



Comunicação e Identidade Organizacional: uma percepção possível¹

Iara Marques do Nascimento²
Boanerges B. Lopes³
Universidade Federal de Juiz de Fora

Resumo

A comunicação organizacional e a identidade organizacional enquanto ferramentas para aumentar a flexibilidade das organizações precisam ser trabalhadas a partir das interações e das construções simbólicas que ocorrem no contexto organizacional. Essa é a perspectiva trabalhada no presente artigo que tem como base os pensamentos da “Escola de Montreal”⁴, do Interacionismo Simbólico e dos Estudos Culturais. Além de ver na comunicação interna um canal de interação, construção e reconstrução da realidade organizacional, assim como de sua identidade.

Palavras-chave: comunicação organizacional, identidade organizacional, comunicação interna, interação.

1. Introdução

Pensar a comunicação organizacional e as formas de torná-la cada vez mais eficiente e produtiva tem sido o trabalho de muitos pesquisadores. O presente artigo se utiliza do pensamento de alguns deles, em especial de James Taylor⁵ e Ivone de Loudes Oliveira⁶, para nortear as possibilidades de se trabalhar a comunicação organizacional de uma perspectiva que enfatiza tanto as manifestações lingüísticas quanto as materiais.

Neste ambiente, aproveitamos para demonstrar a possibilidade de atrelar a construção da identidade organizacional ao processo de comunicação, uma vez que, temos as identidades (social ou organizacional) enquanto discursos, que implicam representações e percepções. Essa argumentação é baseada nos apontamentos das correntes do Interacionismo Simbólico e dos Estudos Culturais.

¹ Trabalho apresentado ao GP de Relações Públicas e Comunicação Organizacional do IX Encontro dos Grupos/Núcleos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Mestranda em Comunicação e Identidade pelo PPGCOM da UFJF, sob orientação do prof. Dr. Boanerges Lopes. Pós-graduanda em Comunicação Empresarial pela UFJF e bacharel em Comunicação Social – Jornalismo pela UFJF. iara_nascimento@yahoo.com.br

³ Professor do PPGCOM da UFJF e coordenador da Pós-graduação em Comunicação Empresarial da mesma instituição.

⁴ As aspas no termo são mantidas como no original de Casali e Taylor, uma vez que o mesmo é utilizado para facilitar a designação e não no intuito absoluto de se consolidar uma escola.

⁵ Professor-emérito e fundador do Departamento de Comunicação da Universidade de Montreal. Principais linhas de pesquisa: Comunicação organizacional, Teoria comunicacional das organizações e Novas tecnologias de comunicação e informação.

⁶ Ivone de Loudes Oliveira. Doutora em Comunicação e Cultura pela UFRJ. Pesquisadora de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.



Assim, tentaremos colaborar para a construção de uma abordagem diferenciada dos processos de comunicação nas organizações. O intuito maior é abrir espaço, ou participar e contribuir para a percepção de que a identidade, ou as identidades organizacionais, podem ser construídas, reconstruídas ou adaptadas através de processos de comunicação.

O objetivo é levantar algumas questões para elucidar a construção da identidade organizacional através da perspectiva simbólica e cultural desenvolvidas nestas linhas de pensamento. Este recorte é feito na tentativa de visualizar a identidade organizacional dentro das representações e interações que atuam na construção da realidade.

O artigo irá apresentar algumas ideias sobre a comunicação organizacional, na perspectiva da “Escola de Montrel”, e sobre identidade organizacional, demonstrando uma possibilidade de análise da dinâmica das identidades que compõem a realidade da organização e que influenciam a construção da identidade organizacional. Para tanto, utilizaremos a Comunicação Interna como meio para a construção da Identidade Organizacional.

Segundo Berger e Luckmann (2007, p.11) a realidade é uma construção social, definida como “qualidade pertencente a fenômenos que reconhecemos terem um ser independente de nossa própria volição”, ou seja, a existência independe de nossa vontade ou desejo. Dessa forma, é possível observar esse termo em uma relatividade social, pois, abre-se a possibilidade do indivíduo vivenciar e observar várias realidades. A realidade nessa perspectiva refere-se a contextos sociais específicos, sendo a organização um deles.

Mas a realidade só é possível a partir do “conhecimento”, entendido por Berger e Luckmann (2007, p.11) como “a certeza de que os fenômenos são reais e possuem características específicas”. Além disso, a realidade é constituída e construída através da linguagem. Esta dá significação aos fatos vivenciados e apresentados. A realidade é percebida como “um mundo intersubjetivo” (BERGER; LUCKMANN, 2007, p. 40), do qual participam vários indivíduos. Os autores ainda observam que “o mundo consiste em múltiplas realidades” (BERGER; LUCKMANN, 2007, p.38). Assim, podemos considerar a interação e a comunicação como fatores importantes na construção social da realidade. Poderíamos, ainda, validar essa observação para a construção da realidade organizacional, considerando a organização como um contexto específico, uma



realidade constituída e construída por indivíduos diferentes, que vêm a organização de formas diversas.

A interação dos indivíduos uns com os outros e com a organização é o que, talvez, possibilite a construção de uma identidade organizacional coesa, mas constituída e construída para se adaptar as necessidades dos públicos internos e das exigências dos públicos externos. Partimos do princípio, como observa Wilson Bueno⁷, de que existem diferenças relevantes entre as pessoas que partilham o ambiente interno de uma organização. Assim, a interação é resultado do compartilhamento do real e ocorre em situações que os indivíduos encontram-se em atividade face a face ou por meio de processos comunicacionais capazes de apresentar, representar e interpretar a realidade.

Na tentativa de articular todas estas questões e abrir a possibilidade de analisar a construção da Identidade Organizacional através da Comunicação vamos trabalhar nos próximos itens a Comunicação Organizacional, segundo a “Escola de Montreal”, e a Identidade Organizacional em uma perspectiva mais interacionista.

2. A Identidade Organizacional

O Interacionismo Simbólico e os Estudos Culturais reforçam a dimensão simbólica e cultural dos fenômenos identitários, deslocando o conceito de identidade para um terreno no qual a linguagem adquire importância na formação das mesmas. As identidades, segundo Hall (2003) são percebidas como elementos internos à sociedade, como lugares que se ocupam a partir de emaranhados de posições e contextos. Pois, elas são constituídas a partir dos discursos e das mediações que compõem a sociedade.

Nessa perspectiva, é relevante a visão construtivista de identidade de Hall (2000) e Bauman (2005). Ambos percebem a identidade como um processo, algo fluído e não mais fixo ou inato ao indivíduo, no qual a identificação também é fluída, efêmera e variada. Contexto importante para compreender a adaptação dos atores (funcionários) a realidade organizacional, estabelecendo as trocas e interações entre os meios (organização-funcionário). Hall ainda observa que o sujeito contemporâneo assume novas identidades, que estão sendo deslocadas e fragmentadas.

⁷ BUENO, Wilson. Os “muitos públicos” da comunicação interna.



A identidade é historicamente estabelecida, sendo possível ao indivíduo assumir identidades diferentes ao longo de sua existência, ou no espaço dentro-fora da organização. Segundo Hall (2002, p.50) é por meio do discurso que se constroem os sentidos que influenciam e organizam as ações e concepções que o indivíduo tem em relação a si mesmo, o que implica que as representações também são constituintes das identidades construídas na contemporaneidade.

A representação é constituída pelas práticas de significação e os sistemas simbólicos nos quais os significados são produzidos, posicionando os indivíduos como sujeitos. “A representação deve ser entendida como um processo cultural” (VEIGA, 2009, p. 19). Este processo deve fornecer subsídios para responder as questões: quem sou eu? O que eu poderia ser? Quem eu quero ser? Os sistemas de representação atribuem sentidos ao mundo. Pois, como demonstra Tadeu Tomaz Silva (2000) a representação também pode ser compreendida como

um processo cultural, estabelece identidades individuais e coletivas e os sistemas simbólicos nos quais ela se baseia fornecem possíveis respostas as questões (...) os discursos e os sistemas de representação constroem os lugares a partir dos quais os indivíduos podem se posicionar e a partir dos quais podem falar. (SILVA, 2000, p. 17)

Com a representação a identidade e a diferença adquirem sentido. E é a identificação que estimula essa articulação. Pois, ela é “o processo pelo qual nos aproximamos simbolicamente dos outros, seja pela ausência de uma consciência da diferença ou da separação, seja por uma suposta similaridade” (VEIGA, 2009, p. 20). Além disso, é “a identificação que orienta o indivíduo por meio das interações sociais, ou seja, não existe identidade sem identificação”. (VEIGA, 2009, p. 25).

Podemos utilizar o mesmo processo para a construção da identidade organizacional. Pois, a identidade de uma organização é “a imagem cognitiva assimilada pelos seus integrantes, prevalecendo um consenso coletivo em torno dessa imagem” (VEIGA, 2009, p. 26). A imagem organizacional, segundo Ilka Machado (2002), diz respeito à noção de representação constituída por observadores externos. E estas podem afetar a percepção dos públicos internos da organização. Assim, a “identidade organizacional é produto reflexivo do processo dinâmico da cultura organizacional” (MACHADO; KOPITTKE, 2002, p.8) A cultura organizacional é concebida por Fleury e Fischer



como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (...) ela se coloca como uma categoria metodológica importante para desvendar aspectos formadores da identidade organizacional (FISCHER; FLEURY, 1996, p.22)

Para Teresa Ruão (2001), a definição de identidade organizacional que reúne maior consenso, afirma que esta trata das “características da organização que os seus públicos consideram centrais (descrições fundamentais da organização), distintivas (únicas) e duradouras (persistentes no tempo)” (RUÃO, 2001, p.5). Ruão ainda observa que a identidade constituiria uma forma das organizações se diferenciarem umas das outras no mercado, além de afirmar a reputação e a fidelização de clientes e funcionários. Segundo a autora o conceito também possibilita considerar a identidade organizacional como o espelho das características sociais, culturais e psicológicas dos públicos da empresa. Nessa perspectiva, os funcionários transformam-se em colaboradores e influenciam na construção da identidade organizacional a partir da percepção e da representação que elaboram da mesma.

Nesse sentido, a identidade é considerada um processo, um construto social e simbólico. O indivíduo constrói a identidade a partir da realidade que reconhece e da identificação com as significações que constroem o real. Além de utilizar a perspectiva do outro para transformar o que reconhece como sendo coerente e seu, modificando constantemente os significados e tipificações que representam a sua identidade. Dessa forma, o processo de construção da identidade é trabalhado a partir da noção de realidade e do conhecimento que o indivíduo possui da vida cotidiana e do real em que se insere.

Nas organizações também precisamos ter como base a noção de que os indivíduos se associam e fomentam visões coletivas sobre a realidade que os cerca. Assim, precisamos considerar a construção de uma identidade coletiva, na qual os indivíduos se reconheçam e aceitem trabalhar por objetivos comuns, mesmo que de maneira transitória, é o que vai possibilitar a construção da identidade organizacional, ou mesmo a representação que os colaboradores têm da mesma. Assim,

entendemos por identidades coletivas um processo dinâmico de construção de práticas coletivas que criam um conjunto de significações interpretativas da estrutura e da hierarquia societal; além de, nesse processo dinâmico serem estruturadas relações que criam e dão formas ao sentimento de pertencas grupais entre elementos que partilham crenças e valores societais



responsáveis pela criação de uma unidade grupal que se sustenta sobre a dinâmica da negociação, da comparação entre grupos e categorias sociais, através das relações de reciprocidade e de reconhecimento” (PRADO, 2006, p.200).

Neste processo são estruturadas relações que criam e dão formas ao sentimento de pertencas grupais entre elementos que compartilham crenças e valores. Segundo Leal (2006), a constituição de identidades coletivas não se dá fora das relações de poder, pois ela decide quem está fora ou dentro de um grupo, o NÓS e o ELES. As identidades coletivas revelam possibilidades articulatórias, elas podem indicar uma lógica de indiferenciação ou de diferenciação. Algumas práticas sociais são iniciadas com o intuito de materializar o sentimento de pertença a um conjunto de valores e crenças que definem a identidade coletiva de determinado grupo. A identidade coletiva define também possíveis práticas cotidianas do grupo na constituição de redes sociais.

Com esse reconhecimento teríamos a identidade organizacional, seguindo o pensamento de Hall (2002) ao observar que esta (no caso a identidade local) é resultado da mistura de culturas (podemos colocar valores e crenças) que resultam em novos conceitos de identificação. Mas para compreender a identidade organizacional dessa maneira é preciso entender a organização como o “local” e entender como o mesmo é pensado na contemporaneidade.

É preciso pensar o “local”, ou seja, a organização, como algo plural, reflexivo e instável, como coloca Alain Bourdin (2001). Para ele, o local (organização) deixa de ser uma “circunscrição projetada por uma autoridade” e passa a ser percebido como um lugar que “exprime proximidade, o encontro diário, um conjunto de especificidades sociais e culturais compartilhadas” (BOURDIN, 2001, p.25), simbolizando um mundo com fronteiras reduzidas. É a partir desse compartilhamento de idéias e experiências que o autor aponta o desenvolvimento de ilusões de identidades locais, ou seja, como resultado de um coletivo imaginário. Esse processo faz com que os atores percebam-se enquanto comunidade.

A imagem da comunidade, como observa Bruno Souza Leal (2006, p.183), “a grosso modo, é a de um grupo de pessoas vinculadas umas às outras por tradição e laços de solidariedade”. A comunidade ainda é ampliada com o conceito de “comunidade de interesse”, como sugere Leal, pois ela se baseia “na disposição das pessoas em materializar seus direitos em leis, normas ou outras conquistas” (LEAL, 2006, p.188).



O cotidiano e a proximidade resultantes das representações construídas na organização podem e devem ter como base o conhecimento e as informações compartilhadas através da comunicação interna. Esse processo se torna parte integrante destas constituições de identidade coletiva, ou seja, da percepção e representação da identidade organizacional. A comunicação deve ocupar um papel estratégico através da comunicação interna como tentaremos demonstrar no item a seguir, trabalhando a perspectiva da “Escola de Montreal”.

3. A Comunicação Organizacional e a Comunicação Interna

“Quando se observam os processos de comunicação, é preciso considerar que existe algo mais, que ultrapassa a mera transmissão de informação e envolve os processos de interação e organização social”.
James Taylor

A Comunicação Organizacional, segundo Taylor⁸, tem por objetivo estudar como as pessoas se organizam por meio da comunicação e como esta faz com que as pessoas se organizem, dando maior atenção às dinâmicas sociais. Por isso a escolha dessa perspectiva de análise. A “Escola de Montreal”⁹

concentra-se em investigar a forma como as conversações funcionam, sem desconsiderar a maneira pela qual a linguagem permite que as pessoas formulem explicações que possam dar sentido às suas experiências, a realidade que vivenciam diariamente – isto é interpretação (TAYLOR, 2003, p.11)

Dessa forma, trabalha-se com a linguagem como tecnologia de comunicação e produtora de significados, tendo em mente a idéia do *salad-bowl*¹⁰, observando que diferentes realidades conduzem a diferentes questões sobre as organizações.

⁸ Comunicação Organizacional: uma ciência híbrida. Entrevista à Adriana Casali para a revista Estudos de Jornalismo e Relações Públicas da Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo. Vol. 1, n. 1, jun.2003.

⁹ A Escola de Montreal propõe uma teoria comunicacional das organizações. Esta premissa inspira uma compreensão diferenciada do que é a organização e como ela funciona. Pois, ao perceber a comunicação como processo constituinte da organização, é possível entender o fenômeno organizacional, bem como sua permanência e transformação no tempo e no espaço. (2003, p.29)

¹⁰ A expressão em inglês foi mantida como no original (entrevista) e refere-se a uma vasilha de salada, onde todos os ingredientes se misturam sem perder sua identidade, distinguimos a alface, o tomate etc.



Taylor e Casali (2003) observam que é preciso compreender a comunicação como algo além da transmissão de informações, e “na análise organizacional, é preciso ultrapassar a idéia de que as organizações são realidades dadas, entidades reificadas, cuja existência tem prioridade sobre a ação social” (CASALI; TAYLOR, 2003, p.29). Os autores chamam atenção para necessidade de pensar as organizações por meio da “análise interpretativa dos fenômenos sociais como processos simbólicos. Sob esta ótica, as organizações são construções plurais instituídas nas praticas cotidianas de seus membros” (CASALI; TAYLOR, 2003, p.29).

Compreendendo que as organizações são sistemas de indivíduos em interação, envolvidos em atividades de criação e re-criação, percebemos que a comunicação pode e perpassa todas as práticas organizacionais. Nessa perspectiva, Oliveira e Paula (2003) acrescentam que ao estabelecer interfaces a comunicação, nas organizações, abre uma perspectiva de interação, seja em seus processos mais abrangentes ou em atuações específicas, pois a comunicação propicia espaços de interação entre organização e atores sociais.

As autoras ainda observam, assim como França, (2002) apud Oliveira e Paula (2003), que analisar a comunicação enquanto processo interativo reafirma a natureza relacional da mesma. Isso implica “colocar em relação elementos que adquirem significação a partir de um compartilhamento de sentidos”. (FRANÇA, 2002 apud Oliveira; Paula, 2003, p.20). Estes são produzidos em mensagens, no contexto e nas percepções dos atores que participam da interação.

Oliveira e Paula (2003) ainda destacam que os processos de comunicação dentro da organização devem ser entendidos como “atos de interação planejados ou espontâneos que se estabelecem a partir dos fluxos informacionais e relacionais da organização”. (OLIVEIRA; PAULA, 2003, p.22). Entendem-se os primeiros como todos os atos e instrumentos utilizados na transmissão das informações institucionais e mercadológicas. E os segundos por “oportunidades de encontros que promovam o compartilhamento de idéias entre interlocutores”. (OLIVEIRA; PAULA, 2003, p.22). Assim, as autoras destacam que a comunicação organizacional deve ter como objetivo analisar, conhecer e direcionar os vários processos de comunicação que ocorrem entre a organização e seus interlocutores, abrindo espaços de interação e contribuindo para a construção de sentidos.

Dessa forma, chegamos ao ponto de afirmar como Taylor (2003, p.31), que “uma organização é um tecido de comunicação”. Por isso, vamos trabalhar com a noção



salientada pela “Escola de Montreal” definindo a comunicação e as organizações por meio de noções interpretativas, procurando ainda compreender a equivalência entre estes dois processos.

A complexidade deste pensamento está em entendermos e compreendermos que as organizações são atores sociais e tem a capacidade de agir por meio da comunicação. Devemos ter em mente que os indivíduos se tornam representantes da organização e agem por estas, em nome delas. “Desta forma, o que é normalmente designado como ação organizacional é uma ação individual legitimada por diversos processos de comunicação”. (CASALI; TAYLOR, 2003, p.31).

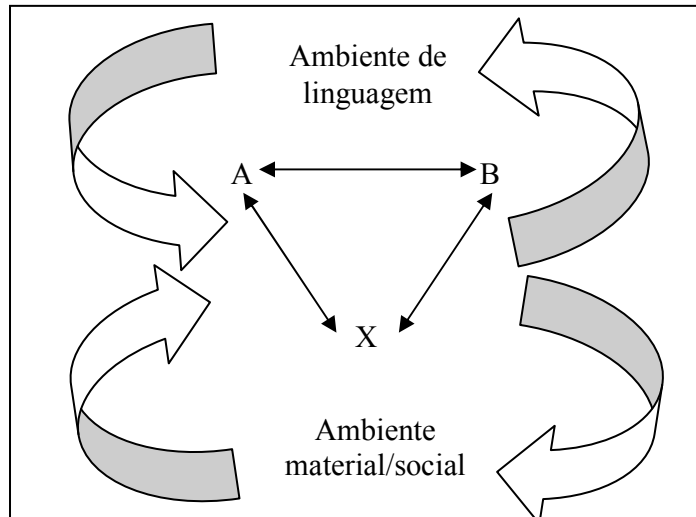
Nesse caminho, a “Escola de Montreal” trabalha com a teoria da co-orientação, na qual a comunicação deixa de ser instrumental para tornar-se elemento constitutivo da organização. Com raízes interpretativas, esta teoria “reconhece a realidade social como um processo simbólico continuamente criado e recriado”. (CASALI; TAYLOR, 2003, p.33). É importante ressaltar que esta teoria trabalha a comunicação em suas qualidades simbólicas e subsimbólicas. No primeiro caso, a comunicação evidencia seu caráter referencial, não sendo apenas o meio em que as pessoas podem transmitir mensagens (faladas ou escritas) umas as outras, para que estas sejam interpretadas e encaixadas em suas estruturas de referências. No segundo aspecto, a comunicação abre a possibilidade de as pessoas, em conjunto, construírem conhecimento interativamente.

Portanto, o aspecto subsimbólico da comunicação é o que melhor se alinha com a nossa perspectiva de raciocínio, pois, “a apreensão da realidade é processo social que se desenvolve coletivamente pela comunicação”. (TAYLOR; van EVERY, 2000 apud CASALI; TAYLOR, 2003, p.34). É válido observar que as informações também são frutos de interações sociais e não apenas processos de comunicação. As informações são construídas por processos comunicacionais. A teoria da co-orientação se afasta da teoria tradicional da comunicação por considerar o contexto em que os processos se desenvolvem e a relação entre os atores

A dimensão subsimbólica da comunicação refere-se à produção de conhecimento, evidenciando a importância da comunicação nos processos de construção da realidade social (contexto e objeto) e de constituição da identidade do ser, do outro e da sociedade (relação entre A e B). (CASALI; TAYLOR, 2003, p.34)

Assim, a co-orientação entre A e B só é estabelecida porque: “é negociada através do diálogo, visa produzir a coordenação de crenças, ações e emoções a respeito

de um objeto mutuamente compreendido e, é medida por textos”. (CASALI; TAYLOR 2003, p.34/35). Neste momento vamos trabalhar apenas com essas idéias, mas vale observar que há ainda a perspectiva do modelo texto-conversações¹¹ também desenvolvido pela “Escola de Montreal”.



Modelo de co-orientação
Fonte: Adaptado de Casali e Taylor, 2003

Com essas idéias em mente, devemos compreender que qualquer atividade para ser realizada dentro de uma organização precisa que os atores estejam envolvidos, possuindo um foco único e em comum.

Uma forma possível de trabalharmos este compartilhamento de informações de forma a construir e reconstruir a realidade dentro das organizações é investir em processos de comunicação interna. Poderíamos obter resultados mais eficientes de participação e pertencimento dos atores envolvidos no contexto com processos mais coesos e atrelados às questões levantadas acima. Lembrando que todo ator (funcionário, colaborador) comunica, ou seja, está inserido na relação A/B/X.

A comunicação interna entendida como destaca Marlene Marchiori (2008, p.1), “um processo complexo, multidimensional e imprescindível para o desenvolvimento das organizações” pode ser uma ferramenta segura para o desenvolvimento de interações produtivas dentro das empresas. Segundo a autora,

¹¹Enquanto as manifestações lingüísticas se produzem essencialmente em interações, as conversações tornam-se unidades de análise da comunicação e das organizações. Conversações não são apenas conversas, são acima de tudo um modo e um meio pelo qual as estruturas organizacionais são constituídas e reconstituídas.



No que tange as questões da comunicação interna é fundamental entender a comunicação como um processo que efetivamente comunica, envolve, inova, acresce conhecimento, enfim desenvolve pessoas no interior das organizações. (MARCHIORI, 2008, p.6)

A comunicação interna permite que os funcionários estabeleçam as bases para a construção e o fortalecimento de decisões compartilhadas, observa Paulo Nassar (2005). Para ele “o compartilhamento das decisões reforça o alinhamento das práticas da organização com o desejo dos trabalhadores” (NASSAR, 2005, p. 26). Dessa forma, a comunicação interna pode “reforçar a compatibilidade do discurso da empresa com o discurso dos colaboradores” (NASSAR, 2005, p.26), que agora são percebidos como elementos fundamentais no relacionamento da organização com outros públicos de interesse.

Para alcançar esse objetivo é necessário reconhecer que os atores (funcionários) possuem percepções diferenciadas em relação à organização, principalmente por perceberem o mundo de forma distinta. Machiori destaca que

Um novo olhar sobre as relações internas possibilita a criação e o desenvolvimento de ambientes organizacionais mais saudáveis. Toma-se como referência, nesta reflexão, o conceito de comunicação de Borman (1983), entendido como o processo social humano pelo qual pessoas criam, desenvolvem e sustentam a consciência grupal, compartilhada e simbólica. (...) Organizações são processos dinâmicos por meio dos quais os significados são construídos. Estes significados fazem sentido para as pessoas, permitindo o desenvolvimento de relações e provavelmente a construção de novos significados (MARCHIORI, 2008, p. 6)

Daí a necessidade de se estabelecer uma comunicação capaz de alcançar cada público interno (tomado aqui como grupo de funcionários representados por setores/departamentos). Neste sentido, as mensagens veiculadas dentro da organização tornam-se fundamentais, pois é a partir das representações fomentadas por estes discursos que os sujeitos se reconhecem e estabelecem laços de pertencimento. É a partir dessas mensagens que os atores vão se reconhecer enquanto parte integrante da organização, comprometendo-se com os ideais e objetivos da mesma.

O indivíduo é capaz de modificar a maneira como se percebe e como participa da sociedade, ou da organização. Por isso, é preciso levar em conta as negociações que o indivíduo estabelece com a mensagem, o meio no qual é produzida e o espaço em que ocorre a recepção e apropriação da mesma, como destacam Jesus Martín-Barbero



(1997) e José Luz Braga (2006), além de já ter sido observado na perspectiva da “Escola de Montreal”.

É importante apreender a “concepção segundo a qual o sujeito individual só adquire consciência de si quando ele próprio se coloca numa perspectiva exterior a si mesmo, no lugar do outro simbolicamente representado”. (ESTEVEZ, 1999, p.8). Assim o indivíduo assume sobre si próprio o ponto de vista de outros interlocutores. É um processo de reconhecimento e posicionamento num contexto específico. E, de acordo com Machado e Kopttke (2002), no ambiente de trabalho as identidades podem ser construídas de acordo com as modalidades concretas de experiência.

A compreensão da comunicação interna como ferramenta para a construção da identidade organizacional perpassa o reconhecimento das identidades que constituem a organização e contribuem para a representação e percepção da mesma. Cada vez mais, as empresas se dão conta da necessidade de investir na percepção que os funcionários têm do local no qual trabalham. Pois, eles também são responsáveis pela percepção que o público externo, em especial os consumidores, tem da organização.

Dessa forma, a comunicação interna deve privilegiar a interação entre os funcionários para a construção de uma identidade coletiva, que estabeleça laços de pertencimento e identificação capazes de constituir com a organização uma identidade. A escolha da palavra interação não é gratuita, pois, como coloca Vera V. França (2008, p. 71) a “escolha por ‘interação’ substitui e qualifica distintamente a idéia de ação, enfatizando seu aspecto compartilhado. (...) o conceito de interação traz dois elementos, dois pólos: fala de ação conjunta, reciprocamente referenciada”.

As mensagens transmitidas, estabelecidas e recebidas dentro da organização são as chaves para a construção dessa identidade coletiva e da percepção que será estabelecida da mesma. O resultado desse processo deve ser a identidade da organização para os atores (colaboradores). Identidade que estes possam defender e repassar para outros públicos de interesse da organização, ajudando na construção da imagem e da reputação da mesma.

4. Algumas ponderações



Comunicação e interação nas organizações podem oferecer processos comunicacionais mais eficientes e capazes de sustentar adaptações, reconstruções e construções de identidades. Questões que podem parecer pouco sustentáveis, mas que são as chaves para sobreviver em um mundo tão globalizado e competitivo.

A lógica aqui é encontrar maneiras de tornar as organizações contextos adaptáveis às realidades que enfrentam. E para isso é preciso olhar para o interior, é preciso valorizar e trabalhar o funcionário como peça fundamental para as constantes mudanças organizacionais. Mudanças no sentido de “evolução”, de crescimento contínuo e seguro na busca pela conquista e fidelização de mercados cada vez mais exigente.

Entender e trabalhar a comunicação organizacional na perspectiva adotada pela “Escola de Montreal” facilita a compreensão de que as organizações são contextos constituídos por indivíduos que para aceitarem crenças e valores, precisam construí-los. E as organizações conseguem trabalhar melhor as identidades individuais por meio de uma comunicação interna que valorize as percepções dos atores que a constituem.

Este trabalho apresenta apenas uma percepção das muitas possíveis para se estruturar formas de construção de identidades organizacionais mais fluídas capazes de manter posicionamentos e conquistar mercados, sem perder qualidade e credibilidade. É um caso a se pensar mais a fundo.

Referências bibliográficas:

BAUMAN, Zigmunt. **Identidade**. Trad. Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro. Jorge Zahar, 2005.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Trad. Floriano de Souza Fernandes. Petrópolis. Vozes, 2007.

BONA, Nívea. **Comunicação interna: uma discussão sobre os conceitos da área**. Disponível em: http://www.comunicacaoempresarial.com.br/rev_artigos4NiveaBona.htm. Acesso em 20 de novembro de 2007.

BOURDIN, Alain. **A questão local**. Trad. Orlando dos Santos Reis. Rio de Janeiro. DP&A, 2001.

BRAGA, José Luiz. **A sociedade enfrenta sua mídia**. São Paulo: Paulus, 2006.

BUENO, Wilson. **Os “muitos públicos” da comunicação interna**. Disponível em <http://www.rp-bahia.com.br/columnistas/wilbueno2.htm>. Acesso em 20 de novembro de 2007.

_____. **Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri – SP: Manole, 2003.

CASALI, Adriana; TAYLOR, James. Comunicação Organizacional: uma introdução a perspectiva da “Escola de Montreal”. **Revista Estudos de Jornalismo e Relações Públicas**. Universidade Metodista de São Paulo - vol.1, n.1 (jun.2003). São Bernardo do Campo: Umesp, 2003. p.28-40.



ESTEVES, João Pissarra. **Os media e a questão da identidade**: sobre as leituras pós-modernas do fim do sujeito. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt>. Acesso em 18 de março de 2008.

FLEURY, Maria Teresa Leme; FISCHER, Rosa Maria (orgs.). **Cultura e poder nas organizações**. 2º Ed. São Paulo Atlas, 1996.

FRANÇA, Vera V. Interações comunicativas: a matriz conceitual de G.H. Mead. In: **Comunicação e interações**. Alex Primo et al. Porto Alegre: Sulinas, 2008. Livro da Compôs, 2008. p. 71-91.

GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. Trad. Maria Célia Santos Raposo. Petrópolis. Vozes, 1985.

HALL, Stuart. **Da diáspora**: identidades e mediações culturais. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2003.

_____. **Identidade Cultural na pós-modernidade**. Trad. Tomaz Tadeu da Silva, Guacira Lopes Louro. 4 ed. Rio de Janeiro, DP&A, 2000.

_____. Quem precisa da identidade? In: **Identidade e diferença**: a perspectiva dos Estudos Culturais. SILVA, Tomaz Tadeu (org.). Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2000. p. 102-133.

LEAL, Bruno S. A comunidade como projeto identitário. In: **Mídia, esfera pública e identidades coletivas**. MAIA, Rousiley; CASTRO, Maria Céres S. (org.). 1 ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006. p. 183-193.

LOPES, Boanerges (org.). **Gestão em Comunicação empresarial – teoria e técnica**. Juiz de Fora: Produtora Multimeios, 2007.

KUNSCH, Magarida Maria Krohling. Planejamento estratégico e excelência da comunicação. In: **Obtendo resultados com relações públicas**. Magarida Maria Krohling Kunsch (org). São Paulo: Pioneira, 1997. p. 6-32.

MACHADO, Hilka; KOPITTKE, Bruno. **A identidade no contexto Organizacional: Perspectivas múltiplas de estudo**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2, 2002, Recife. Anais: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE, 2002. 1. CD.

MACHADO, Hilka. **Identidade Organizacional: perspectiva de análise**. Revista Administração Contemporânea – RAC, Ed. Especial, 2003. p. 51-73.

_____. **Identidade Organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira**. *RAE-eletrônica*, v. 4, n. 1, Art. 12, jan./jul. 2005. Disponível em: http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=2029&Secao=FOR.GEST_B&Volume=4&Numero=1&Ano=2005. Acesso em 20 de março de 2008.

MARCHIORI, Marlene. **Comunicação interna: um olhar mais amplo no contexto das organizações**. Disponível em: http://www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com_org_yRP/ponencias/GT2_1marchiori.pdf -. Acesso em 10 de março de 2009.

MARTIN-BARBERO, Jesus. **Dos meios as mediações – comunicação, cultura e hegemonia**. Rio de Janeiro, RJ: UFRJ, 1997.

NASSAR, Paulo. Comunicação estratégica, um conceito em evolução. In: **Comunicação Interna – a força das empresas**. Nassar, Paulo (org.). São Paulo: ABERJE, 2005.



OLIVEIRA, Ivone de Loudes; PAULA, Carine Fonseca Caetano de. Comunicação Organizacional e relações públicas: caminhos que se cruzam, entrecruzam ou sobrepõem? **Revista Estudos de Jornalismo e Relações Públicas**. Universidade Metodista de São Paulo - vol.1, n.1 (jun.2003). São Bernardo do Campo: Umesp, 2003. p.17-27.

PRADO, marco Aurélio Máximo. Movimentos sociais e massa: identidades coletivas no espaço público contemporâneo. In: **Mídia, esfera pública e identidades coletivas**. MAIA, Rousiley; CASTRO, Maria Céres S. (org.). 1 ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006. p. 194-212.

RUÃO, Teresa. **O conceito de identidade organizacional: teoria, gestão e valor**. Disponível em: http://de.scientificcommons.org/teresa_ru%C3%A3o. Acesso em 15 de julho de 2008.

SILVA, Tomaz Tadeu. A produção social da identidade e da diferença. In: **Identidade e diferença: a perspectiva dos Estudos Culturais**. SILVA, Tomaz Tadeu (org.). Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2000. p. 73-102.

TAYLOR, James. Comunicação Organizacional: uma ciência híbrida. **Revista Estudos de Jornalismo e Relações Públicas**. Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo. Vol. 1, n. 1 (jun.2003). São Bernardo do Campo: Umesp, 2003. p. 9-15. Entrevista concedida a Adriana Casali.

VEIGA, Isabela Rodrigues. **Coberturas jornalísticas e construção de reputação institucional: a representação da Polícia Federal na imprensa e seus reflexos identitários**. Dissertação de Mestrado. Juiz de Fora. UFJF, 2009.