

Comunicação organizacional: a percepção dos funcionários de uma instituição privada de educação¹

Amanda Wanderley de Azevedo RIBEIRO²
Luíza Mônica Assis da SILVA³
João José Azevedo CURVELLO⁴

Universidade Católica de Brasília, Brasília, DF

RESUMO

O presente artigo é o resultado de pesquisa exploratória, com grupo focal, realizada com o objetivo de identificar a percepção dos funcionários de uma instituição privada de educação sobre a comunicação organizacional. Para a elucidação do *corpus*, que traz a pluralidade de opiniões, atitudes e comportamentos frente ao assunto, foi utilizada a análise de conteúdo categorial temática. Os resultados, que serão utilizados como parte das pesquisas para a dissertação de mestrado na linha Processos Comunicacionais nas Organizações, são discutidos à luz da Escola de Palo Alto. No âmbito organizacional, a comunicação aparece atrelada à humanização e às relações, mas também como veículo importante para o entendimento da organização e seus processos, além de ser fio condutor para dar sentido às informações institucionais.

PALAVRAS-CHAVE: comunicação organizacional; método; grupo focal; Palo Alto.

INTRODUÇÃO

A comunicação nas organizações vem de uma trajetória que vai da visão mecanicista e linear, voltada ao cumprimento dos objetivos e metas das empresas, para uma abordagem multidimensional contemporânea, que insere as relações entre os sujeitos comunicacionais como elementos importantes a serem considerados.

As organizações, repletas de interações, buscam dar sentido à atuação e às relações que estabelecem com seus públicos, a partir de uma comunicação que traduza seus princípios e valores, que envolva e traga a dimensão do pertencimento aos funcionários da instituição. Como nos lembra Curvello (2009, p.68), “A comunicação não se resume a uma atividade

¹ Trabalho apresentado no GP RP e Comunicação Organizacional, XII Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Mestranda de Comunicação da Universidade Católica de Brasília – UCB, amandribeiro@gmail.com.

³ Orientadora do trabalho. Doutora em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Brasília - UnB, professora do Mestrado em Comunicação da Universidade Católica de Brasília – UCB, luizamonica@uol.com.br.

⁴ Doutor em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo - USP, professor e diretor do Mestrado em Comunicação da Universidade Católica de Brasília, curvello@pos.ucb.br.

operacional e instrumental, mas permeia a vida organizacional, viabilizando com isso a construção da cultura e da identidade”.

A comunicação está imersa em um contexto que envolve identidade institucional e dos indivíduos, relações de interdependência e poder, redes e fluxos de informação dentre outros elementos que formam em uma lógica dinâmica e complexa. As funções atribuídas à comunicação estão associadas à troca de informações, à divulgação, à organização das ações, à cultura e à relações interpessoais. Mas os sujeitos das organizações têm consciência dessa realidade?

O questionamento motivou a presente pesquisa, que teve como objetivo compreender a percepção dos funcionários sobre a comunicação organizacional. A proposta foi colocá-los juntos para que, a partir da interação entre eles, fosse possível identificar os conceitos que têm de comunicação e da comunicação na organização; como veem a atuação do gestor e a contribuição dos funcionários na comunicação organizacional, e que sinalizassem as situações positivas e negativas de comunicação na organização.

A análise dos resultados tem como referência a Escola de Palo Alto, que traz uma leitura sistêmica e relacional da comunicação, tendo o aspecto comportamental como um dos componentes importantes para a percepção dos processos comunicacionais. Fundada na década de 40, nos Estados Unidos, pelo antropólogo Gregory Bateson e pesquisadores das ciências humanas e biológicas, propõe o estudo da comunicação nas interações sociais.

Espera-se que a pesquisa contribua ao campo metodológico referente à comunicação organizacional e ao entendimento da complexidade inerente a área, tendo como inovação a perspectiva dos funcionários sobre o tema.

MÉTODO

Trata-se de uma pesquisa exploratória, com um grupo focal formado por quatro funcionários e um gestor que atuam na sede administrativa de uma instituição privada de educação, onde trabalham 120 pessoas. A técnica se baseou em roteiro com questões semi-estruturadas, que foram feitas ao grupo de respondentes com o propósito de analisar as falas, atitude e comportamentos dos atores sociais em interação. De acordo com Gaskell

(2002, p.76), o “grupo focal é um ambiente mais natural e holístico em que os participantes levam em consideração os pontos de vista dos outros na formulação de suas respostas e comentam suas próprias experiências e as dos outros.”

O passo inicial foi definir o tema de pesquisa, os objetivos, o método e a técnica para a coleta de dados, além do perfil dos participantes do grupo focal e o roteiro de perguntas. Em seguida, foi realizada a revisão teórica sobre o método em questão.

Os sujeitos foram escolhidos pela pesquisadora, que trabalha na área de comunicação da instituição analisada. A seleção se deu de forma que houvesse representantes das áreas meio e fim da organização, com número igual de homens e mulheres, três de cada, e que não tivessem formação em comunicação ou atuassem diretamente na área. A intenção era ter a visão de leigos sobre o tema.

Dos seis convidados, cinco participaram da pesquisa. Um não esteve presente em virtude de compromissos profissionais. O perfil do grupo ficou definido da seguinte forma:

- Uma assistente social, com 22 anos de idade e 03 anos de atuação da instituição.
- Uma pedagoga, com 37 anos de idade e 08 meses de atuação na instituição.
- Uma pedagoga, com 41 anos de idade e 08 meses de atuação na instituição.
- Um filósofo, com 28 anos de idade e 03 anos de atuação na instituição.
- Um assistente social (gestor), com 30 anos de idade e 13 anos de atuação na instituição.

Para auxiliar a pesquisadora na condução do grupo focal, foi convidado como relator um funcionário da mesma instituição, com experiência em pesquisa acadêmica (Mestrado). Coube a ele as anotações de momentos e falas importantes, expressões corporais, emoções, silêncios e demais comunicações não-verbais. A gravação em áudio também foi utilizada para o registro dos diálogos.

Todo esse processo foi pautado pelos procedimentos de ética na pesquisa, nos quais se garantiu o sigilo e a anuência dos participantes.

O roteiro de perguntas para a entrevista teve oito questões-chave, elaboradas sem perder de vista o problema de pesquisa. A proposta era levantar, a partir da interação dos

participantes, os conceitos de comunicação, de comunicação na organização, identificar atuação do gestor e a contribuição dos funcionários na comunicação organizacional, além de mapear situações positivas e negativas de comunicação na organização.

A pesquisadora assumiu a moderação do grupo, apresentou as questões de pesquisa ao grupo focal, motivou outras, e interveio o mínimo possível nas discussões.

“O trabalho não se caracteriza como entrevista coletiva, mas, sim, como proposta de troca efetiva entre os participantes. O moderador deve explicitar seu papel, que é o de introduzir o assunto, propor questões, ouvir, procurando garantir, de um lado, que os participantes não se afastem muito do tema e, de outro, que todos tenham a oportunidade de se expressar, de participar”. (GATAI, 2005, p.29-30).

O encontro foi realizado na sala de reunião da instituição, no mês de junho/2012, e teve a duração de 1h20.

Os áudios degravados do grupo focal geraram, com as anotações do relator, o *corpus* da pesquisa. Para a compreensão do texto resultante do grupo focal, foi utilizada a análise de conteúdo categorial temática. Conhecida no campo das comunicações, essa forma de organizar os dados pode ser aplicada em textos de discussões, entrevistas e conversas de grupo, para auxiliar na interpretação dos significados das mensagens.

Na análise, o texto é dividido em categorias, onde são agrupados temas, ou palavras correlacionadas. Para cada um dos temas, seleciona-se uma frase que melhor o sintetize.

Bardin (2007, p.31) nos esclarece as regras para a constituição das categorias:

- Homogêneas: poder-se-ia dizer que não se “misturam alhos com bugalhos”.
- Exaustivas: esgotar a totalidade do texto.
- Exclusivas: um mesmo elemento do conteúdo não pode ser classificado aleatoriamente em duas categorias diferentes.
- Objetivas: codificadores diferentes devem chegar a resultados semelhantes.
- Adequadas ou pertinentes: isto é, adaptadas ao conteúdo e ao objetivo.

Na pesquisa, foram elencadas cinco categorias, definidas com base nos objetivos específicos e conforme os temas recorrentes das respostas dos participantes, como observado no quadro abaixo. Os autores das frases que representam os temas não foram identificados dentre os integrantes do grupo focal, para que as fontes fossem preservadas. A análise não faz distinção de cargo ou posição hierárquica na instituição.

RESULTADOS

Categoria: Definição de comunicação
Temas: transmissão; manifestar-se; afetar e ser afetado; convivência; informação; relação; compreensão e expressão; troca; espiral; persuasão; não-verbal
- “É transmitir ideias, sentimentos, informação, sensações.”
- “É se manifestar.”
- “É afetar e ser afetado.”
- “É convivência.”
- “É informação, também.”
- “As relações só se constroem e têm sentido a partir da comunicação, e vice-versa.”
- “É compreensão, e expressão diante da compreensão que a gente tem.”
- “Para mim, a comunicação é troca, independente se falada ou expressa.”
- “A comunicação é algo que gira, precisa se embrenhar como espiral.”
- “Quem tem a capacidade de encantar pelo comunicar, arrasta multidões.”
- “É a sobrancelha que sobe, o olho que brilha, o sorriso que desperta....”
Categoria: A comunicação na organização
Temas: conhecer os processos; em crescimento; humanização; assessoria de comunicação; interação; mediação; aberta; coerência com a missão institucional; foco na informação.
- “É mais do que enviar informações e comunicar. É estar por dentro dos processos, sabendo onde está, o que está acontecendo e por que.”
- “Está em crescimento. Não chegou onde queremos.”
- “A coisa mais inusitada é eu receber o cartaz dos aniversariantes do mês. Isso é humanização, é comunicação.”
- “O site da instituição é uma forma de comunicação forte.”
- “É importante garantirmos a emancipação e a consolidação da Assessoria de Comunicação.”
- “A minha palavra sobre a comunicação na organização é interação.”
- “Uso a palavra mediação, bem dentro do Serviço Social, para definir a comunicação na instituição.”
- “Eu vejo a comunicação na instituição como sendo aberta.”
- “A estética, a qualidade do que é produzido, enunciado e informado são coerentes com a missão institucional.”
- “A comunicação está muito mais focada na informação hoje.”
Categoria: Problemas de comunicação na organização
Temas: fragmentação; ruídos; comunicação interna; descontextualização; falta de formação; desconhecimento institucional; problema de relacionamento entre os gestores; dificuldade de socialização; falta de clareza da intencionalidade
- “É como se gerência comunicasse, a coordenação e os grupos de trabalho comunicassem, mas precisássemos amarrar essas particularidades em um todo.”
- “O maior problema da comunicação são os ruídos.”
- “Precisamos crescer na comunicação interna. A gente se conhece muito pouco.”
- “Comunicar a informação pela informação, sem linkar com aquilo que gerou a vivência, para mim é falha de comunicação.”
- “A comunicação, muitas vezes, fica a cargo de uma pessoa que não tem formação em comunicação. Se a empresa quer uma comunicação de qualidade, ela precisa formar também.”
- “Não dá para comunicar se eu não sei onde estou. Não vou entusiasmar ninguém, a comunicação vai ser morta, fria.”
- “Quando os gestores não se bicam, não tem comunicação.”
- “Precisamos melhorar a socialização. Isso traz proximidade entre as pessoas, cumplicidade, sinergia.”
- “Eu fico me indagando qual a intencionalidade daquela comunicação (informativo institucional), se comunicou, se afetou.”

Categoria: O gestor na comunicação organizacional
Temas: despreparo para a comunicação; comunicação interpessoal; motivação do gestor.
- “Vejo que ainda falta entendimento aos gestores sobre o que é comunicação e como se comunicar”.
- “Dentro de cada setor, não vejo possibilidade de comunicação melhor do que a que o gestor faça com sua equipe e a equipe faça entre si.”
- “Estamos em uma empresa que tem hierarquia. Se o gestor não motiva na sua equipe a comunicação interna, a equipe não vai dar os passos.”
Categoria: O funcionário na comunicação organizacional
Temas: autonomia; compartilhamento de dados/informação; transformar dados em informação; domínio dos instrumentos de comunicação
- “É o indivíduo que define de que maneira fará a comunicação de maneira mais adequada.”
- “Quando eu produzo relatório e planilhas, eu os coloco em um espaço de acesso comum.”
- “Um funcionário que não tem um relatório completo daquilo que acompanha, se perde.”
- “Precisamos saber utilizar essas ferramentas. Seja uma sala de reunião, um e-mail, o <i>twitter</i> ou o <i>facebook</i> . Que saibamos usar isso a nosso favor.”

Comentários do relator

- São diferentes as visões sobre a comunicação na instituição, desde a concepção humanista, por ser instituição confessional, até a prática, que inclui a utilização de instrumentos e situações cotidianas.
- Possíveis variáveis para as distintas visões: comparação com espaços de trabalho anterior, tempo na instituição, postura do gestor atual.
- O grupo tem dificuldade para se expressar sobre questões que envolvem críticas a gestores e instâncias hierarquicamente superiores. Faz, na fala e no silêncio, referência a situações concretas ocorridas no trabalho; algumas insatisfações não são manifestadas verbalmente, mas a postura corporal denuncia.
- Ao falar sobre comunicação, o grupo se refere a questões mais amplas, como interação entre áreas, relacionamento entre gestores, otimização dos meios de que a instituição dispõe. É uma visão de comunicação que perpassa a dinâmica institucional.
- Não há muito conhecimento sobre processos ou atividades de outras áreas; o grupo fala sobre isso com tranquilidade, mas insatisfeito: há desejo de mais interação entre as áreas.
- Alguns têm mais clareza sobre o “como” melhorar a comunicação do que outros, assinalam o que deve ser comunicado e dão sugestões mais práticas, como atividades de formação para gestores e não gestores, agenda comum, comunicados por e-mail.
- O grupo reconhece um movimento de melhoria da comunicação, a partir do novo modelo organizacional e da criação da Assessoria de Comunicação. Reconhece o papel específico da Assessoria sem isentar os funcionários da sua responsabilidade pela comunicação.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A percepção dos funcionários expressa um retrato da comunicação da instituição que, embora tenha origem em um grupo restrito e não possa ser generalizado, traz elementos que contribuem para o entendimento da comunicação organizacional e que podem ser estudados em profundidade em pesquisas futuras.

Os resultados do grupo focal serão analisados à luz da Escola de Palo Alto. Fundada na década de 40, nos Estados Unidos, pelo antropólogo Gregory Bateson e pesquisadores das ciências humanas e biológicas, propõe o estudo da comunicação nas interações sociais. Os estudos de Palo Alto, também conhecido como Colégio Invisível⁵, surgiram em um contexto de pós-guerra e se inspiraram na teoria geral dos sistemas, de Ludwig Von Bertalanffy (1950) e no princípio de retroação ou *feedback*, em um esquema circular, da cibernética de Norbert Wiener (1948), além das pesquisas antropológicas de Bateson na Nova Guiné e Bali e em hospitais psiquiátricos.

Os principais conceitos da Escola de Palo Alto serão elucidados a partir da análise dos resultados do grupo focal.

1. Definição de comunicação

Os temas que aparecem nessa categoria refletem a percepção de comunicação do grupo centrada, em sua maioria, nas relações humanas, como deixam claras as expressões “troca”, “convivência”, “afetar e ser afetado”, “manifestar-se” e “relação”, expressas pelos respondentes.

Para entender como essas visões estão em consonância com os estudos de Palo Alto, é essencial compreender as circunstâncias e as teorias que inspiraram essa corrente antropológica da comunicação. As pesquisas nas décadas 1940 e 1950 que tentavam explicar a comunicação tinham como foco a transmissão da informação. Em 1948, Norbert Wiener publicou *Cybernetics*, que trazia o princípio do *feedback* ou da retroação. Mais do que o tradicional modelo linear emissor - mensagem - receptor, pressupunha que “todo

⁵ Yves Winkin esclarece que termo era utilizado para designar os pesquisadores de Palo Alto, que não se encontravam presencialmente, mas faziam circular a informação por cartas, telefonemas e telegramas.

efeito retroage sobre a sua causa: todo processo deve ser entendido segundo esquema circular.” (WINKIN, 1998).

Paralelamente a esses estudos, o biólogo austríaco Ludwig Von Bertalanfy (1950) desenvolvia a teoria geral dos sistemas, que tentava explicar a complexidade do mundo, entendido como sistema, a partir das inter-relações entre os elementos que o compõem e entre eles e o ambiente.

Juntas, essas pesquisas vão inspirar Gregory Bateson e seus colegas pesquisadores a pensar a comunicação no contexto das relações, em que a informação, o tratamento da informação e o comportamento estariam reunidos no processo de interação. Era o contraponto à teoria matemática da comunicação, de Claude Shannon, focada exclusivamente na transmissão mecânica de mensagens, que seriam sucessivamente codificadas e decodificadas.

Assim, quando nos remetemos às respostas do grupo focal, observa-se que um dos participantes faz menção a essa visão tradicional, quando diz que comunicação “é transmitir informação”.

Os participantes da pesquisa trazem a dimensão não-verbal da comunicação como também uma forma de comunicar. “É a sobrancelha que sobe, o olho que brilha, o sorriso que desperta...”. O que nos leva a um dos princípios-chave da vertente antropológica da comunicação, de que não podemos não comunicar, uma vez que é impossível não haver comportamento, que tem valor de mensagem, mesmo quando involuntário. Duterme (2002, p.49) nos esclarece como essa dinâmica acontece no ambiente organizacional.

“A primeira forma de comunicação, tanto na empresa, como em todo lado, é constituída pelo conjunto de comportamentos em interação de todos os atores da organização. Esses comportamentos cotidianos, habituais ou surpreendentes, esperados ou inesperados, são constantemente apreendidos e interpretados pelos atores da situação. Essas interpretações, por sua vez, iniciam comportamentos ‘em resposta’ e isso numa ‘cadeia sem fim’”.

A abordagem da comunicação como sistema relacional também está presente nos resultados, nas falas em “Quem tem a capacidade de encantar pelo comunicar, arrasta multidões.” O conceito de *feedback* e do comportamento como gerador de informação é

observado na definição de comunicação descrita por um dos respondentes, como “É compreensão, e expressão diante da compreensão que a gente tem.”

2. A comunicação na organização

Quando o grupo é convidado a refletir sobre a comunicação no contexto organizacional, há divergência nos posicionamentos, e a visão tradicional, com foco nos instrumentos de comunicação, e a visão sistêmico relacional aparecem juntas. As opiniões apontam que a comunicação está em crescimento; é focada na transmissão de informação, sendo o site da internet “uma comunicação forte”, e é garantida a partir da emancipação da Assessoria de Comunicação. No âmbito das relações, atribui-se à comunicação a interação, a mediação e a humanização. Destaca-se o fato de que a humanização aconteceria em função de comportamentos comunicacionais da instituição. “A coisa mais inusitada é eu receber o cartaz dos aniversariantes do mês. Isso é humanização, é comunicação”, como destaca outro respondente.

As diferentes formas de ver o conceito de comunicação podem ser explicadas, conforme o conceito de “enquadramento”, dos estudiosos de Palo Alto. Os indivíduos seriam sistemas abertos, ou seja, estariam em relação com ambiente e em interação com outros sistemas, a exemplo de família e grupos religiosos. A maneira como absorvem essas experiências e selecionam as informações formatam o quadro de percepção.

“Um indivíduo enquadra uma situação através do conjunto formado pela sua maneira de ver o mundo, pelos resultados das suas aprendizagens anteriores que ele pensa deve aplicar à situação, pelos objetivos que se propõe nesse momento.” (DUTERME, 2002, p.65)

A percepção também está atrelada ao contexto em que as situações acontecem. Os comportamentos e as informações precisam desse elemento para terem sentido e serem interpretados. A importância de se conhecer o ambiente organizacional fica claro na colocação de um integrante do grupo, “É mais do que enviar informações e comunicar. É estar por dentro dos processos, sabendo onde está, o que está acontecendo e por que.”

3. Problemas de comunicação

Os participantes do grupo focal levantaram, dentre os principais problemas à comunicação na organização, fragmentação; ruídos; comunicação interna; descontextualização; falta de formação; desconhecimento institucional; problema de relacionamento entre os gestores; dificuldade de socialização; falta de clareza da intencionalidade.

Bateson atribuía à informação um papel fundamental no sistema comunicacional. Resultante do comportamento, das interações, ela seria a “diferença, que faz a diferença” ao trazer a ordem necessária ao equilíbrio do sistema. Quando as regulações para atingir o equilíbrio não funcionam, como a capacidade de escuta, geram disfunções, ou comportamentos que se desviariam do padrão.

Assim, os problemas de comunicação apontados pelo grupo focal causariam uma falta de entendimento sobre o que acontece na organização, a partir do desconhecimento sobre as áreas, a falta de interação entre os funcionários e problemas de relacionamento entre os gestores, dentre outros fatores. Esse desequilíbrio ocasiona incerteza entre os funcionários sobre como proceder e podem gerar conflitos entre os integrantes da organização.

4. O gestor na comunicação organizacional

Responsáveis pela direção da organização e por suas áreas meio e fim, os gestores aparecem nos resultados da pesquisa como elementos-chave para a eficácia da comunicação. Caberia a eles a motivação para o diálogo e o relacionamento com as equipes, e a tradução aos funcionários dos princípios e diretrizes institucionais.

“O chefe não está apenas destinado a cumprir ordens, mas também a fazer transitar todas as informações que permitam que cada um compreenda e analise o contexto que lhe é pertinente. Por outras palavras, deve ajudar a dar sentido ao contexto de trabalho de sua equipe.” (DUTERME, 2002, p.176)

A postura do grupo focal diante da pergunta sobre o papel do gestor na comunicação organizacional chamou a atenção da pesquisadora e do relator. Os participantes tiveram dificuldade para se expressar sobre questões que envolvem críticas a gestores e instâncias

hierarquicamente superiores. De acordo com as anotações do relator, “fazem, na fala e no silêncio, referência a situações concretas ocorridas no trabalho, algumas insatisfações não são manifestadas verbalmente, mas a postura corporal denuncia.” Dentre os sinais não-verbais, olhares de uns para os outros e para baixo. Foi o item como menor participação do grupo.

Algumas hipóteses podem ser inferidas sobre o comportamento dos respondentes, como o respeito à hierarquia, o receio da exposição, já que entre os integrantes havia um gestor e/ou o falta de interação com o gestor da equipe de atuação.

Os seguidores da Escola de Palo Alto lembram que há dois tipos de interação, as de posições simétricas e as complementares. As primeiras se baseiam na igualdade ou na equivalência; a de posições complementares, na diferença. No caso das instituições hierárquicas, predominam as relações complementares, que acontecem na diferença entre posicionamentos entre os parceiros, ou seja, entre gestores e subordinados. No entanto, é necessário que haja a alternância de posições para que o sistema de comunicação de flexibilize.

“A rigidificação da relação em posições complementares, em que o chefe, por exemplo, recusasse qualquer possibilidade de modificar, ainda que temporariamente, as posições, levaria sem dúvida, os subordinados a colaborar apenas de maneira passiva, estritamente obediente, sem tomar nenhuma iniciativa”. (DUTERME, 2002, p. 60)

Fato que pode explicar a fala de um dos participantes do grupo focal “Estamos em uma empresa que tem hierarquia. Se o gestor não motiva na sua equipe a comunicação interna, a equipe não vai dar os passos.”

5. O funcionário na comunicação organizacional

Os temas predominantes nos relatos do grupo focal sobre o papel do funcionário na comunicação organizacional são autonomia; compartilhamento de dados/informação; transformar dados em informação e domínio dos instrumentos de comunicação.

De acordo com a visão sistêmica relacional de Palo Alto, os funcionários são subsistemas abertos, heterogêneos e dinâmicos que compõem o sistema de comunicação. Cada integrante

organiza a compreensão do ambiente em que está inserido em função das informações que lhe estão disponíveis, aquelas transmitidas pelos instrumentos que orientam o trabalho – computador, por exemplo, e as que são frutos das relações interpessoais. A autonomia dos indivíduos, destacada no grupo focal, neste caso, seria relativa, já que estaria condicionada a esses elementos e ao contexto.

Nesse processo, dar a conhecer o que é produzido, partilhar informações e se familiarizar sobre os espaços interativos seriam de fundamental importância para o equilíbrio do sistema, para traduzir a complexidade da organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa sobre a percepção dos funcionários de uma instituição privada de educação sobre a comunicação organizacional possibilitou maior compreensão sobre como as relações humanas são importantes para o entendimento da comunicação no ambiente de trabalho.

O grupo focal contribuiu para análise da comunicação no momento em que acontecia, levando-se em consideração falas, gestos e atitudes como elementos de análise, que revelaram o olhar dos funcionários sobre a comunicação, a comunicação no contexto da organização, os problemas de comunicação e os papéis de gestores e funcionários. A utilização da análise de conteúdo categorial temática foi fundamental para ajudar a organizar os temas e as falas dos participantes.

Os preceitos da Escola de Palo Alto contribuíram para a análise das falas e posicionamentos e comportamentos do grupo, já que entendem a comunicação como sistema relacional, no qual seria impossível não comunicar. Os comportamentos, na vertente antropológica da comunicação, seriam as mensagens, que seriam interpretadas segundo o contexto dos interlocutores e os posicionamentos nas relações entre eles. As anotações do relator ajudaram na compreensão do contexto do grupo focal, a partir do registro dos elementos da comunicação não-verbal.

A pesquisa demonstra a associação da comunicação a aspectos relacionais, como convivência, interação e troca, indo além da visão mecanicista, ligada aos veículos de comunicação.

No âmbito organizacional, a comunicação aparece atrelada à humanização, mas também como veículo importante para o entendimento da organização e seus processos, além de ser fio condutor para dar sentido às informações. A Assessoria de Comunicação desempenharia o papel de organizar as ações. Aqui demonstra a dificuldade dos funcionários de assumirem para si essa tarefa, que, segundo eles, demandaria formação técnica.

Dentre os problemas de comunicação chamam a atenção a descontextualização das informações e o desconhecimento institucional, que podem gerar conflitos e incertezas nas equipes de trabalho sobre como atuar na organização.

O gestor é visto como sendo fundamental para a comunicação na organização. A partir da motivação dele, e da tradução que faz das diretrizes e princípios institucionais, a comunicação interna fluiria melhor entre as equipes. Os funcionários, por sua vez, contribuiriam para a comunicação a partir da transformação de dados em informação, da partilha dos resultados dos trabalhos e do domínio das ferramentas de comunicação e sua adequada utilização.

As contribuições da Escola de Palo Alto ajudaram a elucidar o posicionamento do grupo focal quanto à percepção em relação à comunicação organizacional, atingindo o objetivo da pesquisa.

Reconhecemos os limites da pesquisa e da abordagem teórica em alguns aspectos, que podem ser trabalhados em outras perspectivas, como poder, entendimento e engajamento, e resistências à mudança.

Como vimos, a comunicação organizacional suscita várias leituras a partir do ponto de partida do observador.

Este estudo exploratório, etapa inicial de pesquisa de mestrado na linha Processos Comunicacionais nas Organizações, na Universidade Católica de Brasília, sinaliza para a necessidade de ampliação de pesquisa e referências teóricas para compreender a complexidade da comunicação organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições70, 2007.

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

CURVELLO, João José Azevedo. In **Dicionário da comunicação**. São Paulo: Paulus, 2009.

GASKELL, George; BAUER, Martin. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2002.

GATAI, Bernadete Angelina. **Grupo focal na pesquisa em ciências sociais e humanas**. Brasília: Líber Libro, 2005.

WINKIN, Yves. **A nova comunicação: da teoria ao trabalho de campo**. Campinas: Papirus, 1998.