamente, pela construção e reconstrução dos processos organizacionais. É nesse universo não simplificado que são (re) tecidas as relações em contexto representado, como um tecido de acontecimentos, segundo Morin (2006 apud SCROFERNEKER, 2008).

Os servidores entram em conflito em relação à compreensão do que seja CI. Para eles, funciona como ferramenta e canal ao mesmo tempo, e levantam questionamento sobre de quem é a competência para exercê-la. Uns entendem a CI como ferramenta de diálogo com o público interno de uma organização. Outros pontuam que a CI é uma atividade de responsabilidade da Assessoria de Comunicação (Ascom).

A conclusão a que chegaram é que a comunicação deve ser competência de todos. Uma responsabilidade compartilhada, que transforma as relações e é transformada por elas simultaneamente. Mesmo sem entender o conceito da Teoria da Complexidade, que não foi mencionada ou mesmo apresentada na ocasião, a pesquisa demonstra que a complexidade está presente nas relações e na comunicação da organização. Não por acaso, o princípio da recursividade é vivenciado nas relações, os servidores entendem que os produtos e os efeitos são ao mesmo tempo causas e produtores daquilo que os produziu.

Na concepção do grupo focal, a CI funciona como ferramenta e deve ser utilizada como estratégia organizacional, responsável por transmitir mensagens pelos canais (meios) de comunicação da organização. Servidores apontam para a diversidade desses meios, que facilitam a disseminação da informação/mensagem. As mídias sociais foram as mais lembradas, que na opinião deles são as mais usadas, como o Whatsapp e o Facebook. O email e o acesso aos sites das instituições foram mencionados logo em seguida. Os meios tradicionais como o boletim, memorando, documentos em gerais, também foram apontados como ferramentas importantes para a disseminação da informação internamente entre os servidores, mas não como principais.

Grupo Focal com os servidores – Tabela 2

3- Categoria: Comunicação com os gestores	4- Categoria: A relação e a comunicação entre as quatro instituições
Temas: formal e documentada	Temas: inexistente, baseada em ilhas, vínculos entre servidores e não instituição, deficiente, articulação isolada,
“A informal se sobrepõe à formal que para a instituição isso é péssimo”.	“Que relação? Realmente não tem relação”.
“Eu aprendi aqui que todas as conversas informais devem ser documentadas, seja por email ou outro tipo”.	“Você está falando de qual ilha?”
	“Tudo acontece muito pelas pessoas, eu tenho vínculo com a fulaninha de tal instituição então eu passo lá, mas não pela instituição”.
	“A comunicação entre as instituições é muito deficiente”.

	“A articulação das instituições acontece de forma isolada. Em alguns momentos isso tem que acontecer, mas em outros momentos, juntas elas poderiam resolver os problemas e se ajudarem e isso seria positivo para todo mundo”.
--	---

Tabela 2

Análise da Tabela 2

A compreensão por parte dos servidores é que a comunicação face a face com os gestores é frequente e que existe de forma aberta. Isso facilita a convivência e o trabalho e otimiza os resultados. No entanto, o grupo focal afirma que essa facilidade de comunicação informal acaba dificultando a institucionalização das atividades e a falta de uma confirmação documental do que ficou acordado pode oferecer riscos na execução da atividade, ou por esquecimento ou outro motivo mais sério, como a falta de confiança e responsabilidade. Portanto, o grupo concorda que é importante tornar essa comunicação informal em formal, sendo registrada por meio de documentos ou emails.

Por unanimidade, os servidores afirmam que não existe relação (comunicação) transparente ou favorável entre as quatro instituições. Segundo relatos, os conflitos de relação interorganizacional influem nos relacionamentos interpessoais entre servidores de diferentes instituições, gerando deficiência na integração de servidores com as gestões, o que dificulta a comunicação, a participação nos objetivos organizacionais e o mais grave, na opinião deles, o conhecimento sobre as atividades que cada instituição realiza. Isso favorece o isolamento das instituições, o que dificulta a comunicação e, consequentemente, os esforços para alcançar resultados positivos em comum entre as instituições.

De acordo com o que foi relatado indiretamente pelo grupo focal, por meio do tom de voz e pela postura nas declarações, alguns participantes acreditam que existe uma relação desigual entre as instituições. Servidores afirmaram que o órgão mantenedor aparentemente prioriza uma instituição em relação às outras.

Diante desse contexto, servidores afirmam que, aparentemente, não existe uma relação próxima ou mesmo próspera entre as instituições. Esse sentimento se deve a vários fatores, desde a questão legal, até a falta de clareza nas atribuições do próprio órgão, dificultando a delimitação dos papéis e responsabilidades das instituições e dos servidores.

Na visão dos servidores, é difícil que a comunicação possa ajudar na mudança desse comportamento. Eles acreditam que é algo já institucionalizado. Por conseguinte, em todo processo comunicativo há fraturas e elas se revelam. Esse fato é esquecido tanto pelas organizações (e os indivíduos que a compõem) como pelos praticantes da comunicação e “esse ponto de fuga pode muito bem ser um sentido mais importante do que aquilo que tinha sido previamente planejado” (PINTO, 2008, p. 11).

O autor utiliza, em suas reflexões, o termo permediatividade, que significa a instabilidade dos processos comunicativos e também ressalta a questão do ruído como um fator constituinte e inerente ao processo de comunicação. “Não existe nada sem ruído. Não há garantias na produção da mensagem, não há garantias na mensagem, não há garantias na sua recepção” (PINTO, 2008, p. 86).

Neste contexto, os servidores possuem a ideia de que é sempre possível conduzir de forma definida os processos de comunicação, de maneira que se atinjam seus objetivos. No entanto, a preocupação deve ser com os sentidos que são produzidos no contexto vivido e isso inclui as incertezas e as incompreensões. Nesse caso, as incompreensões e incertezas vivenciadas pelas instituições pode ser um ponto de fuga para a criatividade de se encontrar uma saída, considerando a complexidade na comunicação e a complexidade da comunicação. Seguindo este raciocínio e o paradigma contemporâneo, a reflexão é baseada na compreensão e apreensão da complexidade das organizações e da comunicação a partir das concepções, simultaneamente, distintas e complementares.

Entrevista individual com os gestores – Tabela 3

1- Categoria: O que entende por Comunicação	2- Categoria: Sobre a Comunicação Interna
Temas: mensagem transmitida, comunicação ampla, duas dimensões: formal e informal.	Temas: institucional, dentro de unidades, planejada, organizada.
“é a informação e a mensagem que é transmitida”.	“É a comunicação institucional, das instituições, como a informação flui dentro das instituições, vários tipos de informação, email, reuniões, rádio corredor etc”.
“a comunicação é tudo aquilo que a gente consegue receber e transmitir, até o sentimento, desejo, a comunicação é bem ampla e envolve muita coisa”.	“Comunicação entre as unidades internas e especialmente dentro de uma unidade de um serviço”.
“são duas dimensões, uma com a minha equipe, até de forma informal, a relação mais intersubjetiva da comunicação, das relações interpessoais como elas se dão, e a outra mais organizacional, mais formal”.	“É a mensagem voltada para quem vai receber essa mensagem, ela tem um endereço certo ela não é aleatória, não é para todo mundo, ela é organizada, planejada para quem vai receber”.

Tabela 3

Análise Tabela 3

As questões levantadas nas entrevistas individuais com os gestores sobre a comunicação apresentam as mesmas características relatadas pelos servidores. A comunicação, para eles, é uma mensagem transmitida por meio da linguagem, das emoções, dos sentimentos. Além disso, os gestores apontaram que a comunicação pode ser classificada em formal e informal. No caso da comunicação formal, ela é planejada e transmitida por canais oficiais como memorandos, ofício e também transmi-

tida à Assessoria de Comunicação, que é responsável por elaborar o texto oficial para transmitir por meio dos canais de comunicação que a organização disponibilizar.

Sobre a Comunicação Interna, apesar de ter sido vista como instrumental e direcionada ao público interno, ela foi reconhecida pelos gestores como uma comunicação sem barreiras e, portanto, de difícil definição. Para eles, comunicação interna tem a ver com comunicação organizacional, ela pode ser direcionada para o público interno, mas o seu alcance vai além das fronteiras da organização, portanto, na visão deles é difícil definir essa comunicação e direcioná-la ou controlá-la.

Os gestores reconhecem que a CI é responsabilidade de todos da organização e que a gestão tem um papel primordial para a realização de uma CI com transparência e de forma plena. Para eles, deve-se estimular a divulgação e a disseminação da informação de forma transparente e utilizar a Ascom para orientar a melhor forma de fazer essa comunicação. Uma visão um tanto instrumental por parte dos gestores.

Diante do relato, é compreensível entender que a prática da Comunicação Organizacional procede com simplificações para dar agilidade aos processos e às atividades inerentes ao profissional de comunicação e àquilo que a gestão quer comunicar, e, por isso, são estabelecidas as fragmentações. Ainda assim, parece mais fértil pensar a comunicação organizacional em sentido complexo, assumindo os dissensos, a incerteza, para, dessa forma, respeitar e fortalecer a diversidade ou permitir que ela se manifeste.

Essa postura possibilita o fomento da criatividade e da inovação, além de 'potencializar o diálogo' e os diversos fluxos de comunicação. É importante que, neste contexto, sejam reconhecidas as possibilidades de desvios de sentidos e a "compreensão da alteridade como força em disputa de sentidos" (BALDISSERA, 2009, p. 120).

Nesse contexto, a Comunicação Organizacional atua como um processo importante para o crescimento e fundamentação das organizações e o diálogo pode ser um caminho que a gestão pode exercitar dentro desse processo comunicativo.

Entrevista individual com os gestores – Tabela 4

3- Categoria: Ferramentas de CI	4- Categoria: A relação e a comunicação entre as 4 instituições
Temas: veículos tradicionais, whatsapp, facebook, site e boletim.	Temas: conflituosa, divergente, cultura verticalizada, fosso histórico, frágil.
"Temos os tradicionais que são os documentos internos, são os documentos formais e burocráticos de controle dos processos".	"Ela é historicamente uma relação conflituosa, existe uma confusão dos papéis desde a lei de criação".
"Usávamos muito o email, mas o whatsapp proporciona uma resposta mais rápida e por isso usamos cada vez menos o email".	"As agendas sempre divergiram, se tem dinheiro para uma coisa, mas se decide por outra".

“Eu não aderi o facebook, mas todos falam que é o que mais alcança o público e as outras redes sociais também como o linkedin”.	“O órgão que estamos vinculados tem uma cultura verticalizada e quem manda é o executor que tem o dinheiro”.
Eu sou do tipo que a gente fazia boletim informativo em cartaz, em papel”.	“É um fosso enorme e enorme as tentativas de aproximação, mas elas caem num buraco negro e fundo”.
“O site tem o papel mais como comunicação formal que publica os editais”.	“Ela é frágil, mas ela existe”.

Tabela 4

Análise Tabela 4

As ferramentas ou canais de comunicação mencionados são os mesmos apontados pelos servidores, tendo destaque o whatsapp e facebook. Para os gestores, os diversos canais de comunicação, entre eles, as mídias sociais, os sites, o boletim, os murais, se complementam, e cada um tem o seu papel na divulgação da comunicação da organização para o seu público interno. Na opinião deles, nada se compara com o diálogo face a face com os servidores. A melhor comunicação, para eles, é aquela que acontece pessoalmente e diariamente, informando à sua equipe o que está acontecendo e com o planejamento participativo. No entanto, eles reconhecem que isso acontece no nível de gestão e não sabem mensurar se essa comunicação transparente acontece no nível de gerência ou coordenação.

No entender dos gestores, a comunicação interna/organizacional sobre as atividades das instituições fica a desejar no nível mais administrativo, porque cada um faz a sua atividade de forma isolada, aparentemente, sem querer compreender ou saber o que o outro faz, mesmo que isso signifique realizar a mesma atividade. Para os gestores, às vezes, a falta de interesse no outro acaba limitando o trabalho e o alcance de resultados planejados e que seria benéfica para todos.

A CI (comunicação interna) pode ajudar a gestão a ampliar o diálogo com os indivíduos da organização e a planejar, levando em conta toda essa complexidade, as ações de comunicação de forma que beneficie as atividades, levando em conta a alteridade e a não simplificação. Isso pode ser tornar possível desde que a gestão (a alta cúpula) esteja aberta a não focar apenas no aspecto técnico e informacional da comunicação e engaje o setor de comunicação e seus profissionais na estratégia da organização e que os profissionais da área tomem essa responsabilidade para si. (DUARTE e MONTEIRO, 2009 apud RIBEIRO; NASSAR, 2013). Diante do descrito, vale entender que a complexidade se impõe primeiro como a impossibilidade de simplificar. O simples é um instrumento de manipulação arrancado da complexidade (MORIN, 1990).

A complexidade sob a perspectiva de Morin revela o embate simultâneo das probabilidades e improbabilidades, das possibilidades e das impossibilidades, dos acertos e dos equívocos, características do princípio dialógico. O desafio da complexidade é admitir a existência de um paradigma simplificador e, por outro lado, ter a consciência do risco e da incerteza.

Considerações

A pesquisa exploratória ajudou a entender o que os gestores e servidores pensam sobre a Comunicação Interna/Organizacional. O diálogo apareceu como um caminho que pode facilitar a comunicação dentro da organização, reconhecendo as incertezas e contradições dos indivíduos que fazem parte das instituições e da organização mantenedora. Mesmo diante do ceticismo de parte dos servidores do grupo focal quanto à transformação das relações interorganizacionais por meio da comunicação, é nesse universo não simplificado que será possível serem (re) tecidas as relações em contexto representado, numa pesquisa mais aprofundada.

REFERÊNCIAS

BALDISSERA, R. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. **Organicom**, ano 6, n. 10/11, 2009. Ed. especial.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. 70, 2009.

CARDOSO, J. B. F. Teorias da comunicação: aportes para a compreensão da dimensão simbólica e processos inovadores. In: CAPRINO, Mônica P. (Org). **Comunicação e inovação: reflexões contemporâneas**. São Paulo: Paulos, 2008.

CAVALCANTE, R.B.; CALIXTO P.; PINHEIRO M. M. K., E. R. Análise de Conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. *Rev. Inf. & Soc.:Est.*, João Pessoa, v.24, n.1, p. 13-18, jan./abr. 2014.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. Brasília: Casa das Musas, 2012.

KUNSCH, Margarida M. Kroling. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. 5. ed. São Paulo: Summus, 1997.

MARCHIORI, M; RIBEIRO, R. **Práticas Discursivas, Interação e Diálogo: um olhar sob a Comunicação Interna nas 150 Melhores Empresas para se Trabalhar**. Disponível em: < <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2011/resumos/R6-2575-1.pdf>>. Acesso em: ago 2016

MARCHIORI, M. **Comunicação interna um olhar mais amplo no contexto das organizações**. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Marlene_Marchiori/publication/262048747_Comunicacao_interna_um_olhar_mais_amplo_no_contexto_das_organizaes/links/54f4870c0cf2f28c1361cfa6.pdf>. Acesso em: 10 maio 2016.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Lisboa: Instituto Piaget, 1990. Cap. 1 e 3.

NASSAR, P; POMARICO, E. **Novos Contextos, Velhas Narrativas: O repensar da Comunicação Interna sobre a Tradição e a Inovação**. Disponível em: <<http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/Ebooks/Pdf/978-85-397-0312-8.pdf>>. Acesso em: ago 2016.

PINTO, J. Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações?. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (Org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 81-89.

SCROFERNKER, C. M. A. Comunicação e cultura organizacional dos diálogos in (visíveis). In: MARQUIORI, Marlene (Org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008. p. 187-197.

SCROFERNERKER, C. M. A; AMORIM, L. R.; OLIVEIRA, R. F. **Diálogo e Vínculo Contribuições para a Lugarização de Perspectivas Complexas nas Organizações.** Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/24447>>. Acesso em agosto de 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL (ABERJE). **4º Pesquisa Comunicação Interna, 2012.** Disponível em: <<http://www.aberje.siteprofissional.com/pesquisa/PesquisaComunicacaoInterna2012.pdf>>. Acesso em setembro de 2016.