

UNIVERSIDADE POSITIVO
PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: TRABALHO, ORGANIZAÇÃO E SOCIEDADE

**À LUZ DE HABERMAS: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM UMA
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA ESTATAL**

CURITIBA
2017

MARCOS ROBERTO KORMANN

**À LUZ DE HABERMAS: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM UMA
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA ESTATAL**

Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado e Doutorado em Administração da
Universidade Positivo, como parte das
exigências para a obtenção do título de mestre

Orientador: Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto

CURITIBA

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca da Universidade Positivo - Curitiba - PR

K84 Kormann, Marcos Roberto.

À luz de habermas: comunicação organizacional em uma
instituição financeira estatal. / Marcos Roberto Kormann. — Curitiba :
Universidade Positivo, 2017.

81 f. : il.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Positivo, Programa de
Pós-graduação em Administração, 2017.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Jose Steiner Neto.

1. Administração. 2. Comunicação. 3. Bancos - Supervisão do
Estado. 4. Qualidade no relacionamento. I. Steiner Junior, Pedro
Jose. II. Título.

CDU 65.012.45

TERMO DE APROVAÇÃO

TÍTULO: “À LUZ DE HABERMAS: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA ESTATAL”

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA E ADEQUADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO (na área de concentração em organizações, gestão e sociedade) PELO PROGRAMA DE Mestrado e Doutorado em Administração. A DISSERTAÇÃO FOI APROVADA EM SUA FORMA FINAL EM SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA, NO DIA 18 DE DEZEMBRO DE 2017, PELA BANCA EXAMINADORA COMPOSTA PELOS SEGUINTESS PROFESSORES:

- 1) Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto, PMDA/UP (Orientador)
- 2) Prof. Dr. Dálcio Roberto dos Reis Júnior, PMDA/UP (Examinador)
- 3) Prof. Dr. Edelvino Razzolini Filho, UFPR (Examinador)

CURITIBA – PR, BRASIL

PROF. DR. PEDRO JOSÉ STEINER NETO

COORDENADOR DO PROGRAMA DE Mestrado e Doutorado em
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE POSITIVO

Dedico este trabalho aos meus amados pai Mauri (*in memoriam*), mãe Selma, esposa Noêmia, irmão Marcello e meus filhos Leticia e Pedro.

AGRADECIMENTOS

A titulação de Mestre foi uma grande aventura e descoberta. Descoberta acadêmica, emocional e pessoal.

O envolvimento em uma atividade de mestrado vai muito além do que horas, dias, noites e madrugadas pela busca do conhecimento e formulação de pesquisa e estruturação de um trabalho. Mexe com a vida de pessoas próximas a você, seus mundos e perspectivas.

Não há como negar a importância delas no êxito desta dissertação. Não há como não agradecer as pessoas que, silenciosamente, sentem sua ausência e deixam de desfrutar consigo de momentos, gerando mudanças expressivas na rotina de todos.

Por conta disso não tenho como deixar de agradecer aos meus familiares, que puderam sentir de perto o peso deste período: minha mãe Selma, meu irmão Marcello, minha esposa Noêmia e meus amados filhos Letícia e Pedro.

Também não posso deixar de valorizar meu paciente e brilhante Professor Doutor Pedro Steiner. Sem sua ajuda e boa vontade não estaria aqui escrevendo este agradecimento. Valeu, Pedrão!

Aos outros professores, que com seus ensinamentos foram fundamentais para esta qualificação. Obrigados, vocês foram incríveis.

Preciso ainda agradecer aos colegas de turma, turma esta pioneira e que vem dando muitos e bons frutos. Obrigado, amigos!

Por fim, devo agradecer à minha empresa e aos meus companheiros de trabalho, que seguramente foram sobrecarregados por eventuais ausências e necessidades exigidas. Espero poder retribuir à altura.

“A educação é o desenvolvimento no homem de toda a perfeição de que sua natureza é capaz” – Immanuel Kant

RESUMO

O referido estudo tratou de verificar como os pressupostos da Teoria do Agir Comunicativo de Habermas são utilizados em ambientes de banco controlado pelo Estado, através da observação e análise da utilização de discursos comunicativos, dentro deste ambiente. O cenário bancário brasileiro foi selecionado para esta avaliação considerando seu contexto e suas atualizações frente ao novo mundo digital e dos impactos sobre sua estrutura funcional, que direciona a novas formas de comunicação interna, sendo desta forma uma importante fonte de observação e análise. Foi formulado com natureza qualitativa, tendo o componente empírico desta pesquisa sido delineado por procedimentos ideográficos (observação, análise de documentos e pesquisas semiestruturadas), procurando se obter maior “consistência” epistemológica em relação à base teórica. As principais evidências encontradas demonstram que a instituição pesquisada vem ampliando seus mecanismos de expressão e coleta de posicionamento de sua base funcional, embora seja percebido especialmente nas áreas mais operacionais pontos que devam ser melhor avaliados, já que não podem ser estendidos à toda a organização. Procurou-se, portanto, pautado pela Teoria do Agir Comunicativo, “confrontar” as ideias do autor com o ambiente prático, social, efetivo, do mundo comercial, visando compreender melhor o processo de comunicação dentro de uma empresa controlada pelo Estado brasileiro.

Palavras-chave: Comunicação; Empresa Pública; Discurso; Racionalidade Instrumental; Razão Comunicativa.

ABSTRACT

This study aimed to verify how the assumptions of the Habermas Communicative Theory are used in a State controlled bank environment, through the observation and analysis of the use of communicative discourses within this environment. The Brazilian banking scenario was selected for this evaluation considering its context and its updates to the new digital world and the impacts on its functional structure, which directs to new forms of internal communication, being thus an important source of observation and analysis. It was formulated with a qualitative nature and the empirical component of this research was delineated by ideographic procedures (observation, document analysis and semi-structured research), seeking to obtain greater epistemological consistency in relation to the theoretical basis. The main evidences found that the research institution has expanded its mechanisms of expression and collection of positioning of its functional base, although it is perceived that more operational areas points should be better evaluated, since they cannot be extended to the whole organization. Therefore, based on the Theory of Communicative Action, the aim was to confront the author's ideas with the practical, social, and effective environment of the commercial world, intending to better understand the communication process within a company controlled by the Brazilian State.

Keywords: Communication; State Company; Speech; Instrumental Rationality; Communicative Reason.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Critérios de avaliação da qualidade da comunicação organizacional.....	20
Tabela 2 - Habermas x Ambiente Pesquisado.....	69

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 APRESENTAÇÃO	13
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.3 OBJETIVOS.....	14
1.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	14
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	15
2 QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA	16
2.1 A COMUNICAÇÃO	16
2.1.1 A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	17
2.1.2 COMUNICAÇÃO INTERNA E CULTURA ORGANIZACIONAL.....	20
2.2 WITTGENSTEIN E OS JOGOS DE LINGUAGEM	24
2.3 ATOS DE FALA.....	26
2.4 GUINADAS LINGÜÍSTICAS DE HABERMAS	27
2.4.1 GUINADA LINGÜÍSTICA.....	27
2.4.2 SEGUNDA GUINADA (LINGÜÍSTICA-PRAGMÁTICA)	28
2.5 RACIONALIZAÇÃO.....	30
2.6 ESCOLA DE FRANKFURT	32
2.7 TEORIA DO AGIR COMUNICATIVO (TAC).....	34
2.8 RACIONALIDADE COMUNICATIVA	36
2.9 AÇÃO COMUNICATIVA.....	37
2.10 MUNDO DA VIDA.....	42
2.11 COLONIZAÇÃO DO MUNDO DA VIDA	43
2.12 MANIPULAÇÃO E DISTORÇÃO COMUNICATIVA.....	44
3 METODOLOGIA.....	49
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	49
3.1.1 CATEGORIAS ANALÍTICAS	49
3.1.2 CRITÉRIOS	50
3.2 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA.....	50
3.2.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA	50
3.2.2 PROCEDIMENTOS DE COLETAS DE DADOS.....	51

3.2.3 PROCEDIMENTOS DE TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS	52
3.3 ASPECTOS ÉTICOS ENVOLVIDOS NA PESQUISA	52
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	54
4.1 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL NA INSTITUIÇÃO ESTUDADA	54
4.2 ENTREVISTAS E OBSERVAÇÕES	55
4.2.1 O PROCESSO COMUNICATIVO PRÁTICO E O MUNDO DA VIDA	57
4.2.2 PONTOS DE DISTORÇÃO COMUNICATIVA E COLONIZAÇÃO DO MUNDO DA VIDA	62
4.2.3 AÇÃO E RACIONALIDADE COMUNICATIVA	64
4.3 ESPAÇOS DE COMUNICAÇÃO	65
5 CONCLUSÕES	68
6 REFERÊNCIAS	74
7 ANEXOS	81
7.1 QUESTIONÁRIO BASE DE ENTREVISTAS	81

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

Em um mundo onde se caminha para posições cada vez mais antagônicas e polarizadas, a importância do entendimento e da boa comunicação são fatores primordiais de êxito e da busca do restabelecimento da racionalidade (HABERMAS, 2012a).

A proposta desta dissertação é analisar e verificar como os pressupostos da Teoria do Agir Comunicativo de Habermas são utilizados em ambientes de banco controlado pelo Estado, através da observação e análise da utilização de discursos comunicativos, dentro deste ambiente

O fortalecimento do modelo capitalista nestas últimas décadas faz com que a forma burocrática e técnico-científica venha sendo implementada de forma mais ativa dentro das organizações, o que pode ser observado por estruturas empresariais cada vez mais segmentadas (GALLELI; MARCHIORI, 2015). Desta forma é importante entender, no ambiente proposto, como ocorrem as relações de trabalho e de como o indivíduo trabalhador está situado em relação às suas atividades. Dentro deste ambiente a análise visa identificar pontos relevantes de comunicação e sugerir melhorias.

Pautado pela teoria de Habermas, tratou-se de procurar Identificar e descrever o processo de comunicação organizacional nas unidades estudadas, avaliar os processos de comunicação sob a luz das teorias de Habermas, identificar as contribuições aos processos decisórios decorrentes da interação dos funcionários nos processos de comunicação e ampliar as reflexões sobre a comunicação nas organizações controladas pelo Estado, ou seja, se há espaço para interações entre funcionários visando a racionalidade e a comunicação dialógica, visando a obtenção de efetivas contribuições para o melhor desempenho organizacional e não apenas o que o autor tratou como imposição monológica (Habermas, 2012a), fator muito comum em ambientes burocráticos.

Considera-se importante a verificação desta estrutura em ambiente organizacional controlado pelo Estado, para entendimento de como se desenvolve a comunicação nesta estrutura ainda pouco estudada, considerando como a comunicação é utilizada e se podem ser encontradas alternativas que tragam ao trabalhador melhores condições.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Conforme González Rey (2015):

A definição do problema de pesquisa é enunciada, na maior parte dos livros de metodologia, como o primeiro momento no planejamento de pesquisa, ainda que o problema já implique uma representação sobre o objeto estudado, objeto que aparecerá somente quando o sujeito tiver uma base de leitura e de maturidade pessoal que lhe permita a representação do problema. Em seu avanço em direção à formulação do problema, o sujeito deve pensar também nas possibilidades reais de sua pesquisa, o que deve envolver sua representação sobre a criação do cenário de pesquisa (GONZÁLEZ REY, 2015, p. 87).

A pergunta que direciona este estudo é: Como os pressupostos da Teoria do Agir Comunicativo de Habermas são utilizados em ambientes de banco controlado pelo Estado.

1.3 OBJETIVOS

O objetivo é verificar como os pressupostos da Teoria do Agir Comunicativo de Habermas são utilizados em ambientes de banco controlado pelo Estado, através da observação e análise da utilização de discursos comunicativos, dentro deste ambiente.

1.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar e descrever o processo de comunicação organizacional nas unidades estudadas.
- b) Avaliar os processos de comunicação sob a luz das teorias de Habermas.
- c) Identificar as contribuições aos processos decisórios decorrentes da interação dos funcionários nos processos de comunicação.
- d) Ampliar as reflexões sobre a comunicação nas organizações controladas pelo Estado.

1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Entender e estudar os aspectos dos discursos institucionais e seus reflexos sobre conceitos de emancipação e liberdade humanas podem trazer uma nova luz ética sobre a atividade estudada, permitindo a evolução de procedimentos e valorizando a condição das pessoas na comunicação organizacional.

É preciso aprofundar o conhecimento no tema, para melhor compreensão dessa forma de agir, a fim de evitar manipulações e quebra de aspectos de emancipatórios, definindo novos padrões éticos nesta relação organizacional. Os resultados poderão trazer nova luz sobre o tema, ampliando horizontes e permitindo discussão mais aprofundada.

A área bancária pública ainda não foi suficientemente estudada sobre esta perspectiva discursiva, sendo, por suas características, base de novas visões e descobertas.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O presente trabalho está dividido em 6 seções, dentro da seguinte estrutura básica:

1) Introdução: apresentação do tema e problema, objetivos gerais e específicos, assim como a organização da estrutura desta dissertação.

2) Quadro Teórico de Referência, onde serão abordados aspectos de dignidade humana e competitividade.

3) Apresentação da Metodologia: delinear a pesquisa científica a ser apresentada. Será considerado design da pesquisa, como serão trabalhadas as amostras e como será efetuado o tratamento dos dados.

4) Análise de Dados

5) Conclusões

6) Referencial Teórico: obras avaliadas de todas as fontes apresentadas neste projeto, incluindo livros e demais fontes de pesquisa utilizadas.

2 QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

2.1 A COMUNICAÇÃO

A origem da palavra comunicação é o latim “*communicare*”, que tem como significado “trocar opiniões”, ou ainda “partilhar”. Este sentido, o de partilha, será tratado mais adiante, e irá se “encontrar” com a visão habermasiana contida neste trabalho acadêmico.

A comunicação nasceu com o homem e “é a base de toda a interação humana” (REGO, 2013 p. 20). Todos comunicamos – mesmo quando nada dizemos ou escrevemos. É feito nas nossas vidas pessoal, familiar, social, política e organizacional. Comunicar corresponde à transmissão de uma mensagem de uma pessoa a outra, ou outras. O modo como os indivíduos se comunicam afeta a maneira como relacionam-se, os laços de cooperação que com elas estabelecem, o nível de ajuda que recebem. Pode ser encarada como uma maneira de expandir o universo mental de indivíduos no intercâmbio de significados com outras pessoas (REGO, 2013).

Comunicar-se também é o processo pelo qual os seres humanos questionam, manifestam sentimentos, expõem reflexões e pensamentos (MATOS, 2009).

Pode ser definida como o uso de símbolos e imagens para transferir o significado da informação. Também pode representar a compreensão não apenas do visível e supérfluo, mas do invisível e profundo. Pode ser identificada como um processo pessoal que pressupõe o intercâmbio de comportamentos (MATOS, 2009)

Matos (2009, p. 27) descreve: “sem a comunicação não adquirimos informação, não aprofundamos conhecimentos, não amadurecemos experiências, não aprofundamos relações”.

França e Simões (2016) complementam:

[...] tem uma existência real, é um fato concreto de nosso cotidiano... não apenas compreende as múltiplas ações através das quais criamos relações, desenvolvemos atividades e vivemos nosso dia a dia, mas significa também uma dimensão institucionalizada, tecnicizada e altamente profissional que permeia igualmente a vida cotidiana e faz parte de nossos mecanismos de sobrevivência (FRANÇA; SIMÕES, 2016, p. 19).

Gillo Dorfles, filósofo e ensaísta italiano definiu a comunicação como sendo a base de todas as nossas relações intersubjetivas e que é responsável por constituir o verdadeiro ponto de apoio de toda a nossa atividade pensante (MATOS, 2009).

Claude Shannon e Warren Weaver (1964 p. 03), importantes estudiosos do tema, a descrevem como sendo “todos os procedimentos por meio dos quais uma mente pode afetar uma outra mente”. Afetar no sentido de faze-la chegar a novos entendimentos, novas perspectivas, uma nova compreensão.

Para Martino (2014) a comunicação contribui para a satisfação pessoal, o nível de desempenho das pessoas, assim como para, nas organizações, a eficácia dos líderes e resultados organizacionais.

Note-se que os autores caminham por se complementar sobre o tema, mas todos ressaltam a sua fundamental importância social.

Matos (2009, p. 28) ainda indica que a comunicação possui três categorias clássicas:

- 1) A comunicação interpessoal, entre pessoas;
- 2) A comunicação de grupo – que envolve grupos, sejam pequenos, médios ou grandes; e
- 3) A comunicação de massa – objeto de estudo de dos filósofos da Escola de Frankfurt, Adorno e Horkheimer, que se utiliza dos meios de comunicação coletiva, também chamada de mídia.

2.1.1 A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

O termo “organização” diz respeito a todo e qualquer conjunto reunido com finalidades humanas ou sociais - empresas, entidades da sociedade civil, etc. (FIGUEIREDO; NASSAR, 1995).

Ainda com relação à organização, Taylor e Casali (2010, p. 73) a definem da seguinte forma: “é uma configuração de pessoas, tecnologias, edifícios e objetos que se mantêm unidos pela mais frágil das amarras: a comunicação”.

Rego (2013) afirma que se pode, inclusive, dizer que sem comunicação não existem organizações, que nada mais são do que espaços nos quais desenvolvemos uma parcela muito significativa das nossas vidas.

Para Bahia (1995) o termo “comunicação empresarial” tradicional possui referência essencialmente aos instrumentos ou modelos que uma organização dispõe para ouvir e ser ouvida, interna e externamente.

Putnam, Philips e Chapman (2004) destacam que dois interesses “fundam”, por assim dizer, a pesquisa da comunicação organizacional: o primeiro caracteriza-se pelas habilidades que tornam os indivíduos mais eficientes na comunicação e em seu

trabalho, e o segundo refere-se aos fatores de eficiência da comunicação no trabalho inteiro da organização.

As definições destes autores estão alinhadas e acabam por se complementar.

Os estudos sobre a comunicação empresarial iniciaram de maneira mais consistente nos anos 20. Até meados dos anos 70 e 80 tinha inicialmente enfoque na própria organização. Após este período começou-se a ter uma forte influência da escola das relações humanas, ampliando seu escopo de observação (ABBUD; LIMA, 2015).

Na década de 80 é possível perceber uma mudança nos paradigmas que marcavam o conhecimento da comunicação organizacional, que, como reflexo de suas práticas, apresentava “forte vertente funcionalista e uma perspectiva linear-instrumental” (KUNSCH, 2014, p. 44). A teoria crítica e a pesquisa interpretativo-crítica passaram a ser usadas por muitos estudiosos, incluindo Habermas, apresentando assim novas possibilidades de pensar e trabalhar esta comunicação organizacional (KUNSCH, 2014).

Foi em 1981 que Habermas lançou sua Teoria do Agir Comunicativo.

Os estudos que, anteriormente, tinham um caráter prescritivo e foco na comunicação como meio-mensagem, centrada no emissor, passam a priorizar as práticas cotidianas, a interação entre as pessoas e os processos simbólicos ocorridos nos contextos organizacionais (ABBUD; LIMA, 2015).

Entre os anos 1990 e 2000 buscou-se ampliar o olhar em torno da comunicação organizacional com base em novos métodos e novas percepções teóricas, passando a adquirir uma forma mais abrangente. Já não era mais suficiente apenas a função de somente informar (ABBUD; LIMA, 2015).

Neste sentido, Kunsch (2003) destaca as relações construídas no contexto das organizações:

Trata-se de um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações. Se analisarmos profundamente esse aspecto relacional da comunicação do dia a dia nas organizações, interna e externamente, percebemos que elas sofrem interferências e condicionamentos variados, de uma complexidade difícil até de ser diagnosticada, dado o volume de diferentes tipos de comunicação existentes que atuam em distintos contextos sociais (KUNSCH, 2003, págs. 71 e 72).

Observa-se que os conceitos de comunicação organizacional vão se distanciando de ser apenas um instrumento, para ser algo relevante no contexto social.

João Curvello (2009), insiste que a comunicação organizacional necessita ser analisada como um fenômeno, ou seja, um processo que constitui e reconstitui a organização empresarial.

Matos (2004) assim também entende e complementa: partindo desta premissa, a comunicação de uma organização deve estar fundamentada em um projeto de compartilhar e realizar juntos, construindo uma visão comum, de certa forma criando um “querer compartilhado” por todos seus membros. É necessário harmonizar entre si os dizeres com o fazer, os enunciados com a realidade da empresa, considerando seus participantes.

Faz-se necessário um olhar que vá além de uma visão simplificada contemplada apenas em planos, projetos e/ou programas. Para Baldissera (2008) é um equívoco pensar que a comunicação organizacional possa ser reduzida a essas práticas. O autor enfatiza que é preciso pensar a comunicação organizacional em um sentido mais amplo, uma vez que o sentido de organização não compreende somente a sua estrutura física, (equipamentos, mobiliário, recursos físicos, etc.), mas principalmente, pessoas em relação, trabalhando por objetivos claros e específicos.

Marchiori (2011) identifica que há um novo paradigma nessa área que valoriza a interação dialógica e evidencia a postura do diálogo como a melhor maneira de resolver conflitos e buscar um consenso nos ambientes organizacionais – caminho este que encontra eco na teoria de Jurgen Habermas.

Portanto, estes autores convergem para ampliar os conceitos existentes da comunicação e a linguagem, a valorizando como algo mais amplo do que um simples instrumento, sendo essencial no sentido de valorizar os indivíduos e buscar a melhora dos processos e interações organizacionais.

Kunstch (2014), a partir do pensamento de Dominique Wolton (2004), chama a atenção para as observações do autor sobre a visão instrumental dominada pela técnica e por interesses econômicos que tem “triunfado” sobre a dimensão normativa e humanista da comunicação. Wolton (2004), citado por Kunstch (2014), questiona:

Como salvar a dimensão soberba da comunicação, uma das mais belas do homem, aquela que o faz desejar entrar em relação com os outros, interagir com os outros, quando tudo está ao contrário, voltado para o sentido dos

interesses? Como salvar a dimensão humanista da Comunicação, quando triunfa sua dimensão instrumental? (WOLTON, 2004, p. 28).

Na sequência podemos observar um quadro resumo, adaptado do professor Armênio Rêgo (2013), referente a critérios importantes de avaliação de como deva se dar a comunicação organizacional.

QUADRO 1 - CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Critério	Perguntas para avaliação do critério
Oportunidade	A mensagem é atempada? Surge quando é realmente necessária?
Clareza	A mensagem é clara? O seu significado não oferece dúvidas?
Exatidão/Rigor	A mensagem é exata? É verdadeira?
Pertinência	A mensagem é considerada importante pelo receptor?
Credibilidade	As pessoas acreditam na mensagem?
Sentido de Responsabilidade	Os emissores respeitam os receptores?
Concisão	A mensagem "vai direto ao ponto"?
Profissionalismo	A mensagem salvaguarda a reputação do emissor?
Sinceridade/Genuinidade	As mensagens são sinceras?

Fonte: Adaptado de Rego, Armênio (2013, p. 46).

2.1.2 COMUNICAÇÃO INTERNA E CULTURA ORGANIZACIONAL

A comunicação interna sempre foi encarada como aquela que se volta para os próprios membros da organização, buscando integrar esse público em torno dos objetivos da empresa. Dessa forma, engloba tanto a comunicação administrativa –

composta por memorandos, circulares, boletins internos, instruções normativas, etc, como a interpessoal – a comunicação entre chefes e equipes ou a dos funcionários entre eles, por exemplo. (BAHIA, 1995)

A tendência tradicional do fluxo de informações interno é predominantemente descendente, dentro de uma linha vertical, iniciando nos escalões superiores e percorrendo toda a estrutura até a base funcional, em um modelo claramente burocrático. O inverso, ou seja, o fluxo no sentido ascendente é muito mais complexo e difícil, estando limitado colaborações de menor importância ou eventualmente em comentários em notícias internas em ambiente de intranet corporativa (CORRADO, 1994).

Kunsch (2014, p. 38), em contraponto, se posiciona dizendo que “a comunicação) deve ser percebida como um poder transversal que perpassa todo o sistema social global, incluindo neste âmbito as organizações”. Para ela é notável o poder que a comunicação exerce no mundo contemporâneo. Essa comunicação deve ser considerada não meramente como um instrumento de divulgação ou transmissão de informações, mas sim como processo social básico e como um fenômeno presente em toda a sociedade.

O que se observa é que independente do tamanho da organização, vê-se nela uma replicação de uma pequena sociedade, com padrões singulares de comportamento, com crenças compartilhadas, ou não, com uma autoimagem. Autoimagem essa que pode estar vinculada a uma “grande família” (BUENO, 2003).

Dessa forma, com o tempo, o fato é que a comunicação empresarial foi adquirindo uma voz social mais multifacetada, construindo a imagem de instituições não só voltadas para a credibilidade de suas produções e de seus serviços, mas destacando a própria importância da organização para a sociedade. Isso acaba por refletir na comunicação interna, pois cria um questionamento: afinal, se deve vislumbrar os interesses organizacionais ou se estabelecer uma nova relação que combine os interesses do indivíduo, da empresa e da sociedade, em um processo onde predomine a racionalidade? (KUNSCH, 1997)

Baldissera (2000) complementa que a comunicação institucional veio como resultado da mudança dos parâmetros de legitimidade da empresa, ultrapassando a esfera econômica e ganhando as áreas sociais. A função produtora ou econômica, nesse caso, não se mostrava mais suficiente. Como consequência, a empresa abriu um canal bidirecional, interativo e atuante, visando estabelecer uma relação de

credibilidade com os diversos atores sociais. Nesse novo cenário, a empresa se estabelece como agente social ativo, uma voz particular que em suas mensagens e argumentações, procura compartilhar a imagem transmitida pela organização com a percepção que dela fazem os públicos.

As empresas passaram então a ser pressionadas pela sociedade para que busquem redefinir o seu papel e sua responsabilidade social, uma mudança que rompe com suas funções “tradicionais”, apenas produtivas, e abrange novo escopo, em investimentos sociais (CURVELLO, 2002). São alterações de perspectivas que vêm afetando tanto organizações da iniciativa privada como aquelas ligadas ao setor governamental, como o caso estudado.

Essa formação de sua identidade institucional acaba sendo um processo de descoberta e criação que se dá em meio às relações externas e internas da empresa, e gera, além da imagem pública, aquilo que podemos chamar de capital-imagem (CURVELLO, 2002).

Ferrari (2009) afirma que a comunicação na organização se torna estratégica quando esta busca o cumprimento dos objetivos organizacionais e da missão da empresa.

A lógica da comunicação empresarial interna é a de que se grandes parcelas de funcionários recebem o mesmo produto de informação, “massificada”, fica claro que a mensagem dessa informação seja incluída, de forma mais ou menos impactante, ao repertório cultural das pessoas, tornado uma “referência” (FIGUEIREDO; NASSAR, 1995). Para Gramsci (1999), na medida em que o senso comum se articula nas formas linguísticas, ganha progressivamente uma aparência de verdade e com isso a ilusão da ausência da história é criada.

A comunicação de uma organização deve estar fundamentada, portanto, em um projeto de compartilhar e realizar juntos. Dessa forma, comunicar também é construir uma visão comum, um “querer” ser compartilhado por todos os membros (MATOS, 2009).

Para Kunsch (2014) é na comunicação e pela comunicação é que as organizações possuem “vida”, constroem sua imagem pública e também consolidam as relações entre as pessoas que a compõem, já que nela existe todo um agrupamento humano que deseja realizar suas funções e alcançar seus objetivos em conjunto. E realizar essas tarefas em um ambiente competitivo depende muito mais

da gestão de pessoas do que da rentabilidade das máquinas: pois são as pessoas que podem efetivamente levar esse empreendimento adiante.

Por outro lado, a complexidade do panorama contemporâneo da comunicação – a multiplicidade de emissores, meios, mensagens e públicos – faz com que se crie um mosaico de discursos dirigidos aos diferentes receptores, utilizados em diferentes contextos, gerando por vezes desordem na política da comunicação (MATOS, 2009).

O conceito da comunicação global procura responder essa questão, assumindo um papel de administração: ao eleger, isolar e apresentar uma imagem da empresa como um objetivo a ser realizado, ela cria uma unicidade da qual sairão todas as variantes discursivas, canalizando-as para um conceito maior, também chamado “*corporate theme*”, compatibilizando ação e discurso da empresa. Os discursos segmentados são encarados como táticas variáveis, planejadas para a pluralidade dos públicos de interesse e das situações vividas a cada momento (BAHIA, 1995).

No entanto para que a comunicação seja considerada como global, a gestão também deve ser global. O discurso elaborado pela área de comunicação, em sua totalidade, deve estar conforme com os atos dos gestores, como tudo o que se faz na organização: serviço e produtos, política social, etc. Deve haver harmonia entre os dizeres e o fazer, entre os enunciados e a realidade da organização. E, para isso, não basta apoiar-se na potencialidade da marca: é necessário levar em consideração a cultura organizacional (MATOS, 2004).

Devemos compreender a comunicação nas organizações, geradas pelos sujeitos, através do uso da linguagem e da produção de significados, considerando os espaços de fala dentro da empresa, como formador da construção das próprias organizações (GALLELI; MARCHIORI, 2015).

No Brasil, assim como nos países ibéricos, a expressão “comunicação organizacional” é utilizada principalmente para se referir à comunicação interna das instituições. Já nas Relações Públicas, os mesmos termos referem-se ao gerenciamento da comunicação entre uma instituição e seus públicos. Embora o enfoque abordado se dê especialmente sobre o caso das empresas, todos os grupamentos humanos formam-se em torno de instituições que atuam sobre a realidade que as cercam, que se relacionam direta e indiretamente com outros grupos humanos, que se envolvem em trocas com diversos atores sociais, que se inserem na sociedade e a transformam (BUENO, 2003).

Os termos comunicação e organização, tomados em seu sentido mais amplo, aproximam-se e entrelaçam-se inevitavelmente. Pois é apenas na comunicação e pela comunicação que se pode reconhecer qualquer organização. Comunicação não é apenas a imagem da organização e seu nome, mas sim a sua própria vida, sua função social e sua atuação no mundo, enfim, enfim, sua razão de ser (BALDISSERA, 2000).

Esse entrelaçamento pode ser exemplificado pela instância mais simples da comunicação: a conversação entre pessoas. Pois tanto nos casos dos indivíduos como nos das instituições, a comunicação sempre se dá numa arena social, num ambiente contextualizado, onde cada um (ou cada grupo) defende sua visão de mundo, consolida seu papel social, persegue seus interesses, expõe seus projetos, alia-se ou compete com outras ideias ou projetos agem sobre a realidade (BALDISSERA, 2000).

Para a Prof. Margarida Kunsch (1997) podem se diversificar os públicos, as áreas de atuação podem ficar mais especificadas e até ganhar autonomia, mas as políticas de comunicação são e serão sempre definidas e redefinidas de acordo com o contexto.

Ou seja, da mesma forma que a instituição evolui, sua atuação na área comunicacional se adensa e se ramifica, define sua cultura organizacional, abarca a forma de interação e funcionamento das organizações, molda, enfim, toda a constituição organizacional entre os diversos atores sociais (KUNSCH, 2014).

Para entender a comunicação organizacional aplicada hoje, baseando-se na visão habermasiana, faz-se necessário conhecer alguns estudos e conceitos de linguagem e comunicação que foram determinantes e serviram de base para que Habermas avançasse em seus estudos. Na sequência da revisão teórica serão abordados alguns destes pontos e pensamentos que o “balizaram” para que ele formulasse a sua Teoria do Agir Comunicativo, começando com o pensamento de Wittgenstein.

2.2 WITTGENSTEIN E OS JOGOS DE LINGUAGEM

Ludwig Joseph Johann Wittgenstein (1889-1951) foi um filósofo alemão, dos mais importantes do século XX, e preponderante para os estudos de Habermas na área de linguagem. Foi outro autor que “dialogou” com Habermas, no campo do entendimento da linguagem (MARTINO, 2014).

Possuiu o que se pode chamar de “duas fases”. Na primeira, Wittgenstein entendia que a estrutura da linguagem é a “estrutura do mundo”, que o mundo e a linguagem possuíam um certo “isomorfismo”, e essa estrutura seria lógica, racional. Seu entendimento é de que há um “espelhamento” do mundo pela nossa linguagem. De certa forma, a linguagem e o mundo possuem “objetivos comuns” (COSTA, 1991). As sentenças, ou proposições, expressas, se perfeitamente analisadas, ou depuradas, expressariam uma estrutura lógica que representa o mundo, porque este mundo possui esta mesma estrutura lógica (CUTER, 2013). Este conceito foi apresentado em sua única obra publicada em vida, “Tratado Lógico Filosófico”, lançado em 1922. Wittgenstein, portanto, define um campo lógico formal de fundamentos estruturais da linguagem como funções sintáticas e morfológicas que seriam capazes de representar fidedignamente a realidade, onde a linguagem seria um “retrato do mundo” (CUTER, 2013).

Passados cerca de 10 anos, Wittgenstein apresenta algo novo, em contraste absoluto com o que defendia anteriormente, um conceito o que ficou conhecido como “jogos de linguagem”, jogos estes que seriam as descrições das práticas linguísticas, ou de um conjunto de práticas. Há uma mudança conceitual importante em relação ao que ele tinha apresentado na obra “Tratados”. Nesta fase as expressões só ganham significado através de seus usos em jogos de linguagem, assim como, a título de exemplo, em lances das peças em um jogo de xadrez, que apenas ganham significado por seguirem combinações das regras desse jogo, ou uma série de “condutas-padrão”. Dessa forma, pode-se concluir que aprender uma linguagem seria o mesmo que aprender a viver de um determinado jeito, ou forma. Daí o conceito de “jogos de linguagem”, que vão adquirir seu significado no uso social nos diferentes modos de ser, de viver, nos quais a fala está inserida. Dessa forma, é a linguagem que vai determinar a concepção da realidade, em não o inverso, como ele defendia inicialmente (CUTER, 2013).

Assim, em “Investigações Filosóficas”, obra publicada após sua morte com material agrupado escrito por ele, a lógica equacional da linguagem como solução a questão do entender a realidade é negada e reflexões sobre a linguagem em uso e sua influência na própria construção da realidade são sugeridas, oferecendo a semente para uma nova forma de compreender a linguagem, agora em sua dimensão de ação social (CUTER, 2013).

Portanto, existe uma diferença **fundamental** (grifo nosso) entre a segunda e a primeira fase de Wittgenstein:

A diferença entre as duas fases do autor acontece quando ocorre uma “troca” da tematização do indivíduo na sociedade (isolado, desprendido, e antes analisado sob argumentos e métodos lógico matemáticos), pelo indivíduo na comunidade (ou seja, inserido numa cultura, com pertença a um grupo, e agora analisado sobre argumentos pragmático-linguísticos), a partir da problemática contextualizada entre linguagem, realidade e pensamento (OLIVEIRA; BULGACOV, 2013).

Habermas então “se apodera” destas análises e definições. Toma como base estes preceitos e identifica neles algo muito relevante que será “depurado” para a mudança do paradigma do sujeito (sujeito x objeto) para o paradigma da linguagem (sujeito x outro sujeito).

2.3 ATOS DE FALA

Outro autor fundamental que deu suporte às ideias de Habermas foi John Austin (1911-1960). Sua Teoria dos Atos de Fala (1962) tinha como premissa que falar ou dizer é transmitir informações, mas é também (e sobretudo) uma forma de agir sobre o interlocutor e sobre o mundo em sua volta. Sua essência é de que a linguagem é trabalhada como uma concepção a partir das possibilidades de ação das palavras.

Essa perspectiva representou uma inversão na maior parte dos estudos linguísticos até então, preocupados com o significado das palavras a partir de sua relação exterior (MARTINO, 2014, p. 101). Na Teoria dos Atos de Fala, a questão “como a linguagem representa a realidade” é substituída por outra: “como a linguagem interfere na realidade”. Para Austin (1962), a linguagem não serviria apenas para a representação, mas vai além, ela é, em si mesma, uma ação que movimenta a realidade. Deixa de ser um mero instrumento, tonando-se algo muito mais consistente.

Em sua obra *How to do Things With Words* (1962), Austin vai chegar a uma formalização que abriu muitos caminhos às concepções pragmáticas da linguagem, sobretudo devido ao seu esboço de uma teoria dos valores ilocucionários.

Habermas se utiliza da distinção de Austin entre atos ilocucionários (ou ilocutivos) e perlocucionários. Além dos atos locucionários, pelos quais o falante diz algo, expressa um estado-de-coisas, há os atos ilocucionários, pelos quais o falante realiza uma ação enquanto diz algo, e os atos perlocucionários, pelos quais o falante, ao falar, causa um efeito sobre o ouvinte, produz algo no mundo. Na distinção entre

atos ilocucionários e perlocucionários se percebe a nítida distinção entre ações comunicativas e ações teleológicas. Nestas, o que é constitutivo para o ato-de-fala é a intenção do agente, sua busca por uma finalidade; naquelas, o que é constitutivo é o **sentido** (grifo nosso) do que é dito. (ARAGÃO, 1997, p. 29). Habermas, portanto, se interessa pela linguagem em ato.

Neste conceito, pode-se entender que “o modo original de linguagem” só pode ser realizado através dos atos ilocucionários. Quando se volta a objetivos estratégicos e teleológicos, temos uma deturpação “parasitária” dos atos-de-fala, subordinando-os a um modo “não original”, perlocucionário. Aragão (1997, p. 30) descreve: “é necessário, entretanto, ter em mente que estas utilizações da linguagem de forma instrumental não são o modo original do uso da linguagem. Seu modo original é empregar os meios linguísticos sempre com uma orientação para se alcançar o entendimento”.

2.4 GUINADAS LINGUÍSTICAS DE HABERMAS

Partindo-se dos conceitos de atos-de-fala de Austin e jogos de linguagem de Wittgenstein, além de ideias e conceitos de outros autores, Habermas conclui que a razão não pode mais ser compreendida de forma alheia à linguagem e todos os elementos que a constituem. Estes conceitos desembocam na virada pragmática, que possui dois momentos.

2.4.1 GUINADA LINGUÍSTICA

A crítica da filosofia, concentrada nas relações sujeito x objeto (filosofia do sujeito), conduziu, portanto, a uma mudança de paradigma, passando deste para um novo: a filosofia do sujeito x outro sujeito (filosofia da linguagem). Seu ponto inicial não é mais a visão de um sujeito que representa e manipula objetos (de maneira cognoscente ou transcendental), mas passa-se às condições de análise e compreensão das estruturas gramaticais. Concedendo-se aos sinais linguísticos um “valor” diferente de apenas serem meros instrumentos das representações, transfere-se a tarefa de constituição do mundo da subjetividade para as estruturas gramaticais. Habermas então concebe a mudança do paradigma do sujeito para um paradigma da linguagem. A esta mudança paradigmática ele denomina de **guinada linguística** (ARAGÃO, 1997, p. 27).

Dito de outra forma, na guinada linguística enfatiza-se o fato de que o ser humano pode acessar a realidade pela linguagem, numa condição de paralelismo, onde a verdade é espelhada e reflete a realidade, ou seja, não é acessada em si mesma. Nesta concepção, aquilo que os seres linguísticos acessam é a verdade pela linguagem. Ou seja, a linguagem é a verdade em si, pois não se conhece nada se não por meio do emprego da linguagem (ARAGÃO, 1997).

Portanto, se a linguagem representa a verdade sobre os objetos, fatos e sujeitos, o esforço desta primeira guinada foi o de explorar a estrutura da linguagem e desenvolver uma lógica que pudesse dar conta de expressar e buscar explicar a realidade (ARAGÃO, 1997).

2.4.2 SEGUNDA GUINADA (LINGUÍSTICA-PRAGMÁTICA)

Porém Habermas (2012a) entende que a simples substituição do paradigma do sujeito por relações entre linguagem e mundo não é suficiente. Faz-se necessário complementar a teoria da linguagem orientada pela compreensão do proposto, por meio de uma teoria que, considerando a pragmática da linguagem, a direcione para os protocolos por meio dos quais os falantes cheguem a entendimento mutuamente sobre algo, ou seja, para o agir voltado ao consenso. Essa ideia é o ponto de partida de sua Teoria do Agir Comunicativo (PINTO, 1994).

Dessa forma, a virada pragmática acontece dentro da guinada linguística, representando o momento em que se passa a valorizar a linguagem enquanto ação.

A expressão “pragmática universal” foi criada para definir uma área de estudos. “Pragmática” porque se refere à “prática” (que em grego significa ação). E “universal” porque se pretende válida para todos os falantes (MARTINO, 2014). Pode-se compreender o pragmatismo também como o modo como é utilizada a linguagem, na ação, no ato de fala (GALLELI; MARCHIORI, 2015).

Esta percepção da guinada linguístico-pragmática sinaliza para a filosofia um movimento que indica como aspecto primordial de compreensão da vida humana e da esfera social a questão da linguagem e do processo de comunicação. Com a guinada linguístico-pragmática, concepções como razão e existência são compreendidas a partir da ideia de que a realidade é construída a partir da interação dos sujeitos com o mundo, por meio da linguagem. Assim, pensar sobre a linguagem é refletir sobre algo anterior aos pensamentos sobre razão e existência (ARAGÃO, 1997).

Ou seja, a guinada linguístico-pragmática tem papel fundamental em permitir um olhar mais abrangente, o qual considera não apenas as funções do emissor e receptor, mas todo o curso da interação comunicativa, assim como a influência de contextos, como social e histórico, bem como as intenções dos sujeitos envolvidos enquanto seres comunicativos, que agem no mundo por meio da fala (VIZEU; FLORES; VILLELA, 2016).

Percebe-se que, a partir desse momento, a linguagem passa a ocupar um lugar central na filosofia moderna (HABERMAS, 2012a).

Portanto, a premissa da fase da pragmática na guinada linguística é o fato de que, para compreender a vida humana em sua esfera social, é preciso entender a relação entre linguagem e construção social. Neste sentido, em relação a fase anterior, pensadores desta corrente observam que o esforço de transformar a linguagem em códigos capazes de decifrar a realidade não apresentou grandes resultados, ou ao menos não deu conta de explicar a linguagem em todos os seus domínios, pois elementos como cultura, história e social escapam a uma análise fria e formal-estrutural da linguagem (ARAGÃO, 1997)

Na guinada pragmática o elemento da intersubjetividade é fundamental, pois representa a conexão entre as noções de mundo dos sujeitos e constitui o elo que possibilita a construção compartilhada de sentidos em um evento comunicacional. Ainda, conforme Aragão (1997), analisar a razão sem considerar a interação comunicativa é um evento unilateral, pois a razão intersubjetiva é fundamental para uma completa compreensão sobre temas filosóficos e sociais.

O discurso contempla um contexto para além da instância comunicativa, significando o agregado de mensagens e situações sociais que permeiam a vida em sociedade e que fazem parte do conjunto de experiências individuais e compartilhadas, que entram em cena toda vez que o sujeito age sobre algo no mundo (HABERMAS 2012a).

Como sugerido por Aragão (1997, p. 25), “fiel à tradição filosófica ocidental, Habermas também vai ocupar-se com o tema da razão, embora não mais através do conhecimento e da ação e sim através da linguagem”. Desta forma, Habermas se apoia nos elementos da pragmática – linguagem, mundo e os participantes de uma comunidade linguística (ARAGÃO, 1997) para sugerir uma possível saída para a volta aos preceitos iluministas, fazendo com que a ação estratégica seja substituída, ou controlada, pela ação comunicativa entre um sujeito x outro sujeito. Para Habermas

(2012b), é no uso da ação comunicativa que se estabelece a possibilidade do alcance de entendimento dentro do próprio sistema.

No que se refere a área de Administração, podemos dizer que estudos que estão amparados na filosofia da linguagem tem sua origem no início dos anos 2000. A base destes estudos está em compreender a comunicação enquanto constituinte da realidade humana nas organizações (MARCHIORI, 2011). Assim sendo, e de acordo com a filosofia da linguagem, a organização existe e é ressignificada pela linguagem, assim como todos os outros fatos sobre o mundo. Estudos sobre jogos de linguagem e hierarquia organizacional são exemplos de que o foco desta corrente teórica está em compreender como a linguagem dá condições para a produção de sentido e para a condução de análises sobre questões valorativas e sociais nas organizações (MARCHIORI, 2011).

Inicialmente, os estudos em Administração que adotavam a perspectiva pragmático-linguística estavam amparados em epistemologias positivistas, preconizando a linguagem e a comunicação como ferramentas, uma espécie de instrumento que soluciona as questões organizacionais (MARCHIORI, 2011). Apesar deste viés inicial, a linguagem e a comunicação passaram gradativamente a serem tratadas como algo mais complexo e profundo, passando, assim, a ter um lugar central nos estudos organizacionais, avançado para além dos trabalhos científicos dentro apenas do paradigma funcionalista.

2.5 RACIONALIZAÇÃO

A racionalidade, “objeto de estudo” da filosofia e de grandes pensadores, como René Descartes e Immanuel Kant (e sua “filosofia fundamentada na liberdade humana”) (GALLUPO, 2002, p. 77), com o desenvolvimento do capitalismo e as revoluções industriais foi perdendo sua essência libertária e sendo conduzido a novamente “escravizar” o ser humano. Max Weber, sociólogo e economista alemão, trouxe, com suas pesquisas, importantes contribuições nas relações sociais, no entendimento do funcionamento do capitalismo (e sua relação com os ideais religiosos protestante) e na questão do estudo da racionalidade, buscando posicionar novamente o indivíduo como protagonista da evolução histórica das sociedades.

Weber questionava fortemente a visão predominante à época, chamada positivismo, que considerava que as questões da natureza estão “dadas” e que o que diferenciava os povos era o nível e o estágio em que se encontravam neste processo

evolutivo “histórico”. Esta visão concebia a história das civilizações como um processo universal, e não como algo único e próprio de cada grupo social, desprezando desta forma experiências e histórias particulares de cada uma destas sociedades, sendo, desta forma, generalizante e sem considerar eventuais particularidades destas diferentes sociedades, sob o ponto de vista histórico (GINGA VIDEOAULAS, 2015).

Weber preconizava que essa visão contrastava com seus estudos e dados históricos. Em sua visão, ao contrário do que era pregado pelo positivismo, haviam inúmeras diferenças entre as diversas sociedades. Sendo cada grupo social exclusivo e único, cada um deveria ser respeitado em todas as suas especificidades (KALBERG, 2010).

A metodologia defendida por Weber consistia em entender o sentido das ações dos indivíduos em sociedade. Estas ações são destinadas a cada indivíduo, sendo que suas atitudes são transformadas pela sociedade que cada um vive. Weber defendia, portanto, que as regras e normas sociais são resultantes de um conjunto complexo dessas ações individuais, nas quais os indivíduos escolheriam diferentes formas de conduta (KALBERG, 2010). Dito de outra forma, traz a razão e a subjetividade dos indivíduos para o papel central da evolução social.

A sociologia de Weber concebe a sociedade como tendo um movimento constante, um “fluir” permanente, um conjunto de acontecimentos que podem aparecer e desaparecer, graças a um elemento básico, a ação social, definida como a conduta humana (permissão ou omissão), dotada de algum sentido (GINGA VIDEOAULAS, 2015).

De acordo com o Prof. Aquiles Pinheiro (GINGA VIDEOAULAS, 2015) esta ação social é que dará forma a cada um dos diversos grupos sociais. Note-se que nesta visão weberiana, o mundo não é “dado”, mas sim “construído” a partir do indivíduo, e de suas ações. Ele concluiu que uma das características básicas da sociedade moderna é a tendência crescente à racionalização, de todas as esferas da vida social, política e cultural.

Essa crescente racionalização, para Gonçalves (1999), desemboca em uma nova situação:

Em suas análises a respeito da sociedade capitalista moderna, Max Weber (1864-1920) introduz o conceito de “racionalização” para descrever o processo de desenvolvimento existente nas sociedades modernas. Esse processo caracteriza-se pela ampliação crescente de esferas sociais que ficam submetidas a critérios técnicos de decisão racional, isto é, a critérios de

adequação e organização de meios em relação a determinados fins, como, por exemplo, acontece na urbanização das formas de existência, na tecnificação do tráfego e da comunicação. O planejamento e o cálculo foram tornando-se, cada vez mais, partes integrantes de procedimentos envolvendo questões administrativas (Gonçalves, 1999, p. 127).

Este processo de modernização pelo qual passaram as sociedades industriais, pela racionalização da ação social, está associada de forma direta às formas de desenvolvimento do trabalho industrial na sociedade capitalista, que expandiram os procedimentos e a racionalidade a eles inerente **para outros setores do âmbito da vida social** (grifo nosso). E este desenvolvimento industrial se relaciona de forma estreita ao progresso da técnica e da ciência (GONÇALVES, 1999).

Com este processo de modernização, passou-se a ter prevalência nas sociedades industriais uma forma de racionalidade: **a racionalidade instrumental** (grifo nosso). Essa racionalidade é definida por sua visão teleológica (relação meio-fins). Não o entendimento, mas sim pela organização de meios adequados para atingir determinados fins ou pela escolha entre alternativas estratégicas com vistas ao atingimento de determinados e desejados objetivos “em relação ao outro” (ARAGÃO, 1997).

Weber, diante destas constatações, faz uma fortíssima crítica a este modelo de racionalidade instrumental, ou científica, pois “entendida como neutra em relação a valores, afastou do exame da razão, como subjetivas e irracionais, todas as questões sociais que não podiam ser resolvidas na perspectiva da relação meio-fins, e que fugiam do âmbito das questões relativas à economia e à eficácia dos meios” (GONÇALVES, 1999 p. 128).

Dessa forma, a racionalidade da técnica e da ciência acabava, ao contrário do preconizado pelo conceito original de trazer a emancipação e liberdade ao homem, visão trazida pelo Iluminismo, por escravizar o próprio homem dentro desta estrutura (KALBERG, 2010).

A Escola de Frankfurt vai trabalhar sobre essa base, considerando que a ciência e a técnica, ao visarem o domínio da natureza e a sua submissão ao homem, já trazem em si a semente da dominação.

2.6 ESCOLA DE FRANKFURT

Weber foi um importante autor com que Habermas “dialogou” em sua obra, pois foi um dos precursores do pensamento moderno a identificar este “desvio” da

racionalidade iluminista original. Outro ambiente onde estes conceitos foram base de estudos foi a Escola de Frankfurt, Instituto de Pesquisas Sociais, criada no início do século XX (mais precisamente em 1924), após a Primeira Guerra Mundial. Foi um movimento intelectual que buscou introduzir o pensamento marxista na Alemanha, mas que acabou seguindo uma linha que podemos dizer “não ortodoxa” em relação ao “puro” marxismo (ARAGÃO, 1997) e que deu continuidade a esta linha do pensamento crítico weberiano.

Tornou-se uma corrente filosófica que buscava romper com a filosofia tradicional, buscando uma forma nova de se pensar, que tinha como “pano de fundo” a sociologia (caminho esse seguido fortemente por Habermas), a política, a estética, a história, a economia, e outras áreas correlatas (NASCIMENTO, 2014).

Seu primeiro diretor foi o historiador austríaco Carl Grunberg, que incentivou trabalho de pesquisa sobre a história e a crítica da economia política. Teve alguns expoentes como Max Horkheimer, Theodor Adorno (primeira fase), Jürgen Habermas e Karl-Otto Apel (segunda geração), entre outros. Quando Horkheimer assume a direção, em 1931, é que o Instituto vai assumir o perfil que ficou mais reconhecido, voltado às relações entre a vida econômica da sociedade, o desenvolvimento psíquico das pessoas e as modificações do ambiente cultural. Neste período se fortalece a temática central de crítica das relações sociais alienadas e alienantes (FRANÇA; SIMÕES, 2016).

Desenvolveu-se como uma corrente filosófica que teve como finalidade romper uma filosofia tradicional, por um novo modelo de pensar, criando uma nova ordem filosófica que tinha com o pano de fundo a sociologia, a economia e a política, tendo a Teoria Crítica de Max Horkheimer, uma matriz fundamental para a sua criação e seu desenvolvimento (ARAGÃO, 1997).

A Escola de Frankfurt se tornou especialmente conhecida por desenvolver esta crítica radical à sociedade industrial moderna (GONÇALVES, 1996). Seu objetivo era o de fazer a integração de aspectos normativos de pensamento filosófico, fazendo sua confrontação com questões sociais práticas, buscando promover a transformação social, através de pesquisas interdisciplinares que procuravam estabelecer uma relação nova entre a filosofia e as Ciências do Homem (ARAGÃO, 1997).

A principal matéria tratada pelos autores era crítica à racionalidade instrumental, já percebida inicialmente por Weber. De acordo com os estudos dos frankfurtianos, a ideia iluminista de emancipação (principalmente de Kant) se viu

comprometida através do racionalismo que se operacionalizou sob a forma de uma racionalidade instrumental ao se voltar ao homem como um sistema fechado em si mesmo (VIZEU, 2005).

A Escola de Frankfurt marcou de forma muito intensa o pensamento crítico contemporâneo e foi responsável por grandes contribuições na análise da cultura e da comunicação na sociedade moderna e que pregava pela contradição e negação do instituído, na sociedade da época, via pensamento crítico (ARAGÃO, 1997).

Foi na Escola de Frankfurt que Habermas desenvolveu seus primeiros conceitos do que viria a ser no futuro a sua Teoria do Agir Comunicativo. Habermas tinha uma visão mais otimista do que seus precursores na Escola, especialmente em relação a questão da razão instrumental, e demonstrará isso em sua principal obra.

2.7 TEORIA DO AGIR COMUNICATIVO (TAC)

Após “dialogar” com Weber e com seus precursores na Escola de Frankfurt (especialmente Horkheimer, Adorno e Marcuse), e de ter sido muito influenciado na área da linguagem por Austin e pelos jogos de linguagem de Wittgenstein, Habermas lança, em 1981, uma de suas mais importantes obras, a Teoria do Agir Comunicativo, obra esta que traz uma visão nova sobre o conceito da racionalidade, divergindo da visão monológica do paradigma do sujeito (sujeito x objeto) para uma visão dialógica, denominada por ele como paradigma da comunicação (sujeito x outro sujeito), ou racionalidade comunicativa (PINTO, 1994).

Sua teoria é revolucionária, pois rompe com um “bloqueio” filosófico histórico, já que até ele entendia-se que a razão estava restrita a este sujeito “interior”, introspectivo e isolado, em relação apenas ao objeto. Habermas rompe esta barreira ao entender que a racionalidade se apresenta dentro do conceito “da fala”, entre pelo menos dois atores, onde a linguagem deixa de ser um mero instrumento e torna-se ponto central da racionalidade humana, tendo como sua “essência” o entendimento pelo uso do argumento (ARAGÃO, 1997).

Para Habermas (2012a), em sua TAC, a comunicação está no centro de todas as ações sociais, sendo a linguagem uma expressão de nossos pensamentos e representações, através da simbologia. Esta percepção permite que possamos inferir que a linguagem, através de suas estruturas representa nossa “razão”, dessa forma podendo-se afirmar a existência da “razão comunicativa”.

Embora seja revolucionária, a TAC não rompe totalmente com a racionalidade instrumental, objeto de ampla crítica de seus precursores na Escola de Frankfurt. Para Habermas de um lado há a racionalidade instrumental, orientada para fins (teleológica), pela qual a ciência e a técnica legitimam o Estado capitalista moderno, e, de outro, a racionalidade comunicativa, orientada para o entendimento. Embora possa aparentar, para o autor não há contraposição entre elas (GALLELI; MARCHIORI, 2015).

Vizeu (2006) descreve assim a racionalidade instrumental:

A racionalidade instrumental pode ser definida como o cálculo utilitário de consequências e, tanto na concepção aristotélica quanto na perspectiva weberiana sobre ação social, representa apenas uma dimensão de toda a amplitude que pode assumir a questão racional (Ramos, 1989). A hegemonia da razão instrumental sobre outros tipos tem origem no próprio advento do paradigma científico e econômico-social desenvolvido na era moderna, sustentado pela substituição da perspectiva pré-moderna da razão (que abrangia uma dimensão mais ampla) por uma perspectiva limitada aos preceitos utilitaristas do cientificismo (VIZEU, 2006, p. 165).

Segundo Habermas (2012a), o aspecto negativo da racionalidade instrumental, e sua forma de ser exercida: a ação estratégica, ocorre quando esta trata o sujeito como objeto, de forma reificada.

Habermas (2012a) distingue a ação estratégica em dois tipos: **a manipulação e a comunicação sistematicamente distorcida** (grifo nosso), conceitos que veremos na sequência do trabalho.

Retornando à Teoria da Ação Comunicativa, nela há a indicação de que os problemas sociais podem ser deliberados por todos os indivíduos em espaços públicos, sem coerções ou dominações ideológicas ou exploração, de forma totalmente racional e livre. Considerando-se esta situação, as tomadas de decisões são conduzidas de maneira a considerar as propostas de todas as camadas da sociedade, já que não há “hierarquia” nesta ação, e passam inclusive a influenciar instâncias políticas dominantes, especialmente representadas pelo Estado burocrático e por instituições capitalistas (VIZEU; FLORES; VILLELA, 2016).

Vizeu (2005) reforça ainda dizendo que a teoria da ação comunicativa de Habermas parte de um conceito utilizado na sociologia fenomenológica interacionista e na hermenêutica, onde a interação comunicativa está no centro da ação social. Em outras palavras, retorna ao conceito de a realidade não corresponde apenas às coisas

percebidas na relação entre sujeito cognoscente e objeto (paradigma do sujeito), mas também envolve outros campos constituídos socialmente.

Essa é, portanto, a premissa inicial de Habermas ao desenvolver sua teoria, que parte do pressuposto então de que é possível (e desejável) o consenso a partir da compreensão das ações como interligadas entre os indivíduos, ainda que se apresentem interesses inicialmente diferentes, ou difusos (HABERMAS, 2012a). Ela é uma teoria social que se fundamenta na centralidade da comunicação enquanto processo de significação do real e de articulação do social (ARAGÃO, 1997).

Desta forma, “a realidade é oferecida com uma função normativa advinda de um legado cultural, de uma ordem social e também de maneira subjetiva expressa a outrem de forma reconhecida e objetivada por ambos” (ESTANISLAU; LOEBEL, 2009, p. 7). Portanto, a linguagem é esse meio que nos leva a realização de tais interações, seja sob a visão do mundo objetivo, mundo social ou do mundo subjetivo capaz de determinar a condição intersubjetiva através da qual se dá a ação comunicativa (VIZEU, 2005). Essa é uma distinção importante em relação à racionalidade instrumental, que considera apenas o mundo objetivo. Dito de outra forma, a TAC parte do pressuposto de que a realidade humana é apreendida pela competência linguística, seja em sua natureza objetiva (o mundo concreto dos fatos), subjetiva (o mundo interior, ou a subjetividade) ou mesmo normativa (o mundo das normas sociais) (VIZEU, 2009).

2.8 RACIONALIDADE COMUNICATIVA

A racionalidade comunicativa consiste de um novo significado do atributo racional, definida e descrita por Jurgen Habermas (2012a). Em sua TAC, o autor delinea esta nova forma de busca da racionalidade, através da interação entre indivíduos, buscando o entendimento, dentro de determinadas premissas de validade, e a denomina racionalidade comunicativa (VIZEU; FLORES; VILLELA, 2016).

Sua proposta é de uma teoria social fundamentada na filosofia da linguagem e na reflexão sobre os dilemas enfrentados na modernidade, derivados da permanente tensão entre o mundo sistêmico, representado pelo governo e mercado (poder e dinheiro), e o mundo da vida, representado pela ideia natural de mundo e onde se articulam as experiências vividas, os imperativos morais da sociedade e a identidade de cada personalidade única. De acordo com a crítica habermasiana sobre a sociedade, a interação pela comunicação, antes apenas percebida nas decisões do

dia a dia e da vida em comunidade, cede espaço à racionalidade instrumental incorporada ao nosso atual estilo de vida, especialmente por conta da lógica de produção e reprodução do capitalismo modernos (VIZEU, 2005)

Habermas (2012a) propõe o paradigma da racionalidade através da comunicação, ocorrendo entre sujeitos, ou seja, dialógica. Desta forma, racionalidade comunicativa de Habermas pode ser encarada como um caminho para se resgatar a razão humana, dentro das premissas iluministas de Kant, de democracia e liberdade racional. Esta racionalidade permite a Habermas concluir que a democracia se funde no entendimento entre as pessoas.

Por conta dessa racionalidade surge a necessidade de os atores da comunicação chegarem a consenso dentro de determinadas premissas aceitas e válidas. Este entendimento requer uma definição de que em qual contexto isso deve ocorrer, que gera a definição de mundo da vida (PINTO, 1994), temas que serão mais detalhados na sequência do trabalho.

2.9 AÇÃO COMUNICATIVA

A ação comunicativa é um dos conceitos base da teoria de Habermas, e pode ser descrita como uma interação que considere o mínimo de dois sujeitos, sujeitos estes que possuam capacidade de agir e falar, e que também possam estabelecer relações interpessoais com o intuito de se alcançar a compreensão sobre uma determinada situação, em que ocorre esta interação, buscando se chegar a um entendimento. Entendimento este pleno, livre de coerções ou objetivações teleológicas (PINTO, 1994). Ou seja, A ação comunicativa permite a busca por concordância, através do processo interacional.

Agir para o entendimento, dentro de uma racionalidade comunicativa, é o que pode ser entendido como ação comunicativa (HABERMAS, 2012a).

É, de acordo com a pragmática de Habermas (2012a), um tipo ideal do agir social por meio da comunicação, em que os sujeitos apreciam de liberdade para argumentar sobre questões do cotidiano, justificando e criticando suas pretensões de validade perante os outros (VIZEU; FLORES; VILLELA, 2016). A ação comunicativa possui dimensão emancipatória. Seu principal objetivo é buscar o acordo racional entre sujeitos, nas suas intersubjetividades. Na ação comunicativa, a linguagem torna-se fonte de integração social.

Couto (2016) explica:

Isso quer dizer, em termos mais simples, que a ação comunicativa é o argumento que vence por ser verdadeiro e de acordo com o contexto; por possuir elementos racionais por trás da comunicação que sejam compatíveis com o plano cooperativo dos indivíduos; que, mesmo podendo ser contraposto a elementos normativos comuns à sociedade, não o é; e que é aceito como pretensão válida pelo outro por integrar um plano maior, coletivo, que beneficia a todos (COUTO, 2016, p. 7).

As ações comunicativas (ou agir comunicativo) são ações sociais orientadas pela racionalidade comunicativa (VIZEU, 2009). Podem também ser definidas como as comunicações para o entendimento, com base na racionalidade comunicativa.

A ação comunicativa – ou ato de fala pleno, permite a busca pela concordância, através do processo interacional. Ela é exitosa para o que faz sentido ao “mundo da vida” dos sujeitos, não necessariamente seguindo a ordem imposta pelas regras do mundo sistêmico (dinheiro e poder) (VIZEU; FLORES; VILLELA, 2016). Pode também ser descrita como a ação de comunicação para o entendimento, com base na racionalidade comunicativa (GALLELI; MARCHIORI, 2015).

Na ação comunicativa os sujeitos se reconhecem em sua reflexividade, sendo esta produzida enquanto ação comunicativa, num cruzamento de ações distintas, em um processo “de juntar e separar, de criar similaridades e dissimilaridades, nas opções de posicionamento e nas conversas sobre possibilidades e impossibilidades” (SPINK, 2001, p. 25 *apud* VIZEU, 2005). Neste sentido, a construção do sujeito está atrelada a uma interação com o outro.

A reciprocidade é também uma pré-condição para a ação comunicativa. Consequência da confiança mútua entre sujeitos participantes de uma interação comunicacional, a reciprocidade é inibida quando outras forças entram em cena, como o poder e o direcionamento teleológico da ação. A reciprocidade é o elo que possibilita um sujeito acreditar na capacidade do outro enquanto sujeito dotado de razão, a qual lhe confere condições para um diálogo construtivo e gerador de acordos (VIZEU; FLORES; VILLELA, 2016).

A ação comunicativa só pode ocorrer em situações onde possa haver críticas ao que está sendo dito, ou pretensões de validade, que segundo Habermas (2012a, p. 192) são:

- 1) A pretensão de que o enunciado feito seja verdadeiro (ou de que os pressupostos existenciais de um teor proposicional mencionado sejam realmente cumpridos);

2) A pretensão de que a ação de fala esteja correta com referência a um contexto normativo vigente (ou de que o contexto normativo que ela deve cumprir seja legítimo); e

3) A pretensão de que a intenção expressa do falante corresponda ao que ele pensa.

Esta comunicação entre os sujeitos, mediadas por atos de fala, dizem respeito sempre a três mundos: “o mundo objetivo das coisas, o mundo social das normas e instituições e o mundo subjetivo das vivências e dos sentimentos. As relações com esses três mundos estão presentes, ainda que não na mesma medida, em todas as interações sociais” (GONÇALVES, 1996, p. 132).

Gallupo (2002) explica da seguinte forma:

Quando comunicamos, levantamos, juntamente com os enunciados que proferimos, três tipos de pretensões de validade: as pretensões de verdade, de correção normativa e de veracidade, que se desenvolvem no plano ilocucionário da comunicação. Cada uma destas pretensões liga-se a um dos três mundos em que, contemporaneamente, vivemos, a saber: o mundo objetivo – que é compartilhado por todos os seres de existência natural e que é o mundo da ciência; o mundo intersubjetivo – compartilhado por todos os seres racionais e que é o mundo da moral e do direito; e o mundo subjetivo – que é absolutamente individual, de acesso privilegiado ao indivíduo, mundo este da arte e da expressão de sentimentos e emoções. A pretensão de verdade corresponde ao mundo objetivo e refere-se à adequação do enunciado linguístico para a descrição da realidade fática. A pretensão de veracidade corresponde ao mundo subjetivo e refere-se à adequação entre aquilo que expressamos e aquilo que sentimos (sendo chamada também, por isso mesmo, de sinceridade). A pretensão de correção normativa corresponde ao mundo intersubjetivo e refere-se à correspondência entre as normas elaboradas para a condução da ação social (e individual) e a solução dos conflitos práticos da própria realidade social. Os enunciados referentes ao mundo objetivo são chamados de descritivos ou representativos, os enunciados referentes ao mundo subjetivo são chamados de expressivos e os referentes ao intersubjetivo são chamados de normativos ou prescritivos (GALLUPO, 2002, p. 118).

A cada um desses há correspondência com as pretensões de validade apontadas por Habermas (2012a). Ao mundo objetivo correspondem pretensões de validade referentes à veracidade das afirmações feitas pelos participantes no processo de comunicação. Ao mundo social correspondem pretensões de validade referentes à correção, legitimidade e à adequação das normas, e ao mundo subjetivo – das vivências e sentimentos – correspondem à sinceridade na expressão dos sentimentos apresentados (GALLELI, 2013).

Dessa forma, em primeiro lugar, as pessoas, ao criarem interação, coordenam as suas ações. Do conhecimento que elas partilham do mundo objetivo depende o sucesso ou o insucesso de suas ações conjuntas, sendo que a violação das regras técnicas conduz ao fracasso. Em segundo lugar, as pessoas interagem orientando-se segundo normas sociais que já existem previamente ou que são produzidas durante a interação. Essas normas definem expectativas recíprocas de comportamento, sobre as quais todos os participantes têm conhecimento. Esse tipo de ação não é avaliado pelo seu êxito, mas pelo reconhecimento intersubjetivo e pelo consenso valorativo, sendo que sua violação gera sanções. Em último lugar, em todas as interações as pessoas revelam algo de suas vivências, intenções, necessidades, de seus temores etc., de tal modo que deixam transparecer sua interioridade. Embora as pessoas, em maior ou menor grau, possam controlar as manifestações de suas vivências subjetivas, das suas ações podem-se tirar conclusões a respeito da sua veracidade (PINTO, 1994).

Forester (1994) explica:

Habermas argumenta que nossa pressuposição usual de discurso é uma antecipação normativa de uma situação que raramente alcançamos: uma situação ideal de fala na qual toda evidência poderia ser considerada, na qual todos os requisitos de justiça conflitantes poderiam ser discutidos sem coação, uma situação na qual um acordo ou uma justificação poderia ser realmente considerada sem manipulação. Isto simplesmente é o que exigimos quando argumentamos que uma declaração é (realmente) verdadeira, ou que uma postura é (realmente) correta. Não queremos dizer que ouvintes podem ser manipulados para concordar que a declaração é verdadeira ou que a postura é correta. Queremos dizer justamente o contrário: que sem manipulação e com a consideração da evidência e das justificativas adequadas, outros poderiam aceitar, sem dominação, como seres sociais e racionais, a veracidade das declarações ou a legitimidade das posturas que reivindicamos serem verdadeiras ou corretas (FORESTER, 1994, p. 138).

Como descrito anteriormente, Habermas (2012a) não prega o fim da racionalidade instrumental, mas sua “conversão” em racionalidade comunicativa, sendo esta a única forma capaz de evitar a penetração do mundo da vida pela rigidez do mundo sistêmico, relacionado a dinheiro e poder. Ao trazer à tona o conceito de ação comunicativa, Habermas (2012a) propõe uma alternativa para que os assuntos da vida em sociedade possam ser deliberados considerando todas as vozes e toda a bagagem estocada de saber dos indivíduos, acumulados (PINTO, 1994). Deste modo, a racionalidade comunicativa abre espaço para emancipação dos sujeitos, que,

orientados para o entendimento mutuo, comunicam-se, debatem e deliberam, buscando o entendimento sobre quaisquer aspectos da vida profissional ou cotidiana.

O próprio Habermas (1989) descreve:

O agir comunicativo pode ser compreendido como um processo circular no qual o ator é as duas coisas ao mesmo tempo: ele é o iniciador, que domina as situações por meio de ações imputáveis; ao mesmo tempo, ele é também o produto das tradições nas quais se encontra, dos grupos solidários aos quais pertence e dos processos de socialização nos quais se cria. Enquanto que o segmento situacionalmente relevante do mundo da vida se impinge ao agente, por assim dizer, frontalmente, como um problema que ele tem que resolver por conta própria, ele se vê sustentado a termo por um mundo da vida, que não somente forma o contexto para os processos de entendimento mutuo, mas também fornece os recursos para isso. O mundo da vida comum em cada caso oferece uma provisão de obviedades culturais donde os participantes da comunicação tiram seus esforços de interpretação os modelos de exegese consentidos (HABERMAS, 1989, p. 169).

Habermas busca “superar o conceito de racionalidade instrumental, ampliando o conceito de razão, para o de uma razão que contém em si as possibilidades de reconciliação consigo mesma: a razão comunicativa” (GONÇALVES, 1999 p. 127)

Ou seja, para Habermas (2012a), para ser possível ações sociais orientadas pela racionalidade comunicativa, os sujeitos envolvidos na articulação da ação precisam negociar com argumentos, o que implica que eles estabeleceram uma ação comunicativa. Para que os critérios de racionalidade sejam atendidos, a comunicação deve ser orientada para o entendimento intersubjetivo, ou seja, os argumentos colocados devem representar aquilo que os interlocutores realmente entendem como verdadeiro, sentem sinceramente e acreditam ser seus valores e princípios. A interação humana orientada para o entendimento é a verdadeira relação dialógica, e é descrita por Habermas como a ação comunicativa (VIZEU, 2009).

O conceito de alcançar o entendimento que decorre da ação comunicativa requer, por sua vez, a definição do contexto em que estes procedimentos acontecem. Isto porque aquilo que o falante quer dizer com seu pronunciamento depende do conhecimento acumulado e realiza-se sob o pano de fundo de um consenso cultural anterior, o mundo da vida (PINTO, 1994).

Por considerar o contexto, Habermas (2012a) entende que a verdade não é única, é contextualizada e pode ser alterada mediante nova abordagem racional comunicativa, ou seja, possui caráter de transitoriedade.

Forester (1994 p. 136) descreve “ao revelar a estrutura da ação comunicativa, a teoria crítica nos alerta para os modos sutis e possivelmente sistemáticos pelos quais a ação social e atores sociais podem ser enganados, iludidos, manipulados ou mistificados”. Desta maneira, a ação comunicativa demonstra como estruturas de ação organizada podem trabalhar para tornar o consenso político legítimo e livre de coerção.

2.10 MUNDO DA VIDA

Habermas (2012b, p. 218) introduz o conceito de mundo da vida (Lebenswelt), entendido como “horizonte no qual os que agem comunicativamente se encontram desde sempre”. Um contexto humano “não problematizável”, o pano de fundo que propicia os processos de se alcançar o entendimento, e onde pode ocorrer a ação comunicativa (ARAGÃO, 1997). Ele é constituído por um saber implícito sobre o qual nós, normalmente, nada sabemos porque ele é simplesmente não problemático, não atinge o limiar dos pronunciamentos comunicativos que podem ser válidos ou não.

O mundo da vida é onde predomina o diálogo para uma franca argumentação, sem coações ou manipulações. É o local onde se realiza a reciprocidade ao nível do indivíduo, dos grupos, das coletividades, das sociedades e da cultura, local este da intimidade da individualidade dos sujeitos, da ambiência fraterna, onde ocorrem relacionamentos sem “segundas intenções”, sem interesses teleológicos, ou seja, onde predomina o verdadeiro (ESTANISLAU; LOEBEL, 2009).

Para Habermas (2012b), o mundo da vida é o local onde se realiza a reciprocidade ao nível do indivíduo, dos grupos, das coletividades, das sociedades e da cultura. É onde predomina o diálogo para uma argumentação sincera livre de manipulação e coação ou coerção. Em síntese este local é a da intimidade da individualidade humana, é o ambiente fraternal de relacionamentos verdadeiros e desinteressados.

Este mundo, por sua vez, é dividido em três componentes estruturais: cultura, sociedade e pessoa (PINTO, 1994, p. 70 e 71), sendo:

- Cultura, entendida como o estoque de conhecimento do qual os atores suprem-se de interpretações quando buscam a compreensão sobre algo no mundo;
- Sociedade, entendida como as ordens legítimas através das quais os participantes regulam suas relações no grupo social;

- Pessoa, entendida como as competências que tornam um sujeito capaz de falar e agir, ou seja, de compor sua própria personalidade.

Para Habermas, existe uma relação direta entre ação comunicativa e o mundo da vida, já que cabe à ação de alguma forma reproduzir as estruturas simbólicas deste mundo da vida (cultura, sociedade e personalidade). Assim, sob o aspecto do entendimento mútuo, “a ação comunicativa serve para transmitir e renovar o saber cultural; sob o aspecto de coordenar a ação, ela propicia a integração social; e sob o aspecto da socialização, ela serve à formação da personalidade individual” (PINTO, 1994 p. 71).

Ele é constituído de três dimensões (HABERMAS, 2012a, p. 193):

- O mundo objetivo (como conjunto de todas as entidades sobre as quais é possível haver enunciados verdadeiros);

- O mundo social (como conjunto de todas as relações interpessoais legitimamente reguladas);

- O mundo subjetivo (como conjunto de vivências acessíveis do falante).

No entanto, para Habermas o mundo da vida não cumpre apenas a função de contexto; ele oferece uma provisão de convicções, de valores, de normas, à qual os participantes de um processo comunicativo recorrem para elaborar interpretações suscetíveis de consenso” (SERVA, 1997, p. 116). Dessa forma, é a cognição sobre cenário e demais indivíduos que constitui o campo em que ocorrem as dinâmicas linguísticas (COUTO, 2016). Para ele, o mundo da vida é dominado tanto pelo sistema econômico capitalista, que ele chama de “sistema dinheiro”, quanto pelo sistema burocrático moderno, o “sistema poder”, provocando patologias e perturbando a lógica desta complementaridade (HABERMAS, 2012b).

Na visão habermasiana, o Mundo da Vida está ameaçado, pela ordem imposta pelas regras do mundo sistêmico, que são criadas a partir do esforço ilimitado por dinheiro (mercantilização) e poder (burocratização) (GALLELI, 2013).

2.11 COLONIZAÇÃO DO MUNDO DA VIDA

A partir do pensamento habermasiano é possível enxergar a racionalidade instrumental penetrando nas esferas institucionais da sociedade de modo que as questões referentes às decisões baseadas em valores são afastadas do campo da reflexão e da discussão. No chamado “mundo moderno” das organizações, a racionalidade instrumental acabou por substituir o espaço da interação comunicativa

no sentido de que não mais se questiona se as normas institucionais atuais são justas ou não, mas somente se elas são eficazes em cumprirem meios - fins propostos, ficando a questões dos valores éticos e políticos reduzidos e reprimidos a interesses puramente instrumentais e técnicos (GONÇALVES, 1996).

Esta substituição da racionalidade comunicativa pela racionalidade instrumental Habermas (1987c, p. 531) chamou de “colonização do mundo da vida” pelo “sistema”.

Habermas entende que a burocratização, enquanto processo organizacional, é em si mesmo uma medida inibidora da racionalidade comunicativa, especialmente por conta de o modus operandi deste processo burocrático se dar pela racionalidade sistêmica (dinheiro e poder), minimizando as possibilidades de interação livre de coerções, baseada no controle e previsibilidade da racionalidade instrumental (HABERMAS, 1987a).

Habermas (2012b) considera que a esfera do Sistema (interesses corporativos) colonizou a esfera do Mundo da Vida, que este está submetido às ações estratégicas empresariais, da busca do sucesso individual.

Galleli e Marchiori (2015) consideram que o domínio sobre o mundo da vida, tanto pelo sistema econômico capitalista (sistema dinheiro), quanto pelo sistema burocrático moderno (sistema poder), provoca patologias e compromete a lógica da racionalidade comunicativa.

Surge a crítica à Burocracia Weberiana, que é considerada à luz da TAC como modelo institucional moderno por excelência e, por isso mesmo, corresponde a um local onde se privilegia o processo de distorção comunicativa, denunciado por Habermas como “colonização do mundo da vida” (VIZEU, 2005).

2.12 MANIPULAÇÃO E DISTORÇÃO COMUNICATIVA

Como consequência da implementação de modelos organizacionais burocráticos e hierarquizados, tende-se a haver maior manipulação e distorção comunicativa, por conta do uso nestes ambientes da racionalidade instrumental, via comunicação estratégica. As distorções ideológicas, mediadas pela linguagem e pela comunicação estratégica, organizacionalmente estruturadas, acabam por bloquear o recurso do funcionário ao discurso e invalidam sua ação política, pois distorcem estas habilidades de entender as situações que vivenciam (VIZEU; FLORES; VILLELA, 2016). Estas distorções práticas estão incapacitando e obscurecendo relações sociais

cooperativas e recíprocas, exigindo “legitimidade para o ilegítimo, de certa forma até iludindo estes elementos sobre a veracidade dos eventos, não menos sobre a veracidade do que podem fazer, ou de quem eles se tornam” (FORESTER, 1994, p. 144).

Algumas organizações podem sistematicamente distorcer requisitos de seu discurso, visando adulterar fatos ou proteger prerrogativas para se proteger ou visar maiores ganhos financeiros (GALLELLI, 2013).

Forester (1994) aponta ainda que quando se analisa as violações da interação comunicativa, nota-se que ela direciona para um importante uso do poder na organização.

Nesta forma de atuação pede-se a cada indivíduo que ele se torne um combatente ou herói, um “radar” capaz de se adaptar às mais variadas circunstâncias e contextos, e a quadro funcionais inteiros que não tenham nada além do êxito econômico e pessoal como foco ou “palavra de ordem”. Como descrito por Enriquez (1997b):

A conclusão é óbvia: aqueles que podem se adaptar a uma sociedade guiada a estes valores estão seguros de serem reconhecidos como sujeitos e participarem como cidadãos no funcionamento da sociedade. Os outros deverão se contentar (nas sociedades ocidentais) com formas de trabalho subalternas, ou então acabarão por pertencer à categoria dos desqualificados sociais (os chamados assistidos ou marginais) (ENRIQUEZ, 1997b, p. 8).

Organizações que têm como objetivo central apenas a busca por resultados financeiros/contábeis, introduziram a medida como o único elemento de diferenciação de pessoas. Dentro dessa visão, importam apenas as condutas e resultados comparáveis. Enriquez (1997b, p. 8) resume: “a cifra torna-se o sinal da excelência dentro da empresa e, progressivamente, no conjunto das organizações”

Este ambiente propicia a manipulação e a distorção comunicativa, sendo o processo quase que “estrutural” (VIZEU, 2005).

Quando organismos, públicos ou privados, são estruturados de forma que seus membros não possuam nenhum recurso garantido para poder “validar” os requisitos apontados por Habermas (2012) em sua TAC, sejam eles a veracidade, a legitimidade e a sinceridade ou clareza feitos sobre eles pelas estruturas estabelecidas de autoridade e produção, podemos encontrar “condições de dogmatismo ao invés de

informação social, tirania ao invés de autoridade, manipulação ao invés de cooperação, e insanidade ao invés de sensibilidade” (FORESTER, 1994, p. 138).

O risco deste modelo em que a racionalidade instrumental está sendo utilizada é que a própria intersubjetividade e sociabilidade dos seres humanos fica ameaçada, já que “a cooperação corre perigo, a crença não pode mais ser fundamentada, o consentimento não pode mais ser justificado e a atenção é perturbada” (FORESTER, 1994, p. 139). Como o discurso é negado aos participantes, eles tendem a ser tornar dependentes, com baixo nível de poder e até mesmo ignorantes e mistificados. A modelagem dessa forma entende seu funcionalismo como “finalidade”, buscando “novas formas” de apresentar a razão instrumental e a comunicação estratégica, e dar a ela uma aparência de uma nova forma de “sagrado”, ou indiscutível (ENRIQUEZ, 1997b).

Esta estruturação de “sagrado” também pode ser observada nas novas estruturas que são apresentadas ao funcionalismo, com ampliação de espaços, como sala de jogos, espaço de descanso, entrega de aparelhos telefônicos de última geração, salas de ginástica, etc. As organizações de hoje cuidam de sua ambiência, não apenas para melhorar sua imagem externa, mas também para dar aos seus membros o sentimento de serem nutridos, protegidos na plenitude de todos, o bem-estar pela empresa. Seu objetivo, no entanto, em muitos casos, é “fazer crer a seus membros que ela é virtuosa, que considera os homens, suas opiniões e sua vida e que pode ser, então, o polo idealizado por excelência” (ENRIQUEZ, 1997b, pág.12), quando na verdade esta é uma estratégia de dominação, de ação instrumental, visando ter o “controle” e maior proximidade com o indivíduo, em boa parte do seu dia, e criar uma vinculação intransponível de “afetividade” com a organização.

Estes "seres-pela-organização" (ENRIQUEZ, 1997b) não vislumbram então uma outra vida que não seja aquela proporcionada pela organização e desde então não buscam mais outros polos de identificação, em um processo de subserviência e “descolamento” do mundo da vida. Para poder provocar tal amor ou pelo menos suscitar este “fluxo de afetividade positiva” a empresa deve poder aparecer como um objeto maravilhoso suscetível de provocar entre os indivíduos processos de idealização.

Neste momento, a empresa (e o modelo que ela institui) parece ter alcançado o êxito”, porque ela transformou os seres humanos em seres “técnicos” ou, dito de

outro modo, em produtores e consumidores, transformando as relações sociais em relações entre produtos (ENRIQUEZ, 1997b).

Enriquez (1997b) ainda complementa:

O único problema é que é impossível que todos sejam vencedores. Em toda a batalha existem vencedores e vencidos. Ninguém acreditará que nas organizações somente se pratiquem jogos à somatória não-nula nos quais todos devem ganhar. Os cadáveres, reais ou simbólicos, acumulados há gerações atestam a realidade muitas vezes violenta da vida organizacional (ENRIQUEZ, 1997b, p. 13).

É interessante ainda se notar nesta modelagem que os dirigentes das organizações, visando a manutenção de um “funcionamento social” que lhes traga satisfação, mantendo-os em funções de poder e liderança – nova astúcia da razão instrumental – (ENRIQUEZ, 1997b), fizeram desta “ética” um meio sutil a serviço de um desempenho que não é questionado.

Enriquez (1997b, p. 14) continua descrevendo sobre o tipo descrito de organização: “pode-se agora considerar a que ponto o imaginário da comunidade e da excelência é um imaginário ilusório, onde o objetivo é fazer indivíduos conformes que respeitem o ideal da organização. Neste jogo, os indivíduos perdem cada vez que eles pensam ganhar”. Nesta configuração de organização, porém, o único vencedor é a própria organização.

O que muitas organizações parecem não se aperceber é que esta lógica pode colocar em risco sua própria existência, pois promove uma busca pela ascensão do individualismo perverso que parece ter, em um primeiro momento, contribuído para o seu êxito (VIZEU, 2012).

Galleli (2013) reforça que o que a TAC e um maior nível de consciência permitem entender ser o desejável, é que para construir este novo indivíduo, este novo homem, a empresa deve se tornar cidadã, ou seja, conduzir ações que favoreçam a inscrição dos indivíduos no interior do corpo social, permitindo compreender melhor que a participação tanto nas organizações como na sociedade implica considerar as ideias do conjunto dos indivíduos situados num plano de igualdade de agir comunicativamente, sendo voz ativa, sem coerção e obedecendo critérios de validade, visando sempre o entendimento e, ao final, a racionalidade.

O que pressupõe a posição de Habermas é que a ética da convicção (onde cada um defende suas posições e não muda) cederá lugar à ética do discurso, cada

um podendo fazer concessões e onde as normas criadas serão aceitáveis por todos (ENRIQUEZ, 1997b).

3 METODOLOGIA

Serão apresentadas neste capítulo as escolhas metodológicas pretendidas para esta pesquisa, considerando pressupostos, hipóteses da pesquisa e as principais características de seu delineamento.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O direcionamento deste estudo baseia-se na pergunta de pesquisa: à luz de Habermas, como se desenvolve a comunicação num ambiente bancário de controle estatal? Embora seja neste ambiente “público”, a atuação é num regime de competição com instituições financeiras privadas; este fato pode mudar as condições ambientais, em bases mais amplas, em relação ao processo comunicativo?

A Teoria apresentada por Jurgen Habermas parte de ideias iniciais da Escola de Frankfurt, como já apontado anteriormente, e, por conta dessa “base epistemológica”, apresenta o desejo de encontrar condições para a emancipação humana, no “confronto” do mundo da vida com o sistema, representado pelo autor no poder e no dinheiro.

Buscar-se-á relacionar esta base teórica de Habermas com a prática de uma atividade comercial, dentro de um ambiente controlado pelo Estado, para que seja possível visualizar os aspectos práticos desta teoria com a prática comunicacional, ou dito de outra forma, se encontra no ambiente estudado as condições para a ação comunicativa e a racionalidade habermasiana.

Dessa forma, o delineamento de pesquisa, assim como os instrumentos de coleta e análise de dados foram feitos de forma a sustentar as ideias desenvolvidas na base teórica descrita. Em outros termos, a metodologia foi selecionada para permitir explorar uma realidade concreta (o ambiente bancário), à luz da teoria do agir comunicativo.

3.1.1 CATEGORIAS ANALÍTICAS

- a) Distorções Comunicativas: discurso instrumental, usado como recurso para manutenção de determinados interesses dominantes.
- b) Racionalidade Comunicativa: espaço para a intersubjetividade dos sujeitos e seus “mundos da vida”.

Técnica e instrumento de coleta de dados: Entrevista semiestruturada, com perguntas abertas e fechadas. Conforme Diehl e Tatim (2004), as entrevistas

semiestruturadas utilizam um roteiro de perguntas, que orientam as entrevistas, com liberdade controlada para esclarecer opiniões e percepção dos entrevistados.

3.1.2 CRITÉRIOS

Validade do Constructo: baseado na teoria habermasiana.

Validade Interna: eventual uso das distorções comunicativas orientadas com viés instrumental/estratégico.

Validade Externa: considerando que o trabalho foca na análise de comunicação organizacional, sendo ele baseado em uma análise subjetiva, a teoria habermasiana apresenta-se como método mais indicado para compreensão do tema.

Confiabilidade: baseada na quantidade de dependências pesquisadas (três) e sua relevância no novo ambiente bancário nacional e a população no estudo (quatro níveis hierárquicos). Os dados transcritos das entrevistas foram analisados por pesquisador.

Lógica da Análise: a coleta e análise de dados trouxe percepções de eventual uso das distorções comunicativas em diversos níveis dentro das dependências pesquisadas, permitindo relacionar com a presença ou não de sua utilização nestes ambientes de empresa cujo controle societário é público.

3.2 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA

Neste tópico serão apresentados itens relacionados ao desenho da pesquisa, considerando suas etapas e o delineamento do estudo proposto, o nível da unidade analisada, dos procedimentos de coleta e da análise dos dados, finalizando com as principais dificuldades apresentadas na pesquisa.

3.2.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Visando o atingimento dos objetivos propostos neste trabalho foram abordados funcionários e gestores de uma das maiores instituições financeiras brasileiras, sendo esta de controle financeiro/administrativo do Estado, em seu segmento de atendimento chamado de “digital”, que é uma nova forma de atuação bancária no mercado brasileiro. Foram efetuadas 18 entrevistas, sendo 9 com Gerentes de Relacionamento e de Serviço (Gerência Média), 4 com Assistentes de Negócios, 3 Gerentes Gerais (Administradores) e 2 Superintendentes, visando mensurar de

maneira fidedigna os aspectos elencados nesta dissertação. Os três espaços (ou prefixos, em linguagem técnica) pesquisados possuem 83 funcionários, no total.

Será adotado o delineamento observacional, utilizando a estratégia de estudo de caso analítico.

3.2.2 PROCEDIMENTOS DE COLETAS DE DADOS

A coleta de dados foi feita por observação participante direta, análise de documentos da organização e estudo de campo, utilizando método qualitativo (entrevistas individuais semiestruturadas), com perguntas abertas, onde o entrevistado terá a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto, sem respostas ou condições preestabelecidas pelo pesquisador (procedimentos ideográficos). Os funcionários entrevistados foram selecionados tendo como base em sua posição hierárquica, essencialmente, para ter base comparativa funcional. A relação entre níveis hierárquicos distintos visou comparar visões pautadas por posições distintas e como isso interfere em cada um dos posicionamentos.

A observação também possui papel importante. “A consistência ou confrontação interna conseguida através de múltiplas abordagens, é quase o único teste que temos para a validade das pesquisas” (ALLPORT, 1993).

A observação apresenta, conforme Gil (2012) “importante vantagem” em relação a outras técnicas de coletas de dados, a possibilidade de se ter os fatos percebidos diretamente, não havendo intermediação. Deve-se atentar para que o processo sofra a menor interferência possível, não gerando alterações no comportamento dos observados, comprometendo o “dia-a-dia” a ser observado e quebrando a espontaneidade necessária para que seja mantida a confiabilidade do que será observado.

Conforme Gonzalez Rey (2015),

Quando afirmamos o caráter construtivo-interpretativo do conhecimento, desejamos enfatizar que o conhecimento é uma construção, uma produção humana, e não algo que está pronto para conhecer uma realidade ordenada de acordo com categorias universais do conhecimento. Disso surgiu o conceito de “zona de sentido”, definido por nós como aqueles espaços de inteligibilidade que se produzem na pesquisa científica e não esgotam a questão que significam, senão que pelo contrário, abrem a possibilidade de seguir aprofundando um campo de construção teórica. Tal conceito tem, então, uma profunda significação epistemológica que confere valor ao conhecimento, não por sua correspondência linear e imediata com o “real”, mas por sua capacidade de gerar campos de inteligibilidade que possibilitem tanto o surgimento de novas zonas de ação sobre a realidade, como de novos

caminhos de trânsito dentro dela através de nossas representações teóricas. O conhecimento legitima-se na sua continuidade e na sua capacidade de gerar novas zonas de inteligibilidade acerca do que é estudado e de articular essas zonas em modelos cada vez mais úteis para a produção de novos conhecimentos (GONZALEZ REY, 2015, p. 6).

3.2.3 PROCEDIMENTOS DE TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Foram examinados e classificados os dados, informações e opiniões que foram recolhidas, para a construção de um estudo de caso que contemple os aspectos considerados relevantes abordados e que tenha sustentação junto às proposições definidas.

O estudo de caso “apresenta uma série de vantagens, o que faz com que se torne o delineamento mais adequado em várias situações. Suas principais vantagens são: o estímulo a novas descobertas, a ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos” (DIEHL; TATIM, 2004, p. 61)

Como aspecto limitador, esta forma de pesquisa possui grande dificuldade de generalização dos resultados obtidos, servindo apenas ao objeto de cada estudo.

Na organização de dados foram transcritos os pontos considerados mais relevantes e que possuam impacto dentro da premissa do trabalho, quais sejam: as relações de comunicação dentro do escopo apresentado por Habermas em sua Teoria do Agir Comunicativo.

3.3 ASPECTOS ÉTICOS ENVOLVIDOS NA PESQUISA

Há a preocupação da não identificação por parte dos funcionários que participaram da pesquisa qualitativa. Os entrevistados foram abordados a respeito do interesse em participar do processo de entrevista, sendo que anteriormente ao começo das mesmas todos os entrevistados foram contextualizados acerca dos objetivos do presente estudo. Foi solicitada formalmente autorização prévia da Administração das estruturas pesquisadas, assim como da área de Gestão de Pessoas do Banco X, para que houvesse a abordagem aos funcionários. Reforce-se que houve a preservação da identidade dos entrevistados, já que os dados levantados têm como objetivo embasar as análises, interpretações e reflexões a este estudo.

Considerando que abrange uma grande instituição do setor financeiro do país, envolta em ambiente de elevada competitividade, e que preza por informações sigilosas, deve ser considerado se há condições de abordagem dos envolvidos no objeto de estudo.

Fator relevante também a proximidade da atividade do pesquisador com o segmento bancário, devendo ser considerado no processo, especialmente em relação aos vieses.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção são descritos os resultados que foram obtidos, a partir da observação e análise dos dados empíricos. Iremos apresentar a seguir, portanto, o que foi identificado dentro da organização estudada frente à visão habermasiana.

4.1 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL NA INSTITUIÇÃO ESTUDADA

Na instituição estudada, a comunicação empresarial (descrita internamente como o conjunto de políticas, diretrizes e técnicas dirigidas ao público interno (funcionários) e ao público externo (clientes, acionistas, fornecedores, mídia e a opinião pública), é gerida por uma Diretoria de Marketing e Comunicação, diretamente vinculada ao presidente da Empresa.

Esta Diretoria é composta pelas gerências de Atendimento e Controle, Marketing Institucional, Propaganda, Promoção, Comunicação e Ouvidoria Externa, a Diretoria de Marketing e Comunicação é responsável pela definição e gestão dos processos de comunicação do Conglomerado com seus públicos estratégicos.

A comunicação empresarial do Banco estudado, sob gestão da Diretoria de Marketing e Comunicação, se completa com a comunicação interpessoal. É a comunicação praticada no dia-a-dia da empresa entre os públicos interno e externo.

De acordo com a Estratégia Corporativa obtida nos ambientes observados, a prática da comunicação institucional vem direcionando o foco para as necessidades e expectativas das pessoas que representam os públicos de interesse da Empresa. Isso para assegurar a coerência entre as políticas e diretrizes de comunicação empresarial e a prática de comunicação diária.

Com relação a esta abordagem, Martino (2014) descreve da seguinte forma:

“Na obra de Niklas Luhmann, dedicada em parte à Teoria dos Sistemas e à Sociologia do Direito, a Comunicação ocupa um lugar independente. Ela existe não por conta de outros fatores – o indivíduo, por exemplo -, mas como um tipo particular de atividade que transcende a esfera humana, organizando-se em um sistema à parte. Num sistema, a relação entre seus componentes é um elemento dos mais importantes na medida em que define como será esta interação. Quando se pensa que toda relação é, fundamentalmente, um tipo definido de comunicação, pode-se ter uma ideia da sua importância”. (MARTINO, 2014, p. 87)

4.2 ENTREVISTAS E OBSERVAÇÕES

Os espaços observados e analisados foram três escritórios negociais, todos na modelagem “digital”, e com funcionamento similar de comunicação com os clientes e entre eles, os funcionários.

Embora seja um ambiente de contato com o cliente, este ocorre basicamente via telefone ou meios de comunicação instantânea (via internet). Não há, a princípio, atendimento presencial. As pessoas ficam em um local amplo, aberto, com todos “a vista” de todos, e escutando diariamente as ligações dos demais. Não há uma “separação” por cargos dentro destes escritórios de negócios. A relação entre eles ocorre por meio de um tratamento pessoal, fato este que possibilita um dos constituidores importantes (dialógica comunicacional) da visão habermasiana e que abre condição para um entendimento. Esta situação inicial é importante, pois possibilita que haja o estabelecimento de relações diretas e maior proximidade, pelo menos física. A maior diferenciação foi observada em relação aos Gerentes Gerais, que embora transpassem uma certa “intimidade”, talvez por conta da hierarquia rígida da instituição, mesmo que inconscientemente, possuem uma “diferenciação” de tratamento. Os Superintendentes não ficam no mesmo local físico dos demais funcionários.

Dentro dos entrevistados, na área pesquisada, a hierarquia obedecia à seguinte sequência: Superintendente > Gerente Geral (também chamado Administrador) > Gerente de Relacionamento ou de Serviços (Gerência Média) > Assistente de Negócios.

Os três Escritórios de Negócios são distribuídos da seguinte forma: o primeiro possui 36 funcionários; o segundo possui 26 funcionários e o terceiro possui 19 funcionários. São, somados aos Superintendentes, um total de 83 funcionários concursados, em 4 níveis hierárquicos.

Foram entrevistados 18 funcionários deste universo, número que propiciou a compreensão e detalhamento da estrutura da comunicação e racionalidade, defendidos por Habermas, dentro do ambiente estudado.

Importante a descrição do perfil dos participantes das entrevistas semiestruturadas:

- 1) Assistente de Negócios, sexo feminino, 39 anos, 6 anos e 5 meses de empresa, há 4 anos e 11 meses na função atual. Formada em Administração, matriculada em pós-graduação em ciências econômicas.

- 2) Gerente de Relacionamento, sexo masculino, 30 anos, com 7 anos e 6 meses Mestre em Administração de Empresas. Está há 18 meses na atual função.
- 3) Superintendente Regional, sexo masculino, 46 anos, com 31 anos e 7 meses de Banco, há 3 anos na função. Pós-Graduado em Administração.
- 4) Gerente de Relacionamento, sexo feminino, 34 anos de idade, com 7 anos e 6 meses de empresa, há 11 meses na função atual, formada em Direito, matriculada em pós em Administração.
- 5) Gerente de Serviços (Gerência Média), sexo masculino, 7 anos e 11 meses de Banco (também vem de função bancária anterior), 31 anos de idade, Segundo Grau completo. Na função desde março de 2015.
- 6) Assistente de Negócios, sexo masculino, 35 anos, pós-graduado em Administração, com 7 anos e 11 meses no Banco X – anteriormente também trabalhava na atividade bancária. Possui 1 ano e 11 meses na atual função.
- 7) Assistente de Negócios, sexo masculino, 39 anos de idade, graduado em Administração, trabalha no Banco X há 7 anos e 6 meses, estando na atual função há 4 anos e 3 meses.
- 8) Superintendente Regional, 48 anos de idade, sexo masculino, com 30 anos e 1 mês de empresa, há 6 meses no cargo. Pós-Graduado em Administração.
- 9) Gerente Geral, 40 anos, sexo masculino, 16 anos de empresa, há 90 dias no cargo. Pós-graduado em Administração.
- 10) Gerente de Relacionamento, sexo feminino, 51 anos, 7 anos e 11 meses (anteriormente trabalhava em outra instituição financeira), graduada em Pedagogia, com 1 ano na função atual.
- 11) Gerente de Relacionamento, sexo masculino, com 7 anos e 11 meses (trabalhava no segmento anteriormente), na função há 11 meses e 34 anos de idade.
- 12) Gerente de Relacionamento, 49 anos, sexo feminino, com 10 anos e 3 meses de empresa, desde agosto de 2016 na função atual. Formada em Psicologia.
- 13) Gerente Geral, sexo masculino, 38 anos de idade, com 15 anos e 3 meses de empresa, graduado em Administração, na função há 9 meses.

- 14) Gerente de Relacionamento, sexo feminino, 38 anos de idade, 8 anos de empresa, pós-graduada em Direito, há 1 anos e 9 meses no atual cargo.
- 15) Gerente de Relacionamento, sexo masculino, 18 anos na atual empresa, no cargo há 24 meses. Pós-graduado em Administração.
- 16) Assistente de Negócios, sexo feminino, 4 anos e 9 meses de empresa, 1 ano e 7 meses de cargo. Formada em Administração.
- 17) Gerente de Relacionamento, sexo feminino, 8 anos de empresa, 2 anos na atual função, 35 anos de idade. Pós-graduada em Economia.
- 18) Gerente Geral, sexo feminino, 29 anos de empresa, 14 meses na função atual. Pós-graduada em Administração, 49 anos de idade.

Todo o trabalho foi estruturado dentro da observação das relações hierárquicas e argumentação dos funcionários entre si, basicamente dentro de seu ambiente laboral. Um ambiente, como já descrito, sem a exposição direta ao público, com frequente interação presencial interna entre os funcionários.

Para efeito deste estudo, foram considerados como parte “tática” os Assistentes de Negócios e os Gerentes de Relacionamento, ficando os Gerentes Gerais e Superintendentes, como administradores, na parte estratégica.

A ideia do presente estudo foi “confrontar” os conceitos de Habermas com esta estrutura dentro de determinada área, em organização cujo controle acionário é do Estado, pela visão de seus funcionários e a observação de suas atividades, considerando o contexto de suas visões frente à obra do autor.

4.2.1 O PROCESSO COMUNICATIVO PRÁTICO E O MUNDO DA VIDA

O processo comunicativo dentro da área estudada é permanente, especialmente por conta da proximidade entre as pessoas e ausência de estrutura física de separação. Apesar dessa “facilidade” interacional, os posicionamentos individuais muitas vezes não convergem, especialmente em relação ao uso da intersubjetividade e efetividade de sua exposição de ideias.

Em relação ao que Habermas denominou mundo da vida – “que forma a partir da junção dos três mundos (objetivo, social e subjetivo) um sistema de referência que é pressuposto nos pressupostos comunicativos, pois define aquilo sobre o que possivelmente pode haver qualquer entendimento”, conforme anteriormente descrito

(ARAGÃO, 1997, p. 44), foi observado que algumas de suas ideias centrais são identificadas em algumas ocasiões, como por exemplo:

“Não entendo que são extraídas as melhores decisões, tendo em vista que os superiores sempre têm um conceito pré-definido, ou seja, apenas “ouvem” opiniões (mas não as consideram)”. – Entrevistada 16.

“Nem sempre o que vem da Superintendência ou Diretoria entende o todo do nosso dia a dia e isso atrapalha o processo, pois não chega até eles”. – Entrevistado 7.

“Em alguns momentos tenho a sensação de que sou usada pela empresa, que o discurso apresentado de oportunidades não bate com a realidade” – Entrevistada 12. Esta visão, para Habermas, ilustra o mundo objetivo descrito pelo autor, relacionado a questões de veracidade e verdade.

Os três posicionamentos foram extraídos de um mesmo escritório (“escritório 1”). Ao colhermos as impressões de um gerente de relacionamento num segundo espaço estudado (“escritório 2”), a percepção foi a seguinte:

“Acredito que temos total liberdade de comunicação em nosso ambiente de trabalho, porém as pessoas devem ter iniciativa também. Ferramentas existem, vontade nem tanto”. – Entrevistada 17.

Na posição de administração (gerente geral) de uma das agências (“escritório 1”), o posicionamento segue por essa linha:

“Nas reuniões com os funcionários da minha equipe, com meu Superintendente e com os Executivos, a comunicação sempre ocorre de forma linear, onde todos demonstram abertura para os posicionamentos e sugestões” – Entrevistado 13.

Um segundo gerente geral – entrevistado 9 - “ratifica” esta posição: “hoje no modelo horizontal que estou atuando, as minhas posições são levadas diretamente para a área estratégica ajudando a definir objetivos, nas constantes pesquisas realizadas pelos órgãos estratégicos, sobre diversos temas”.

Note-se que houve uma importante diferenciação entre a visão dos funcionários do nível tático (assistentes e gerência média) e a administração (gerentes gerais) em um dos ambientes pesquisados (“escritório 1”). Enquanto os primeiros manifestam um certo “incômodo” com sua pouca efetividade comunicacional e liberdade (relacionados especialmente à cultura e pessoa), na parte da gerência geral a percepção é no sentido oposto. Em um segundo escritório (“escritório 2”) houve uma maior “alinhamento de posições”. Que foi observado também no terceiro (“escritório 3”).

A posição de um superintendente – entrevistado 3 – corrobora a visão dos gerentes gerais:

"A liderança na agência é exercida de forma participativa. Todas nossas metas e resultados esperados são amplamente discutidos de forma franca e aberta, com diálogo permanente, não existindo pressão por este ou aquele caminho".

Nas entrevistas dos assistentes, ponto hierárquico mais baixo da estrutura pesquisada, o observado, dentro do entendimento de Habermas, foi que há um entendimento de um processo entendido por eles como "coercitivo" de exposição de seus pensamentos, se aproximando mais da visão da gerência média:

"Nós, que colocamos a mão na massa temos condições mais claras de perceber o que pode ser melhorado na parte operacional, mas parece que os gerentes têm medo de perder a autoridade, e acabam fazendo prevalecer a hierarquia e fazendo do jeito deles". - Entrevistado 7

"Infelizmente as pessoas não perceberam que o cargo não determina a contribuição do profissional, sobretudo em nossa instituição [...] assim, fica cada vez mais comum lidar com pessoas melhor preparadas ou com ótimas ideias, mas que dependem da neutralidade do gestor conjugada ao ego não inflado para as opiniões serem ouvidas e repassadas para órgãos superiores". – Entrevistado 2

É possível perceber neste ponto que há uma forte diferenciação de percepções apresentada entre o nível tático e o nível estratégico.

Esta diferenciação, segundo Habermas, pode ser consequência de mecanismos de comunicação instrumental/estratégica. Porém também podem estar relacionados a estilos de gestão, pois os entrevistados mais críticos quanto ao processo citados do nível tático, neste caso, faziam parte do mesmo escritório ("escritório 1"). Considerando os preceitos do autor, entretanto, isso não significa que eventualmente possa haver algum tipo de ação que venha a inibir o posicionamento dos funcionários assistentes e gerentes de relacionamento.

Também deve ser observado que, de alguma forma é possível "prever", em empresas onde há um número maior de funcionários na primeira área (tática), que exista algum tipo de posicionamento de insatisfação quanto à sua função, talvez pelo fato de não existirem tantas oportunidades de ascensão em relação ao número de interessados a buscar cargos em escalas superiores.

Em relação ao conceito de mundo subjetivo, algumas posições puderam ser destacadas:

“O banco deveria buscar evitar a tendência ao “automatismo”, que restringe nossa capacidade de pensar e participar com o que entendemos possa ajudar a empresa, pois estamos “na ponta”, em contato com nossos clientes, e podemos perceber no nosso dia a dia, que em muitos casos pequenas ações possam trazer uma alteração importante na relação com as pessoas, superando as expectativas. Acredito que se fossemos ouvidos mais efetivamente, novas soluções não demorariam tanto a ser implementadas” – Entrevistada 10.

“O Banco X tem a possibilidade de um riquíssimo banco de talentos que poderia potencializar todos os setores, porém ainda é uma empresa de cargos de cabide, sexista e com precária comunicação interna” – Entrevistado 2.

“Creio que poderia haver grupos de discussão sobre ferramentas e feedbacks e relação à rotina diária de nosso trabalho, permitindo maior franqueza em nossas opiniões” – Entrevistado 7.

“Algo precisa mudar, ouvir as opiniões de todos os setores sem individualidade, tanto na escala gerencial como dos postos efetivos (cargo não existente nos locais estudados, mas que são o cargo que possui mais funcionários na instituição estudada), lembrando que são a grande maioria e ainda desorientados e disseminando informações que não chegam precisas a eles” – Entrevistada 4.

“O fato é que temos muitas vezes medo de nos expor. O ambiente no banco X parece ser moldado a que todos cumpram suas funções, “sem discutir” muito. Pega mal “questionar demais”; dizem que é coisa de “sindicalista” e essa pecha fica colada em você, portanto muitos preferem se calar, baixar a cabeça e continuar a fazer “o que foram pagos para fazer”. O discurso é de que se quer ouvir os funcionários, mas a prática desdiz todo este discurso” – Entrevistada 1.

Nessa parte há maior convergência de entendimento entre os assistentes e a gerência média, o que indica, por parte deles, e dentro dos conceitos de Habermas, que há uma percepção mais clara quanto à necessidade ainda maior de ser ouvido, de maneira mais sincera e próxima, a opinião de todos os que participam do dia a dia da organização.

“É necessário se ter a construção de ferramentas claras, objetivas e enxutas que encurtem a comunicação sem muitos intermediadores. Diretoria estar disposta a ouvir os funcionários, visto que o banco e os clientes mudaram muito nos últimos anos e os objetivos, metas e ferramentas são construídas por pessoas que não conhecem a total realidade da rede” – Entrevistada 4.

“Como participei do projeto piloto do escritório digital desde o início, participei de muitas videoconferências em nossa Superintendência, relatando problemas no projeto, trazendo ideias, fazendo críticas”. Apesar disto, ao ser perguntada sobre quais de suas ideias foram aproveitadas, a funcionária concluiu que nenhuma delas foi adiante. Ao perguntar-lhe “por que?”, Ela entendeu que por conta basicamente da estrutura decisória, que privilegia a decisão “de cima para baixo” (hierárquica) – Entrevistada 14.

Este ponto também foi identificado por um gerente geral:

“Embora sejamos consultados sobre nossa ferramenta de acompanhamento”, não temos “voz” na hora de formular as regras em que seremos mensurados” – Entrevistado 13.

O mesmo entrevistado ainda complementa:

“Embora seja muito difícil numa instituição com tantos funcionários, apesar dos meios de comunicação existentes, agradecer a todos”.

A posição do Superintendente – entrevistado 8 - “destoa” em relação ao descrito anteriormente. Sua posição é de que “o banco X dioturnamente busca formas de otimizar e incentivar a participação de todos nos processos decisórios. As agências possuem seu comitê de representantes dos cargos e busca sempre facilitar com que o posicionamento de todos chegue junto aos escalões decisórios”.

Dentro do mesmo tema, podemos ainda destacar algumas questões apontadas por outros gerentes de relacionamento:

“Não acredito que minhas posições são válidas na hora de traçar objetivos institucionais. Isso nunca ocorre” – Entrevistada 12.

“Uma discussão envolvendo diretoria e funcionários do varejo, antes da decisão de mudar algo, seria no mínimo mais eficaz” – Entrevistado 11.

“Mesmo que o baixo escalão tenha boas ideias, é muito difícil de alcançar de fato o nível de Diretoria, por exemplo” – Entrevistado 15.

A administração de um dos escritórios entende de outra forma:

“Me sinto confortável para tratar qualquer assunto com meus superiores e o faço assim também com meus subordinados” – Entrevistado 9

“Na minha opinião a comunicação entre o público interno é primordial, chega de imposições. Afinal, somos nós colaboradores que fazemos a empresa funcionar. O funcionário insatisfeito replica para várias pessoas e isso ainda verificamos na Empresa, claro há casos e casos alguns vivem de lamentações” – Entrevistada 4.

O posicionamento dos funcionários, para a visão de Habermas, pode indicar que ainda exista espaço para a criação de novas estruturas comunicacionais e ferramentas internas, para que seja possível o atingimento de melhor forma sua descrita ação comunicativa dentro dos ambientes estudados.

Porém, ao se confrontar alguns posicionamentos críticos com os instrumentos institucionais disponíveis, nota-se que muitos não o utilizam ou sequer o conhecem em profundidade.

Na sequência do trabalho serão apresentadas estas principais ferramentas institucionais verificadas para a interação entre o corpo funcional e as áreas diretivas.

4.2.2 PONTOS DE DISTORÇÃO COMUNICATIVA E COLONIZAÇÃO DO MUNDO DA VIDA

Habermas identificou e descreveu em sua obra sobre a “colonização” do mundo da vida pelo “sistema” (poder e dinheiro), e que dessa forma o mundo da vida está submetido às ações estratégicas empresariais, de sucesso individual, voltadas aos ganhos apenas contábeis e financeiros.

Nas entrevistas, foram destacados alguns que possuem relação com esta definição de Habermas, dentro do ambiente pesquisado:

“Recebemos um aparelho de telefone celular como pretexto para a melhoria da comunicação, porém percebo que na prática ele serve mais para que a administração tenha condições de nos cobrar sobre os nossos resultados e nos manter “próximos” à empresa o tempo todo” – Entrevistado 15.

Ao ser questionado sobre de que forma haveria esta cobrança, o entrevistado respondeu: “os outros gerentes vão colocando seus negócios no grupo de “whatsapp” e isso de alguma forma te “induz” a fazer algum negócio e colocar seu nome lá também. É uma cobrança velada”.

“A pressão por resultados vem aumentando de maneira exponencial. As metas vêm cada vez maiores e o início de semestre é sempre desafiador. Em muitos casos são apenas passados números, sem que tenhamos a oportunidade de ponderar ou colocar nossas posições e eventuais particularidades. Isso muitas vezes incomoda” – Entrevistada 10. Esta declaração aponta, dentro da visão apresentada por Habermas, para a sua descrição de colonização do mundo da vida pelo chamado “sistema” (interesses corporativos).

Outro depoimento posiciona sobre a questão do direcionamento à busca do sucesso individualizado, criticado pelo autor:

“A empresa “nos empurra” para o sucesso individual (por conta da forma como nos conduz e por como nossa avaliação que é feita – de forma individual, de cada gerente), e dessa forma faz com que muitas vezes o ambiente de competitividade fique insuportável. Isso é ruim porquê faz com que guardemos algumas informações que poderiam ser compartilhadas e melhorar a vida de todos, até mesmo do banco, mas que até mesmo por certo egoísmo a mantemos com a gente. Entendo que isso prejudica a todos” – Entrevistado 15.

Aqui também cabe ressaltar o papel da hierarquia neste processo:

“Muitas vezes fica no ar que estamos apresentando o melhor, mas tomam-se decisões pelo desejo de nosso superior hierárquico, por sua vontade ou pelo que ele entende ser o melhor para o banco” – Entrevistado 11.

“Entendo que não são extraídas as melhores decisões em nosso processo atual. Provavelmente teríamos decisões mais eficazes de acordo com o assunto tratado, porém por receio muitas pessoas às vezes com medo, não expõem suas opiniões aos seus superiores” – Entrevistada 1.

Note-se que as duas últimas posições, extraídas de um mesmo escritório (“escritório 1”), apontam que se impõe o uso da estrutura hierárquica.

Para uma das gerentes de relacionamento, de outro escritório (“escritório 3”), porém, este não seria um problema: “acredito que a hierarquia não é um fator que dificulta, principalmente pelos canais que possuímos hoje, como fóruns, fale com o presidente, intranet. Acredito que minhas posições alcançam o nível de direção”. – Entrevistada 14

Para o Gerente Geral de uma das agências, a hierarquia não compromete o processo:

“Atualmente, não vejo a hierarquia como um fator dificultador. Com os meios de comunicação existentes me sinto parte de todo o grupo, com liberdade e em condições de apresentar minhas ideias para as áreas estratégicas ou para a equipe” – Entrevistado 13.

Observa-se que também neste item há uma distinção de visões por cargo ocupado, em um dos espaços, mas não em outro, indicando que talvez o local de trabalho e o cargo atual possam indicar algum tipo de viés.

4.2.3 AÇÃO E RACIONALIDADE COMUNICATIVA

Como aspecto a ser ressaltado em relação à racionalidade comunicativa, foi percebido que boa parte dos pesquisados apontam que o “*board*” (ou conselho diretivo) da instituição tem manifestado maior preocupação com que “a melhor ideia” deva ser compartilhada e implementada.

Algumas declarações coletadas sobre o tema:

“O banco parece buscar a construção de ferramentas claras, objetivas e enxutas, que encurtem a comunicação, sem muitos intermediários. A Diretoria deve estar disposta a ouvir funcionários, visto que o banco e os clientes mudaram muito nos últimos anos e objetivos, metas e ferramentas são construídas por pessoas que não conhecem a total realidade da rede” – Entrevistado 6.

“Felizmente temos visto por parte de nossa Direção algo mais efetivo neste sentido, algo que nos faça ter mais liberdade de se expressar. Ainda está longe do ideal, mas já é algo que devemos usar e comemorar” – Entrevistada 17.

“Entendo que são extraídas boas inovações (pelo Conselho Diretor), mas precisa a disseminação trazer as pessoas novamente para o jogo. Vamos buscar objetivos e para isso precisamos de meios e uma comunicação interna mais abrangente” – Entrevistada 14.

No processo de observação foram visualizados alguns instrumentos e ações que indicam uma conversão para este caminho. Há um Programa de nome “Inspiração Banco X” – mais detalhado na sequência do trabalho - cuja essência é a participação de pessoas que possam apresentar aos demais situações vividas por elas (mundo subjetivo), que possam servir de inspiração às outras. Foi percebido que estas apresentações fogem ao modelo de “sistema”, como apresentado pelo autor, pois não apresentam ligação com qualquer aspecto financeiro, de poder ou burocrático.

Outros depoimentos seguem o mesmo caminho:

“Tenho sentido maior liberdade para me expressar pelos canais disponibilizados pelo banco. É importante que as agências e o banco tenham a percepção de que o mundo está mudando” – Entrevistada 14.

“Com as ferramentas de comunicação existentes me sinto em condições de apresentar minhas ideias para as áreas estratégicas” – Entrevistado 13.

Há também alguns funcionários que ainda não creem na sua efetividade:

“São bons instrumentos, mas ainda não vejo efetividade” – Entrevistada 16.

“Acredito que os instrumentos (utilizados pelo banco) são sim para melhorar a comunicação, mas acho que os resultados que buscamos ainda estão longe de serem alcançados” – Entrevistado 7.

A administração (gerente geral) de um dos escritórios entende que “existe estímulo para a apresentação de novas ideias” e que “há eficiência nos instrumentos de comunicação da empresa” – Entrevistada 18.

Este ponto merece destaque, pois dentro de duas das três agências estudadas (“escritórios 1 e 2”) as estruturas decisórias observadas passam por um “colegiado”, composto pelo gerente geral e por alguns gerentes de relacionamento (gerência média). Alguns entrevistados, porém, apontam que neste processo já foi observada a dificuldade de expressão de ideias não coagidas, pois a opção de escolha é feita de maneira identificada sem critérios objetivos, ou seja, a critério de quem as escolhe, o que não é uma situação “ideal”, pelos preceitos apontados por Habermas.

Para estes gerentes de relacionamento há uma certa “nuvem” que bloqueia críticas, como que parecendo que quem tem o interesse de “ser autêntico” e “pontuar problemas” são vistos como alguém que quer “sair da curva”, e tornam-se pessoas malvistas pelos pares e organização, ou como dito por uma entrevistada, “alguém de sindicato”. Esta posição vai contra o que Habermas preconiza como base de um processo legítimo, ou seja, que se parta de uma veracidade e sinceridade de visão.

Os gerentes gerais pontuaram que seu papel é o de mediador - e não de alguém que impõe suas ideias, mas que em situações onde não se chega a consenso é necessário que alguém seja responsável pela decisão, sendo este o papel para o qual é designado pela empresa.

Dentro do que foi observado internamente, somado ao processo investigativo e entrevistas semiestruturadas, pode-se formular um conceito a respeito do funcionamento de um determinado setor em uma grande instituição financeira nacional, cujo controle é estatal. Dessa foi possível formular conceitos e eventualmente apontar caminhos para a racionalidade e ação comunicativa apontada por Habermas. Estes pontos serão explicitados na conclusão.

4.3 ESPAÇOS DE COMUNICAÇÃO

Foram identificadas, na instituição pesquisada, diversas formas de interação entre os funcionários. Destacam-se alguns:

a) PENSAMENTO BANCO X

Programa de incentivo à inovação, o Pensamento Banco X, visa mobilizar 100% de todo o seu funcionalismo e disseminar a cultura da inovação no âmbito da organização, além de estimular a geração de ideias para contribuir na superação de alguns desafios da empresa.

É um programa de estímulo ao engajamento e participação dos funcionários para a geração de ideias para a resolução de seus principais desafios, aproveitando a inteligência coletiva dispersa por todo o banco estudado.

É organizado em “fases”, chamadas de inspiração, ideação, aprimoramento, desenvolvimento, etc.

b) ASSISTENTES EM BRASÍLIA – Reunião periódica de Assistentes de Negócios (nível hierárquico mais baixo pesquisado) com o Vice-Presidente.

c) ASSISTENTES NA SUPERINTENDÊNCIA – Programa de interação entre os Assistentes de Negócios e Superintendentes Estaduais, visando a proposição de ideias e ampliação de relacionamento.

d) ALMOÇO COM O PRESIDENTE – Programa mensal de interação entre o Presidente da instituição e funcionários.

e) INSPIRAÇÃO

O INSPIRAÇÃO é um movimento que busca compartilhar conhecimentos e experiências, inspirar reflexões, ideias e ações sob uma perspectiva inovadora de pensar o ser humano, a sociedade, a família, o trabalho e as relações entre funcionários, clientes e empresa.

O modelo idealizado pela organização em 2016, no formato *talks*, onde palestras francas são apresentadas com o objetivo de se expressar e transformar a visão de mundo dos participantes

Palestrantes renomados (de várias linhas de pensamento), o Presidente da instituição, personalidades de destaque e funcionários que quiserem se inscrevem para participar (não identificada qualquer forma de “seleção” por cargos ou hierarquia), todos no mesmo palco, visando compartilhar ideias e conhecimento.

f) Ouvidoria Interna

A Ouvidoria Interna da instituição é o canal de comunicação direta dos funcionários com a empresa, especializado no atendimento de sugestões e reclamações sobre processos de gestão de pessoas e responsabilidade socioambiental.

g) Pesquisa de Satisfação do Cliente Interno

Pesquisa cujo objetivo é obter o grau de satisfação, em forma de avaliação de qualidade, dos processos/serviços disponibilizados à Rede a qual o funcionário está vinculado. Os processos a serem avaliados virão de três fontes: a) iniciativas; b) sugestões de Unidades Estratégicas e Unidades Táticas; e c) levantamento feito na rede de atendimento.

O objetivo apresentado é o de selecionar serviços e processos relevantes para um dos segmentos do banco, que possam, além de gerar melhores condições de trabalho, refletir positivamente no relacionamento laboral.

5 CONCLUSÕES

As conclusões desta dissertação foram pautadas dentro dos objetivos específicos apontados, quais sejam:

- 1) Identificar e descrever o processo de comunicação organizacional nas unidades estudadas.
- 2) Avaliar os processos de comunicação sob a luz das teorias de Habermas.
- 3) Identificar as contribuições aos processos decisórios decorrentes da interação dos funcionários nos processos de comunicação.
- 4) Ampliar as reflexões sobre a comunicação nas organizações controladas pelo Estado.

Em relação ao primeiro objetivo, teve-se como premissa básica identificar, compreender e descrever como se desenvolve a comunicação em uma nova área – que se desenha para ser o futuro da atividade bancária - de uma grande instituição financeira, cujo domínio societário é público, especialmente no que tange à visão habermasiana de comunicação instrumental/estratégica e racionalidade comunicativa.

Habermas, como já demonstrado na base teórica, rompe em sua obra com o pensamento monológico do paradigma do sujeito e traz uma nova perspectiva dialógica de entendimento e racionalidade através da comunicação entre duas partes (ou mais), dentro de determinadas premissas de validade. Sua base é a busca da emancipação humana e a identificação de perda de espaço do que nomeia de mundo da vida, em relação ao chamado “sistema” (dinheiro e poder), preocupação já identificada por Max Weber e por outros autores, com quem Habermas “dialoga” em sua teoria.

A observação e pesquisa em ambientes empresariais modernos é necessária, dentro dessa visão, pois permite compreender melhor o que o autor propõe e de alguma forma “põe à prova” seus conceitos e seus entendimentos. Permite avaliar de maneira prática como esses conceitos são apresentados e percebidos, possibilitando a identificação de pontos que são fundamentais para que haja o equilíbrio entre o mundo natural das pessoas e as necessidades mercadológicas empresariais, e talvez, que ajustes venham a ser necessários para encontra-lo.

A ambiência que foi estudada está dentro de uma modelagem mais inovadora do segmento bancário brasileiro. Como descrito anteriormente, são escritórios de negócios chamados de “digitais”, por sua configuração diferenciada em relação às

tradicionais agências bancárias, onde os funcionários não possuem muitas “barreiras físicas” entre eles, em atendimento remoto, possuindo, portanto, característica inovadora frente à observada usualmente no cenário bancário brasileiro nas últimas décadas.

O processo de comunicação ocorre, nestes ambientes, de maneira frequente e fisicamente próxima. Percebeu-se, dentro da visão de Habermas, que existem alguns pontos de divergência entre os cargos descritos como táticos e os gerenciais/estratégicas. Essa situação pode indicar a tanto a utilização da comunicação estratégica/instrumental como também ser compreendida como “natural”, especialmente em locais onde se faz presente a “pressão por resultados” e onde naturalmente encontram-se mais candidatos a ascensão do que disponibilidade de vagas.

Considerando e pesquisando o ambiente e as ferramentas disponibilizadas pela instituição, conclui-se que a organização já fornece, e vem demonstrando ampliar, os espaços de interações e troca de posições e conhecimentos, possibilitando que as manifestações e participação de cada um dos funcionários chegue a todo o conjunto institucional.

Frente ao defendido por Habermas, esta é uma questão bastante relevante.

O quadro a seguir, baseado em Gallupo (2002), resume o que seria uma situação ideal de agir comunicativo, na visão de Habermas, frente ao identificado na pesquisa, dentro dos preceitos entendidos pelo autor como os adequados para a razão comunicativa e os que ainda são observados na área pesquisada.

QUADRO 2 – HABERMAS X AMBIENTE PESQUISADO

Agir Comunicativo	Instituição Pesquisada
Agir: falar ou atuar com o outro	Sim
Ações orientadas para o (pelo) entendimento mútuo	Parcialmente
Perspectiva de primeira pessoa ou do agente	Sim
Razão comunicativa/Agir Comunicativo - entendimento mútuo	Parcialmente
Interação social reside na própria linguagem	Sim
Consenso	Parcialmente

Fonte: adaptada de GALUPPO, 2002, p. 127.

Note-se que à luz da teoria do agir comunicativo, nos escritórios pesquisados, ainda há espaço para melhorias, a despeito da identificação de que a organização como um todo possibilitar a expressão livre de seus funcionários. Vale ressaltar que não é possível estender os resultados desta pesquisa para toda a instituição.

Em relação ao segundo objetivo, foi possível avaliar que nesta ambientação da instituição financeira controlada pelo Estado, através da observação e entrevistas, que há um consistente formato hierárquico, vertical. Há uma forma característica de “montagem” das estruturas com certo perfil militar (inclusive com alguns nomes, departamentos e funções representados como em quartéis – resumidos em 5 letras, normalmente maiúsculas (exemplo: Gerente de Relacionamento é chamado de GEREL, ou Assistente de Negócios sendo chamado de ASNEG). A “estruturação” desta forma talvez seja um dos responsáveis - o que pode ser base para novos estudos no futuro – pela rigidez hierárquica. É um traço distintivo importante em relação a seus pares privados.

Essa estruturação acaba interferindo no processo comunicacional dos escritórios e pode também ter influído na percepção e posicionamentos de quem está dentro desta estrutura. De alguma forma traz como consequência o não uso amplo da racionalidade comunicativa dentro destes espaços.

Com relação ao terceiro objetivo foi percebida a preocupação pela organização para que todos tenham voz e possam expressar seus pontos de vista, porém ainda, segundo a visão de Habermas, existe uma característica importante da comunicação instrumental nos escritórios: tende-se, em momentos de tensão ou impasse, a se buscar o posicionamento do superior hierárquico, dificultando o consenso – base do pensamento habermasiano - o que para o autor compromete que a racionalidade “desabroche” e que a “melhor ideia” saia vencedora, o que seria de se esperar sob esta ótica.

Observou-se que nas declarações dos Assistentes de Negócios, houve uma característica comum: a de que “não eram muito ouvidos sobre o dia a dia” e que sua voz tem “menos peso”. De alguma forma essa característica foi replicada nas relações dos Gerentes de Relacionamento com o Gerente Geral. Não foi observado do Gerente Geral com o Superintendente responsável e deste para com a Direção da empresa. Observou-se que dentro do nível tático esta característica se apresenta com mais constância

Esta situação pode estar relacionada eventualmente a condição de haver um estreitamento de oportunidades nos cargos hierárquicos de gestão/estratégicos, o que vai gerando uma certa insatisfação com sua condição atual. Seria necessária uma pesquisa mais ampla e aprofundada para esta verificação.

Esta questão apontada pelo nível tático sobre a eventual comunicação distorcida e aspectos de coerção, na visão de Habermas, ainda pode estar relacionada ao perfil, ou “modelo de liderança”, de cada um dos superiores. Em outros termos, as equipes agem influenciadas diretamente pela forma como a administração de cada um destes escritórios negociais conduzem suas equipes. Gerentes mais rigorosos, do ponto de vista de cobrança, “tendem” a fazer com que a ação comunicativa de Habermas possua menos espaço, já que há uma inibição por parte de subordinados de se expressar (ambiente não-livre de coerção).

Ponto que merece ser ressaltado é que há percepção dentro da instituição como um todo, pelos instrumentos de comunicação observados, que há sim uma maior preocupação em fazer com que as ideias de todos os funcionários possam chegar à toda a instituição e às áreas de decisão. Os instrumentos apontados, de maneira geral, oferecem a condição de participação e expressão por parte de qualquer um de seus membros, sem quaisquer restrições de temas ou perguntas, e com um desenrolar de questionamentos e posicionamentos bastante interessante, do ponto de vista de comunicação e de exposição franca de posicionamentos – o que é fundamental na visão de Habermas para a plenitude da intersubjetividade.

Portanto pode-se concluir que no tocante à participação e contribuição nos processos e discussões institucionais pôde ser observado que existe espaço interacional fornecido para que se apresentem ideias e contribuições, mas que ainda há espaço para evolução neste sentido dentro dos espaços avaliados.

No objetivo que visa ampliar as reflexões sobre a comunicação nas organizações controladas pelo Estado, como recomendação - a despeito dos instrumentos já disponibilizados pela instituição - este princípio de movimento institucional deveria convergir para o que Dejours (2001) chamou de “espaços de fala”, que seriam contextos de interação que favorecem a comunicação de forma livre, em toda sua estrutura. A visão deste autor caminha para o estímulo ao diálogo e quebra de barreiras psicológicas e hierárquicas, com participação de todos os membros envolvidos. Parte fundamental de todo este processo é reconhecer o outro como um

igual (VIZEU, 2009), já que esta é a condição básica de se reconhecer e legitimar a comunicação, o debate e a busca do entendimento.

Dessa forma, é fundamental que todo este organismo de domínio societário público continue ampliando as formas de comunicação entre todas as partes, visando a evolução do processo racional proposta por Habermas, de maneira que os funcionários possam ter condição plena de expressar-se e tenham a percepção de que não serão “expostos” ou que de alguma forma venham a sofrer qualquer tipo de coação ou prejuízo frente à sua colocação de ideias, que ao fim, visa transformar ainda mais esta organização em algo ainda melhor. É a transformação da razão instrumental/estratégica em algo maior, na racionalidade comunicativa.

Dentro da área estudada, que, deve ser reforçado, é a nova forma de atuação das instituições financeiras no país, buscava-se identificar se o agir comunicativo tinha espaço para se desenvolver ou se a comunicação se pautava pelo agir instrumental. Concluiu-se que a instituição promove e disponibiliza ferramentas para a ação comunicativa. Nos locais pesquisados, especialmente em um dos escritórios, ainda foram identificados pontos de melhoria na comunicação diária, já que foi observada uma forte distinção entre o posicionamento da área tática e a da área estratégica. Esta diferenciação pode estar relacionada a algum tipo de uso da comunicação instrumental, mas tende mais a estar vinculada a outros dois pontos: estilo de gestão – onde a forma de atuação gerencial impacta diretamente a equipe - e também a um certo grau de insatisfação “natural” pelo número reduzido de oportunidades de ascensão para os cargos estratégicos.

Portanto, o que as observações, entrevistas e estudos demonstraram é que a organização vem criando mecanismos abrangentes de interação livre entre seus funcionários, seja visando melhorias de procedimentos, seja visando a expressão das subjetividades de seus funcionários, mas que ainda carece atingir toda a cadeia organizacional. Evidentemente é um processo contínuo e que vai sendo construído. A organização, reforço, indica que quer possibilitar e ampliar essa possibilidade maior entre seus funcionários de se expressarem, através do estímulo à manifestação de seus pensamentos e ao argumento. Busca também com que a hierarquia ceda espaço ao entendimento, à partilha, à parceria. Uma frase dita em um grande evento público recente, por um expressivo dirigente da empresa, resume bem o atual momento que passa a organização pesquisada: “menos hierarquia, mais parceria”.

Como sugestão para novos estudos fica a ideia de acompanhar como se desenvolverão nos próximos anos estes processos e como terão impacto sobre a realidade de seus funcionários e da instituição como um todo.

6 REFERÊNCIAS

ABBUD, Maria E.O.P.; LIMA, Manuella D.C. **Comunicação organizacional: histórico, conceitos e dimensões**. In: XIV CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO NORTE. Manaus, 2015.

ADORNO, Theodor; HORKHEIMER, Max. **A dialética do esclarecimento: fragmentos filosóficos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1985.

ALENCAR, Eunice S. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.

ALLPORT, A. **Attention and performance xiv**. The Mit Press. In: David E. Meyer & Sylvan Kornblum (eds.), 183-218, 1993.

ARAGÃO, Lucia M. C. **Razão comunicativa e teoria social crítica em Jurgen Habermas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997.

AUSTIN, J. **How to do things with words**. Oxford: Clarendon, 1962.

BAHIA, Juarez. **Introdução à comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional – o treinamento de recursos humanos como rito de passagem**. São Leopoldo: UNISINOS, 2000.

BALDISSERA, Rudimar. **Por uma compreensão da comunicação organizacional**. In: O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade. (Org.). Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial – teoria e pesquisa**. Barueri: Manole, 2003.

CARDOSO, O.O; FOSSÁ, M.I.T. **Comunicação organizacional – confronto entre Luhmann e Habermas – conjecturas necessárias**. In: XXXII ENCONTRO DA ANPAD. Rio de Janeiro, 2008.

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação – quem não se comunica... como utilizar e conduzir as comunicações internas e externas para criar valores e alcançar os objetivos nas empresas.** São Paulo, Makron Books, 1994.

COSTA, C. F. **Wittgenstein: a semântica implícita. O que nos faz pensar.** Rio de Janeiro, v. 5, p. 31-50, 1991.

COUTO, F.F. **Pelo olhar de Habermas: delineando noções básicas sobre o agir comunicativo e sobre as esferas pública, privada e social no campo das organizações.** São Paulo - SP. Anais do VII EnAPG 2016, v. 1. p. 1-9.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional.** São Paulo: Scortecci, 2002.

CURVELLO, João José Azevedo. **Relações públicas e comunicação organizacional no Núcleo de Pesquisa da Intercom.** In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (org.). *Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas.* São Caetano do Sul: Difusão, 2009. p. 305-318.

CURVELLO, João José Azevedo. **Os estudos de comunicação organizacional e as novas abordagens sistêmicas.** In: XXXII CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO – INTERCOM. 32, Curitiba, 2009. Anais eletrônicos. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-2746-1.pdf>. Acesso em: 27 jan. 2014.

CUTER, João Vergílio Gallerani. **A ética do Tractatus.** *Analytica. Revista de Filosofia*, [S.l.], v. 7, n. 2, p. 43-58, ago. 2013. ISSN 1414-3003. Disponível em: <<https://revistas.ufrj.br/index.php/analytica/article/view/477/434>>. Acesso em: 24 Set. 2017.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social.** 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

DIEHL, Astor; TATIM, Denise. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2004.

ENRIQUEZ, Eugène. **O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica.** *Revista de Administração de Empresas*, v.37, n.1, p. 18-29, 1997a.

ENRIQUEZ, Eugène. **Os desafios éticos nas organizações modernas**. Revista de Administração de Empresas, v.37, n.2, p. 06-17, 1997b.

ESTANISLAU, Cristiano; LOEBEL, Eduardo. **Teoria da agência e teoria da ação comunicativa: da polarização teórica à superação dicotômica**, 2009.

FELTS, Arthur A. **Organizational communication**. *Administration & society*, London, v.23, n.4, p. 495-517, 1992.

FERRARI, M. A. **Uma leitura crítica da comunicação e das relações públicas no Brasil e na América Latina**. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria A.; FRANÇA, Fábio. *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. 1.ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

FIGUEIREDO, Rubens; NASSAR, Paulo. **O que é comunicação empresarial?** São Paulo: Brasiliense, 1995.

FONSECA, G. M; GALLELI, G. M. F.; **A Teoria da ação comunicativa e o trabalhador do século xxi: um olhar sobre a comunicação no ambiente organizacional**. In: I CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2013, Fortaleza. SBEO - Sociedade Brasileira de Estudos Organizacionais, p. 630-637, 2013.

FORESTER, John. **Teoria crítica e análise organizacional**. Tradução de Antônio C. Freddo. Plural, v.1, p. 131-148, 1994.

FRANÇA, Vera V; SIMÕES, Paula G. **Curso básico de teorias da comunicação**. 1. Ed. Belo Horizonte: Autêntica Editora (Coleção Biblioteca Universitária), 2016.

GALLELI, Giovanna M.F. **A teoria da ação comunicativa e o trabalhador do século xxi: um olhar sobre a comunicação no ambiente organizacional**, 2013.

GALLELI, Giovanna M.F; MARCHIORI, Marlene. **A comunicação constitutiva das organizações contemporâneas: reflexões sobre as aproximações possíveis entre a TAC e a CCO**. In: XXXIX ENCONTRO DA ANPAD, Belo Horizonte, 2015.

GALUPPO, Marcelo Campos. **Igualdade e diferença: estado democrático de direito a partir do pensamento de Habermas**, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SOCIOLOGIA – MAX WEBER. Ginga Videoaulas. **Youtube**. 07 Out. 2015. 14min19s. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=QpUUsTXVwAs>>. Acesso em: 17 Jul. 2017.

GONÇALVES, Maria Augusta Salin. **Interdisciplinaridade e educação básica: algumas reflexões introdutórias**. *In*: Educação básica e o básico em educação. Porto Alegre: Sulina, 1996.

GONCALVES, Maria Augusta Salin. **Teoria da ação comunicativa de Habermas: Possibilidades de uma ação educativa de cunho interdisciplinar na escola**. Educação & Sociedade, ano XX, no 66, Abril/99.

GONZALEZ REY, Fernando. **Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção da informação**. Tradução de Marcel Aristides Ferrada Silva. São Paulo: Cengage learning, 2015.

GRAMSCI, Antonio. **Cadernos do cárcere**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999.

HABERMAS, Jurgen. **Mudança estrutural na esfera pública**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984a.

HABERMAS, Jurgen. **The theory of communicative action vol 1: Reason and the rationalization of society**. Boston: Beacon Press, 1984b.

HABERMAS, Jurgen. **The theory of communicative action vol 2: Lifeworld and system: A critique of functionalist reason**. Boston: Beacon Press, 1987a.

HABERMAS, Jurgen. **A nova intransparência. A crise do Estado de bem-estar social e o esgotamento das energias utópicas**. *In*: Novos Estudos Cebrap. São Paulo, 103-114, 1987b.

HABERMAS, Jurgen. **Técnica e ciência como "ideologia"**. Lisboa: Edições 70, 1987c.

HABERMAS, Jurgen. **Consciência moral e agir comunicativo**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

HABERMAS, Jurgen. **Teoria do agir comunicativo - Racionalidade da ação e racionalização social 1**. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2012a.

HABERMAS, Jurgen. **Teoria do Agir Comunicativo - Sobre a crítica da razão funcionalista2**. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2012b.

KALBERG, Stephen. **Max Weber: Uma introdução - Stephen Kalberg**. Tradução de Vera Pereira. Rio de Janeiro: Zahar, 2010.

KUNSCH, Margarida M. K. **Relações públicas e modernidade – Novos paradigmas da comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997

KUNSCH, Margarida. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. Edição revista, ampliada e atualizada. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida M. K. (org.) **Obtendo resultados com relações públicas**. 2a. ed. revista e atualizada. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006

KUNSCH, Margarida M. K. **Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual**. V. 8 - No 2 jul/dez. p. 35-61, São Paulo, 2014.

LABORATÓRIO FILOSÓFICO – PALESTRA PROF. DR. FLÁVIO BENO SIEBENEICHLER. Espaço Cultural Escola Sesc. **Youtube**. 16 set. 2013. 1h40min02s. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=CBrDolYfzzY>>. Acesso em: 14 Ago 2017.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre as organizações**. 2. ed. São Caetano: Difusão Editora, 2011.

MARGOLIS, Joshua. D. **Dignity in the balance: philosophical and practical dimensions of promoting ethics in organizations**. Tese (Doutorado em Filosofia) – Harvard University, Cambridge, 1997.

MARTINO, Luís Mauro Sá. **Teoria da Comunicação: ideias, conceitos e métodos**. 5.ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

MATOS, Gustavo Gomes. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo**. 2. ed. Barueri: Manole, 2009.

MATOS, Heloiza. **Comunicação global nas organizações**. Revista PROFI Gerencial. UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL, 2004.

NASCIMENTO, Jackson F. **A Escola de Frankfurt e seus principais teóricos**, 2014.

OLIVEIRA, S.A; BULGACOV, Y.L.M. **Wittgenstein e a Administração: Potencialidades da Pragmática da Linguagem aos Estudos Organizacionais e à Estratégia**. RAC. Revista de Administração Contemporânea (Impresso), v. 17, p. 556-597, 2013

O'NEILL, John. **Sociology as a skin trade**. New York: Harper and Row, 1972.

ONUMA, Fernanda Mitsue; ZWICK, Elisa; BRITO, Mozer José. **Ideologia gerencialista, poder e gestão de pessoas na administração pública e privada: uma interpretação sob a ótica da análise crítica do discurso**, 2014.

PAGÈS, M. et al. **O poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

PINTO, J. M. R. **Administração e liberdade: um estudo do conselho de escola à luz da teoria da ação comunicativa de Jürgen Habermas**. Tese de Doutorado. Campinas: Faculdade de Educação/UNICAMP, 1994.

PUTNAM, Linda; PHILLIPS, Nelson; CHAPMAN, Pamela. **Metáforas da comunicação organizacional**. In: CLEGG, Stewart R., HARDY, Cyntia, NORD, Walter R. (ORGs.). Handbook de estudos organizacionais, v.3. São Paulo: Atlas, 2004.

REGO, Armênio. **Comunicação pessoal e organizacional – teoria e prática**. 3.ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2013.

REVISTA PROFI GERENCIAL – **Comunicação empresarial**. Universidade Corporativa Banco do Brasil, 2004.

SERVA, Maurício. **A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa**. RAE – Revista de Administração de Empresas, 1997.

SHANNON, Claude E; WEAVER, Warren. **The Mathematical Theory of Communication**. THE UNIVERSITY OF ILLINOIS PRESS. URBANA, 1964.

SIEBENEICHLER, Flávio Zeno. **Encontros e desencontros no caminho da interdisciplinaridade: G. Gusdorf e J. Habermas**. Rio de Janeiro: Revista Tempo Brasileiro 98, 1989.

TAYLOR, James R.; CASALI, Adriana Machado. **Comunicação: o olhar da “Escola de Montreal” sobre o fenômeno organizacional**. In: MARCHIORI, Marlene. Comunicação e organização: reflexões, processo e práticas. São Caetano do Sul: Difusão Editoras, p. 69-82, 2010.

TEIXEIRA, Maria L. M. **Dignidade organizacional: valores e relações com stakeholders**. In: Valores Humanos e Gestão: novas perspectivas. São Paulo: SENAC, 2008.

VALLE, Bortolo. **Wittgenstein: a forma do silêncio e a forma da palavra**. Coleção Filosofia, n. 2. Curitiba: Editora Champagnat, 2003.

VIZEU, Fábio. **Ação comunicativa e estudos organizacionais**. Revista de Administração de Empresas, v.45, n.4, p. 10-21, 2005.

VIZEU, Fábio. **Da racionalidade instrumental à racionalidade comunicativa: o caso de uma instituição psiquiátrica**. Organizações & Sociedade, v. v.13 - n.36 – Janeiro / Março, p. 163-184, 2006.

VIZEU, Fábio. **Racionalidade administrativa e distorção comunicativa nas organizações contemporâneas**. In: XXXIII ENCONTRO DA ANPAD. São Paulo, 2009.

VIZEU, Fábio; CICMANEC, Edna Regina. **A música que encanta, o discurso que aprisiona: a distorção comunicativa em uma loja de departamentos**, 2012.

VIZEU, Fábio; FLORES, A.P.; VILLELA, J.S.V. **Revisitando a teoria do agir comunicativo em estudos organizacionais**, 2016.

WOLTON, Dominique. **Pensar a comunicação**. Tradução de Zélia Leal Adghirni. Brasília: Editora UnB, 2004.

7 ANEXOS

7.1 QUESTIONÁRIO BASE DE ENTREVISTAS

- 1) Qual cargo exerce atualmente e seu tempo de empresa?
- 2) Como você se enxerga no futuro de sua empresa? Se sente “participante” dessa construção?
- 3) Você acredita que suas posições são válidas na hora de traçar objetivos institucionais?
- 4) Em que circunstâncias isso ocorre? Explique.
- 5) Você acredita que poderia haver mecanismos que facilitassem mais a comunicação dentro de seu ambiente de trabalho e instituição?
- 6) A hierarquia é um fator que dificulta sua exposição de ideias? Você entende que suas posições alcançam o nível de decisão de sua empresa? Se sente em algum momento coagido?
- 7) Você já trabalhou em outras empresas? Se sim, como observa a comunicação dentro da empresa atual e as anteriores? Há diferenças?
- 8) Ações como “Pensa”, “Almoço com o Presidente” e interações do Conselho Diretor via intranet são em sua visão instrumentos eficazes para a efetividade da comunicação organizacional? Você vê eficiência nestes instrumentos? Identifica outros?
- 9) Você entende que sempre são extraídas as melhores decisões no processo atual de decisão em sua área? E na instituição como um todo?
- 10) O que poderia ser feito para melhorar este processo, em sua opinião?