Comunicação Organizacional Interna: Desenvolvimento e Conseqüências no Contexto Histórico das Organizações[1]

Autores: Eliane Zanluchi e Carmen Lúcia Copetti – Universidade do Vale do Rio dos Sinos[2]

Resumo: Este trabalho tem como principal objetivo revisar e ampliar os estudos teóricos sobre os processos comunicacionais internos da organização e sua colaboração no que diz respeito à aprendizagem organizacional. O contexto histórico-evolutivo da comunicação e do aprendizado nas organizações apresentado no texto é de relevância central, uma vez que inúmeros fatores sociais do ambiente vêm alterando as necessidades e relações interativas na empresa, principalmente no que se refere às práticas de comunicação, tema principal deste estudo. Quanto ao caráter desta pesquisa, ele é exploratório e a metodologia adotada consiste em revisão bibliográfica das principais obras e artigos especializados da área da Comunicação, Administração e Aprendizagem Organizacional.

Palavras-chave: comunicação; comunicação organizacional; aprendizagem.

1. Introdução

A comunicação torna-se a cada dia mais importante nas formas de relação da sociedade, inclusive dentro das empresas. Novas tecnologias permitem uma maior abrangência das informações, rompendo os limites do tempo, espaço e até mesmo de valores culturais.

Os processos comunicacionais sempre apresentaram uma evolução paralela àquela desenvolvida pelo homem nos mais diferentes ambientes ou períodos históricos. Não há como desmembrar a forma de vida humana das práticas e formas do homem comunicar-se. Hoje, de forma mais ágil e tecnológica do que em outros tempos, os inventos humanos continuam a aperfeiçoar as maneiras de se comunicar, inclusive no ambiente interno das organizações, principalmente com as tecnologias de informação disponibilizadas (TORQUATO, 1986).

Considerando a performance organizacional, Mattelart (1999) afirma que os sistemas de comunicação contribuem para que a empresa torne-se competitiva, devido ao fato de que suas atividades são realizadas por pessoas e que a política de comunicação adotada pela organização irá influenciar no desempenho dos mesmos. Corroborando, Pretto (2000 apud BUSS, 2002)

---

[1] Trabalho apresentado ao NP 05 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional, do IV Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom.

[2] Eliane Zanluchi (elizanluchi@hotmail.com), 24 anos, graduada no curso de Comunicação Social da UNISINOS, é professora da Univates e mestranda do PPG Administração da UNISINOS. Carmen Lúcia Copetti (carmenl@mercurio.unisinos.br), 42 anos, é professora do Curso de Comunicação Social Habilitação Publicidade e Propaganda da UNISINOS desde 1995. Especialista em Administração de Marketing, é mestranda no PPG em Administração da UNISINOS.

afirma que a comunicação organizacional interna produz mudanças que podem ser positivas ou negativas, conforme a capacidade de entendimento ou divergência das partes em interação.

Considera-se, portanto, que a comunicação interna atualmente vem exercendo uma fundamental importância nas organizações. A complexidade do ambiente e as pressões que surgem no mercado criam a necessidade de uma organização cujos membros estejam altamente conectados, uma organização que esteja de fato criando seu futuro através do compartilhamento de comunicação e expansão do conhecimento (SINKULA, BAKER, NOORDEWIER, 1997). É de senso comum, porém, que a comunicação é um dos grandes desafios a serem superados pelas empresas.

No que diz respeito à literatura da aprendizagem organizacional, se verificam poucos estudos que tratam a comunicação de forma adequada ou dão a este tema a importância devida. "A comunicação, a qual está presente em muitos aspectos que enriquecem e dão continuidade à aprendizagem organizacional, não tem sido adequadamente explorada na literatura administrativa." (DAFT, HUBER, 1987 apud BARKER, CAMARATA, 1998, p. 444).

Barker (1998) enfatiza que a aprendizagem organizacional pode ser desenvolvida através do enriquecimento de relações que são criadas e possíveis através da comunicação. Além de explorar a importância que o autor citado dá à comunicação, este estudo também utilizará o conceito adotado por ele sobre a efetividade da comunicação: "aquela onde os funcionários da organização colaboram, interagem e comprometem-se junto a outros, buscando entender a importância deste compromisso" (PACE, FAULES, 1989, apud BARKER, 1998, p. 444).

Este artigo inicia com uma explanação teórica que descreve a comunicação, o aprendizado, seus conceitos e principais implicações para o ambiente organizacional. Após é apresentada uma revisão da literatura para se compreender o contexto histórico desta prática nas organizações desde meados do século XX. As conclusões e limitações do artigo são apresentadas no final do mesmo, onde também são discutidas questões que relacionam as áreas da administração, aprendizagem e comunicação organizacional num contexto considerado histórico-evolutivo para ambas.

2. Referencial Teórico

2.1. A comunicação organizacional

A dimensão de comunicação abordada neste testudo é aquela desenvolvida no ambiente de trabalho, delimitando-se aos processos de comunicação organizacional interna, os quais englobam todas aquelas mensagens que são enviadas ou recebidas dentro dos limites da organização (O`HAIR, FRIEDRICH, DIXON, 2002). Seu processo pode desenvolver-se de diversas formas. São consideradas reuniões, conferências, diálogos informais, e outros que são realizados através dos mais diversos instrumentos: intranet, murais, ramais, jornais internos, comunicados oficiais e outros. Para tanto, torna-se importante conceitualizá-la.

A comunicação organizacional interna, porém, apresenta uma diversidade de conceitos. Kreeps (1990) a entende como um processo, através do qual, os membros da organização obtêm informações pertinentes sobre ela e suas mudanças. O autor enfatiza que a comunicação organizacional desempenha uma função de fonte de informação aos membros da organização, na qual a informação se constitui na variável intermediária que une a comunicação à organização.

A definição de Goldhaber (1993 apud ANDREWS, HERSHEL, 1996) engloba também o contexto no qual "a comunicação organizacional pode atuar como o processo de criação e troca de mensagens dentro de uma rede de trabalho de relações interdependentes para competir com as incertezas do ambiente" (p. 13). Andrews e Hershel (1996) completam afirmando que a comunicação envolve a interpretação e negociação de mensagens, enquanto esforça-se para articular e trazer a compreensão mútua das visões, propósitos e metas da empresa entre os funcionários. Esta segunda definição, por sua vez, torna-se mais congruente à proposta apresentada neste estudo e é adotada pelo mesmo.

Torquato (1986) também descreve a comunicação como processo que intermedia o discurso organizacional, ajusta interesses, controla os participantes internos e promove maior credibilidade empresarial. Ele a considera poder expressivo que contribui para a maior produtividade e alavancagem da economica organizacional.

A comunicação efetiva é considerada, portanto, uma prioridade para as organizações (ANDREWS, HERSHEL, 1996). Nesta mesma direção, Calabrese (1997) defende a comunicação e a cooperação como ferramentas indispensáveis para responder imediatamente às

constantes mudanças que acontecem no ambiente em que estão inseridas as organizações. “Além de expressar a mudança, a comunicação é um elemento constitutivo da mudança.” (REIS, 2002).

Compreendendo-se a organização como um sistema, pode-se afirmar que a comunicação torna-se uma engrenagem imprescindível para que o mesmo funcione. Salerno (1999) aponta que num sistema de produção do qual diferentes pessoas, de diferentes classes hierárquicas e sociais, diferentes histórias, conhecimento e competências fazem parte, um acerto mínimo se faz necessário. Tomando por base Habermas (1987), que descreve comunicação como a intercompreensão mútua de mensagens entre sujeitos, ele a considera essencial para que haja uma atuação adequada em termos de estratégias e objetivos da produção.

As diferentes dimensões citadas por Salerno (1999) quanto à comunicação são: a dimensão cognitiva, dimensão normativa e dimensão expressiva. A primeira diz respeito ao conhecimento e validação mútuos das competências necessárias para o tratamento de uma determinada situação produtiva, particularmente eventos. A dimensão normativa refere-se à validação social das normas. Já a última dimensão citada, a expressiva, envolve a mobilização individual frente ao cognitivo/normativo, tendo alta relação com a gestão democrática, onde são negociados, além dos deveres, também os direitos, obrigações e recompensas.

Em relação às funções básicas da comunicação na organização ou em um grupo, Robbins (2002) aponta quatro funções. A primeira é o controle: a comunicação atua no controle do comportamento das pessoas de diversas maneiras, a começar, pela hierarquia que as organizações possuem fazendo com que o funcionário saiba a quem comunicar primeiro uma informação ou acontecimento. A segunda é a motivação: a comunicação facilita a motivação na medida em que esclarece aos funcionários o que deve ser feito, avalia a qualidade do seu desempenho e orienta sobre como melhorá-lo. A terceira função é apresentada pela expressão emocional: é através da comunicação que os funcionários expressam seus sentimentos de satisfação ou frustrações. E, por fim, a última função, a informação: a comunicação facilita a tomada de decisões pois proporciona à pessoa ou grupo as informações que eles necessitam.

Ao considerar que a comunicação organizacional é um fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes, Goldhaber (1991) acredita que a comunicação organizacional inclui quatro importantes conceitos: mensagens, redes, interdependência e relações. Passando, assim, ser tarefa da mesma o estudo dos fluxos de mensagens na empresa.

Percebe-se, portanto, uma ligação entre as funções da comunicação apresentadas por Robins (2002), Goldhaber (1991), Torquato (1986) e Salerno (1999). Ambos relacionam a ela funções normativas, transmissão de informações e manifestações individuais e expressivas como apresentado na Figura 1.

FIGURA 1: Funções da comunicação na organização.



Fonte: desenvolvido pelas autoras, com base em Robins (2002), Goldhaber (1991), Torquato (1986) e Salerno (1999).

2.2. Revisão histórica da comunicação nas organizações

Os teóricos administrativos tradicionais (FAYOL, 1968; TAYLOR, 1982), em geral, pouco enfatizam as questões da comunicação em seus trabalhos. A base de seus relatos está na teoria clássica de Max Weber (1995) que ressalta o individualismo metodológico em seus estudos e a ação como algo subjetivo, específico e intencional. Além disso, Weber (1995) centra suas idéias na racionalidade e nos procedimentos logísticos da organização, além da autoridade e das leis.

Até por volta da década de 70, o formato padrão das organizações baseia-se naqueles desenvolvidos pela administração científica. Esses modelos basicamente funcionais e mecanicistas adotam a produção em massa, economia de escala e uma estrutura vertical (FAYOL, 1968; TAYLOR, 1982). Nestas organizações a departamentalização e a rigidez de uma unidade de comando impossibilitam participação e troca de informações entre empresa e funcionário. Também dentro da abordagem clássica, Fayol (1968) apresenta sua visão de gerente da organização administrativa. Nela, a divisão do trabalho ocorre em departamentos e é especializada. As organizações são vistas como estruturas e as palavras de ordem são: previsão, organização, comando, coordenação e controle.

O toyotismo vem, na década de 70, contribuir com as modificações organizacionais que iniciam a partir de então. Ele traz uma visão nova, oriunda das práticas administrativas japonesas que começam a ser implantadas no Japão e enfatiza, além da eficiência e qualidade, o envolvimento e comprometimento dos funcionários (OHNO, 1997). Aprofundando ainda mais as

questões humanas no ambiente organizacional, em 1977, Homans relata as experiências realizadas em Hawthorne e revela as importantes conseqüências que este estudo, realizado em 1928, traz ao introduzir a discussão das relações humanas na administração.

Com esta mesma ênfase surge em 1947 a Escola Sociotécnica. A principal questão desta escola diz respeito à adequação do social e da técnica nas organizações. Nadler, Gerstein e Shaw (1993) ressaltam que na sociotécnica o social e o técnico são projetados para se harmonizarem deliberadamente. O "social", na medida em que considera o ser humano como um todo, implicando nas suas necessidades físicas e psicológicas. Enquanto o técnico diz respeito aos processos, fluxo de trabalho, a tecnologia e as formas de informação.

A partir do toyotismo, escola sociotécnica e dos estudos de Homans, portanto, constata-se uma crise na organização clássica. Salerno (1999) afirma que esta crise é fruto de uma discussão da sua adequação, em termos de eficiência, às necessidades de empresas de ponta, com sistemas de produção integrados, flexíveis e automatizados. Barnard (1979) também apresenta uma visão que se diferencia, em parte, da tradicional quanto à organização. Ele considera a empresa como um sistema cooperativo. A linguagem é considerada a forma de cooperação mais complexa e universal e a comunicação é apontada como fundamental para efetivar o sistema de cooperação.

Um dos estudiosos que também alinha a comunicação com o conceito de organização é Simon (1979). O teórico, que enfatiza a racionalidade limitada no comportamento e decisões administrativas, conceitua a organização como sendo um sistema complexo de comunicação e inter-relações entre grupamentos humanos. Esta definição de organização, portanto, é a que apresenta maior congruência frente aos pressupostos deste estudo.

A teoria geral dos sistemas, tão dissociada na literatura acadêmica, também apresenta relações estreitas entre comunicação e interfuncionalidade organizacionais. Bertalanffy (1977), sob a ótica sistêmica, considera as organizações um complexo sistema de elementos em interação. Sua abordagem prevê uma interação dinâmica nos sistemas e esta colocação permite que se considere a comunicação como um processo intrínseco à fluência dessas interações.

Apesar das inúmeras mudanças que se fizeram presentes ao longo de todo um século nas formas de se pensar, teorizar e praticar a administração desde 1900, Nadler, Gerstein e Shaw (1993) descrevem que os problemas mais significativos que ocorrem com as empresas, ainda hoje, estão relacionados com as práticas relacionadas com o modelo tradicional: estabilidade,

previsibilidade, força de trabalho despreparada e entropia. Enfim, concluem que sobra burocratização e falta aprendizagem, motivação, criatividade e comunicação.

É importante se considerar, portanto, as descrições de Galbraith e Lawler (1995) quanto às mudanças necessárias à adaptação das organizações frente à realidade atual. Os autores afirmam que para serem competitivas, as organizações precisam demonstrar um nível contínuo de alto desempenho e que: "(...)a maioria das companhias tem eliminado níveis de hierarquia para trazer os locais de decisão para mais perto das fontes de informação." (GALBRAITH, LAWLER, 1995, p. 32). Essa redução agiliza a dinâmica da empresa, facilitando o fluxo de informações e tomada de decisões, além de reduzir as barreiras à cooperação interfuncional.

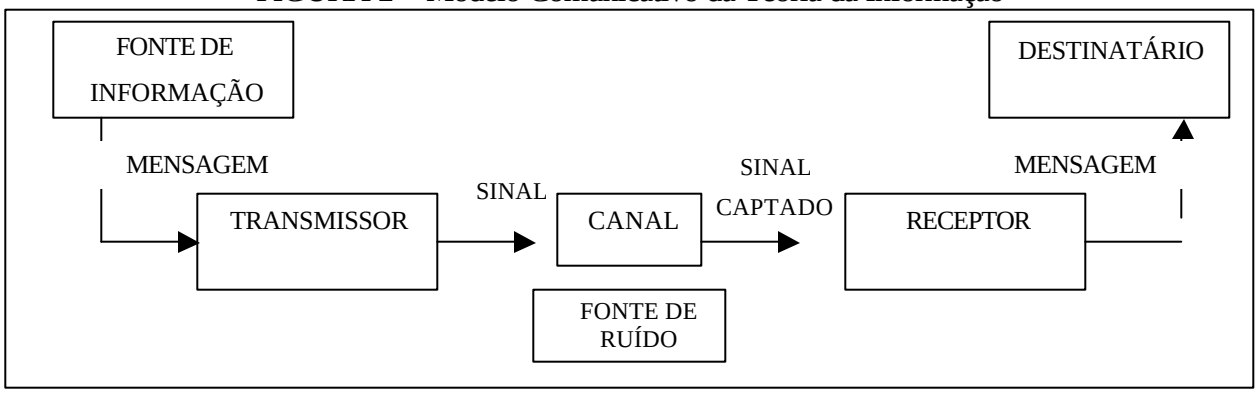
2.3. Os modelos de comunicação

As teorias da comunicação apresentam uma série de escolas, teóricos e modelos que buscam explorar esta área de estudos. Neste trabalho, são apresentados dois modelos considerados básicos dos processos de comunicação: o da Teoria da Informação e o da Comunicação Transacional.

Estes modelos apresentam diferentes abordagens quanto ao processo comunicacional: o primeiro, mais simples, é baseado na simples transmissão de informações e, o segundo, apresenta a prática do *feedback*. Este último revela-se mais complexo e preocupado com o efeito causado pela mensagem. Conseqüentemente, há uma relação mais próxima entre ele e as discussões sobre a aprendizagem organizacional.

Wolf (1999) descreve que a origem da Teoria da Informação, ou Teoria Matemática da Comunicação, desenvolvida por Shannon e Weaver na década de 40, está fundamentada em trabalhos realizados na engenharia das telecomunicações, os quais tinham como objetivo melhorar a velocidade na transmissão de mensagens, diminuir as suas distorções e aumentar o rendimento global do processo de transmissão de informações. Segundo o autor, esta teoria é, essencialmente, uma teoria sobre a otimização da transmissão de mensagens e uma de suas grandes contribuições é permitir individualizar os fatores de perturbação da transmissão de informações, ou seja, o problema do ruído. A Figura 2 apresenta o "sistema geral da comunicação" proposto pela Teoria da Informação.

FIGURA 2 – Modelo Comunicativo da Teoria da Informação



Fonte: Shanon, Weaver (1949 apud WOLF, 1999)

Uma das críticas apontadas por Rüdiger (1998), diz respeito ao aspecto cognitivo da mensagem. No modelo matemático da informação não é considerado o conteúdo da mensagem em si, mas simplesmente a técnica utilizada para a transmissão da informação. Conseqüentemente, numa visão linear de transmissão de informação, o conhecimento, e conseqüente a aprendizagem, não são ressaltados ou validados neste processo.

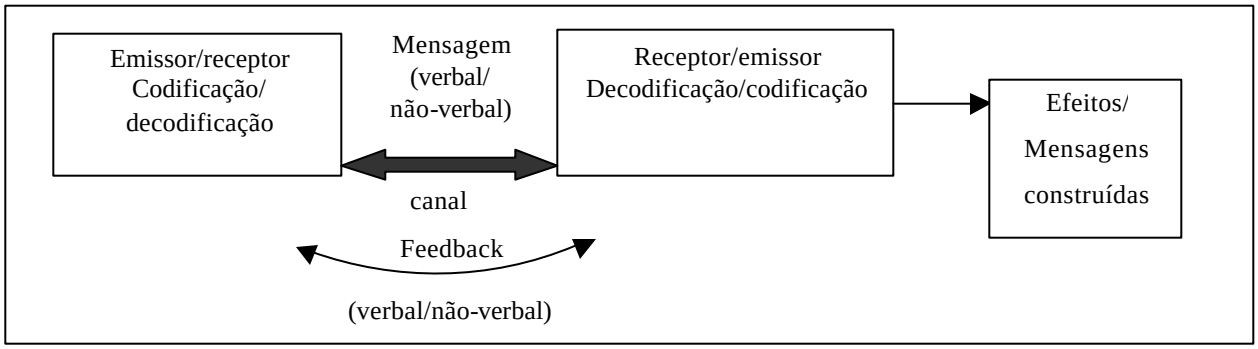
No que se refere aos processos comunicacionais, o modelo transacional de comunicação (Figura 3) é considerado o mais contemporâneo, enfatizando a comunicação *"two-way"* e os processos recíprocos de trocas de mensagem mútuas (ANDREWS, HERSHEL, 1996). Weinburg e Wilmot (1973 apud ANDREWS, HERSHEL, 1996) afirmam que na visão transacional cada indivíduo está comprometido em enviar e receber mensagens simultaneamente, compartilhando do processo de codificação, decodificação e afetando o outro.

Axley (1984) ao comparar o modelo transacional com o modelo tradicional, de visão linear, de comunicação ressalta que, neste último, o significado de uma mensagem pertence ao emissor, e o desafio consiste em utilizar efetivamente um canal e, então, transmitir a mensagem claramente para um receptor ou grupo. Já o modelo transacional está ajustado ao receptor e, especialmente, para a construção de um significado da mensagem em sua mente.

Barker e Camarata (1998) defendem que este processo de troca de mensagens e construção de significados, onde as diferentes partes envolvidas participam do processo como emissor e receptor em momentos alternados, não ocorrendo uma simples troca de informações , é a ideal para ser desenvolvida na organizacão. Segundo os autores, somente desta forma, a disseminação

de conhecimento e enriquecimento das relações poderá gerar o aprendizado organizacional necessário às constantes adaptações da empresa às mudanças do ambiente e a busca da inovação.

Figura 3 - Modelo Transacional de Comunicação



Fonte: adaptado de Andrews e Hershel (1996)

2.4. Aprendizagem Organizacional e Comunicação

SENGE (2000) permite uma melhor compreensão do termo aprendizagem: "(...) a palavra *"learning*" é derivada do indo-europeu leis ou "trilha". "*To learn*" (aprender) significa aumentar a capacidade através da experiência ganha por seguir trilha ou disciplina" (p. 36). No que se refere às organizações que aprendem, para o autor, estas são consideradas mais flexíveis, adaptáveis e mais competitivas, na medida em que aprendem mais rápido e melhor que os seus concorrentes.

Desde os anos 90, a aprendizagem na organização ganha uma crescente relevância e várias conceitualizações vêm sendo elaboradas para defini-la. Segue abaixo (Tabela 1) os principais conceitos reunidos por Lundberg (1995) como uma amostra de suas definições.

Tabela 1 – Uma amostra das definições de aprendizagem

1.	Aprendizagem organizacional é um processo de verificação e correção de erros. (ARGYRIS, 1977)
2.	(Definição inicial) Aprendizagem organizacional significa o processo de aperfeiçoar ações através de melhor conhecimento e compreensão. (FIOL, LYLES, 1985)
3.	A aprendizagem organizacional é uma habilidade organizacional que cria, adquire e transfere conhecimento, e que modifica este comportamento para refletir novos conhecimentos e percepções. (GARVIN, 1993)
4.	Aprendizagem é o desenvolvimento de percepções, conhecimentos e associações entre ações passadas, e a efetividade destas ações, e ações futuras. (FIOL, LYLES, 1985)
5.	A aprendizagem organizacional ocorre através do compartilhamento de percepções, conhecimento e modelos mentais... (e) constrói-se através do conhecimento e experiências passadas – as quais são as memórias. (STATA, 1989)
6.	Organizações são vistas como as que aprendem pelo entendimento das influências da história dentro

das rotinas que guiam o comportamento. (LEAVITT, MARCH, 1988)

7. (Uma organização de aprendizagem é)... uma organização que está continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro. (SENGE, 1990)
8. A aprendizagem organizacional está inserida no sistema ou nos mecanismos que capturam e compartilham aprendizagem. (WATKINS, MARSICK, 1993)

Fonte: adaptado de Lundberg (1995, p. 12)

SENGE (1990), também conceitua como "Organizações que Aprendem" ou "*Learning Organization"* aquelas organizações que têm dentro de si o que o autor chama de embrião da aprendizagem e da inovação. GARVIN (1993) descreve as organizações de aprendizagem como aquelas que possuem habilidades para criar, adquirir, transferir conhecimentos e modificar comportamentos, refletindo o novo conhecimento e as novas percepções. Segundo o autor, as organizações de aprendizagem possuem habilidades em cinco principais atividades: resolução sistemática de problemas, experimentação de novas abordagens, aprendizado a partir da própria experiência e história passada, aprendizado através de experiências e melhores práticas de outros e a transferência do conhecimento de forma rápida e eficiente por toda a organização. Para este estudo é de suma relevância a observação de Garvin (1993) sobre as organizações que aprendem, quando o autor afirma que: "(...) elas cultivam a arte de ouvir com abertura e atenção" (p. 69).

Nonaka e Takeuchi (1997) valem-se de uma importante consideração em seu livro que vem, indiretamente, corroborar com as idéias que se quer enfatizar neste trabalho. Ao criticarem a literatura organizacional, descrevem que as teorias de aprendizado organizacional carecem basicamente da "visão de que o desenvolvimento de conhecimento constitui aprendizado" (WEICK, 1991 apud NONAKA, TAKEUCHI, 1997, p. 53). Neste sentido, os autores apontam que a maioria dessas teorias ainda está presa a um conceito behaviorista de "estímulo-resposta".

De certa forma, esta abordagem de Nonaka e Takeuchi (1997) justifica a escolha do processo de comunicação transacional feita por este estudo, onde além da troca de informações, os efeitos e a construção de significado das mensagens ganham destaque nas relações comunicacionais da organização.

Barker e Camarata (1998) afirmam que o aprendizado organizacional pode ser desenvolvido através do enriquecimento das relações que são criadas e permitidas pela comunicação. Já Grize (1995 apud Chanlat, 1991) observa que reduzir a comunicação humana nas empresas a simples transmissão de informação, visão diretamente inspirada na engenharia,

como se pode ver nos manuais de comportamento organizacional, é condenar-se a não aprender em profundidade nem o simbólico organizacional nem a identidade individual e coletiva.

Vale ressaltar que, potencialmente, o que faz com que a comunicação na aprendizagem organizacional diferencie-se é a disseminação e interpretação compartilhada de informações. Além disso, quantidade, tempo e o tipo de comunicação usada são considerados fatores muito importantes para o desenvolvimento do aprendizado (BARKER, CAMARATA, 1998).

Uma observação direta entre aprendizado e comunicação, como construção de significado, não apenas como simples troca de informações é feita por Argyris (1994). Segundo o autor a opção por iniciativas de caráter apenas informativo ou que, no máximo, buscam o envolvimento, como não leva os agentes de mudança à reflexão sobre o seu trabalho e o seu comportamento, não encoraja o engajamento nem permite a emergência de informações ameaçadoras ou embaraçosas, as quais podem motivar aprendizado ou produzir mudança real. Neste sentido, é considerado que quanto mais participativas forem as iniciativas de comunicação na organização, mais o aprendizado pode ser praticado devido ao ritmo em que os processos participativos se constroem (REIS, 2002).

Weick e Westley (1994) afirmam que aprender é usar linguagem para comunicar-se. A partir desta afirmativa segue uma importante consideração sobre da comunicação nas empresas. Considerando-a, também se pode ampliar a explanação afirmando que a comunicação é o elo entre a linguagem, aprendizado e organização e que para que estas interações ocorram de forma fluente, é necessário que ocorram processos comunicacionais claros e eficientes na empresa.

No que se refere à comunicação organizacional interna, para que ela possa contribuir de modo mais efetivo para a aprendizagem organizacional, torna-se importante a busca pela sua eficácia. A comunicação eficaz é considerada uma prioridade para as organizações (ANDREWS, HERSHEL, 1996). Ela consiste na colaboração, interação e comprometimento dos funcionários através da construção de significado na mensagem (PACE, FAULES, 1989 apud BARKER, 1998) e não apenas a simples troca de informações.

Para Garvin (1993), uma alavanca poderosa para se promover um ambiente propício ao aprendizado é a abertura das fronteiras, bem como o estímulo ao intercâmbio de idéias (entende-se este intercâmbio como comunicação). Segundo o autor, são essas as fronteiras que inibem o fluxo de informações, isolando os indivíduos e grupos.

Nonaka e Takeuchi (1997) apontam que a necessidade de mudança contínua nas organizações, enfatizada por Drucker (2000), torna-se uma preocupação de relevância central entre os teóricos que discutem o aprendizado organizacional. Considerando que o aprendizado organizacional pode ser desenvolvido através do enriquecimento das relações que são criadas e permitidas pela comunicação (BARKER, CAMARATA, 1998) e que a comunicação começa a ganhar maior ênfase com a discussão das relações humanas na organização e não a simples troca de informações, percebe-se que quanto mais a comunicação for enfatizada no ambiente interno das organizações, maior será a probabilidade de se gerar aprendizado.

Barker (1998) afirma que uma organização pode construir relacionamentos efetivos apenas se certas condições forem apresentadas. Cook e Wall (1980) sugerem que estas condições são apresentadas em nível de confiança, comprometimento, suporte organizacional e formas de comunicação inseridas em cada experiência na vida profissional do funcionário. Portanto, torna-se imprescindível a evolução paralela entre a comunicação e o aprendizado organizacional, uma vez que esta aprendizagem depende dos processos comunicacionais praticados na organização.

3. Considerações finais

As implicações teóricas abordadas neste estudo levam a crer que comunicação interna e aprendizagem organizacional estão intrinsecamente ligadas. Ou seja, quanto maior ênfase for dada à complexidade da comunicação organizacional interna, mais propício se apresentará o ambiente da empresa na busca do aprendizado organizacional.

É perceptível que muitas mudanças ocorreram e ainda ocorrem no ambiente organizacional. O trabalho, que nas sociedades industriais era basicamente braçal, passa a ser substituído pelo trabalho baseado no conhecimento e, essas mudanças, tornam-se perceptíveis nas abordagens teóricas administrativas desenvolvidas ao longo de todo o século XX.

A globalização e tecnologias de informação são, por sua vez, algumas das causas para tais mudanças que se apresentam nas relações de trabalho nas organizações. E é devido ao aumento da incerteza, portanto, que há também a necessidade crescente de ampliar a comunicação e a flexibilidade da organização e diminuir a estruturação e padronização das mesmas, o que parece vir ocorrendo. Vale, portanto, ressaltar Senge (1990) que considera que na medida em que as empresas se tornam mais flexíveis, adaptáveis e mais competitivas, também aprendem mais rápido e melhor que os seus concorrentes.

Drucker (2000) afirma que a empresa precisa, além de uma base no conhecimento, de especialistas bem relacionados e informados para se manter competitiva. Para tanto, propõe intensas trocas de informação. Porém, mais do que manter seus funcionários informados, acredita-se que a empresa precisa de práticas de comunicação eficazes que permitam a fluência de mensagens, construção de significado, disseminação de conhecimento e, conseqüentemente, aprendizado contínuo. Neste ponto, ressalta-se a importância da comunicação efetiva que busca a colaboração, interação e comprometimento dos funcionários através da construção de significado na mensagem (PACE, FAULES, 1989, apud BARKER, 1998; WEINBURG, WILMOT, 1973 apud ANDREWS, HERSHEL, 1996) e não apenas da simples transmissão de informação proposta pelo modelo de Shannon e Weaver (1949 apud WOLF, 1999).

Constata-se então, que a apresentação de um ambiente organizacional considerado propício à aprendizagem necessita de práticas de comunicação eficazes no que se refere ao conteúdo da mensagem. Portanto, como afirmam Barker e Camarata (1998), o processo de troca de mensagens e construção de significados, onde as diferentes partes envolvidas participam do processo como emissor e receptor em momentos alternados, não ocorrendo uma simples troca de informações entre as áreas, torna-se fundamental para a disseminação de conhecimento e enriquecimento das relações poderá gerar o aprendizado organizacional.

A intensificação e eficiência da comunicação podem trazer benefícios às diferentes áreas da organização. O marketing baseado na comunicação, por exemplo, propõe trocas de informações mais intensas e eficazes, que comprometam e transmitam significado entre os envolvidos no processo. Estas trocas e, conseqüente a aprendizagem resultante, afetam diretamente a performance organizacional, na medida em que incrementa a qualidade da postura de orientação para o mercado da organização e influencia a performance organizacional, promovendo a inovação de produtos, procedimentos e sistemas (BAKER, SINKULA, 1999). Além disso, a comunicação facilita respostas imediatas da organização frente ao ambiente de mudanças (CALABRESE, 1997), atributo que pode refletir num perfil mais inovador à empresa.

Por fim, ressalta-se, porém, que este estudo restringe-se à teoria das relações que envolvem a comunicação e a aprendizagem organizacional. Buscou-se, aqui, analisar alguns pontos possíveis de relação entre o aumento da comunicação interna eficaz e a propensão à aprendizagem organizacional. Futuras pesquisas poderão, portanto, analisar empiricamente esta

discussão, buscando formas de se identificar e analisar as relações de comunicação e aprendizado organizacional através de metodologias e instrumentos que se adaptem a esta prática.

Referências Bibliográficas

ANDREWS, P.; HERSCHEL, R. Organizational Communication. Empowerment in a technological society. Boston: Houghton Mifflin Company, 1996.

ARGYRIS, C. Good communication that blocks learning. Harvard Business Review, v. 72, p. 77, jul.-aug., 1994.

AXLEY, S. Managerial and organizational communication in terms of the conduit metaphor. The Academy of Management Review, v. 9, n. 3, p. 428-437, jul.1984.

BAKER, J.; SINKULA, W. The synergetic effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 27, n. 4, p. 411-27, 1999.

BARKER, R.; CAMARATA, M. The role of communication in creating and maintaining a learning organization: preconditions, indicators, and disciplines. The Journal of Business Communication, v. 35, n. 4, p. 443-447, 1998.

BARNARD, C. As funções do executivo. São Paulo: Atlas, 1979.

BERTALANFFY, L. Teoria Geral dos Sistemas. Petrópolis: Vozes, 1977.

BUSS, C. Cooperação Interfuncional no Desenvolvimento de Novos Produtos: a interface entre Marketing-Engenharia. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

CALABRESE, G. Communication and co-operation in product development: a study case of a European car producer. R&D Management, v. 27, n.3, 1997.

CHANLAT, J. O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1991.

COOK, J.; WALL, T. New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. Journal of Occupational Psychology, v. 53, p. 39-52, 1980.

DRUCKER, P. Gestão do conhecimento / Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

FAYOL, H. Administração Industrial e Geral. São Paulo: Atlas, 1968.

GARVIN, David A. Building a learning organization. Harvard Business Review, july-august, 1993.

HABERMAS, J. Teoria de la acción comuniocativa Tomo I: Racionalidad de la acción y racionalización social. Madri: Taurus, 1987.

HOMANS, G. The Human Group. New Brunswick: Transaction Publishers, 1992.

KUNSCH, M. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. São Paulo, Summus, 2003.

LUNDBERG, C. Learning in and by organizations: three conceptual issues. The International Journal of Organizational Analysis, v. 3, n. 1, p. 10-23, jan., 1995.

MARCH, J. Exploration and Exploitation in Organizacional Learning. Organization Science, v. 2, n. 1, February, 1995.

MATTELART, A. História das teorias da comunicação. São Paulo: Loyola, 1999.

NADLER, D.; GERSTEIN, M.; SHAW, R. Arquitetura Organizacional: a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

O`HAIR, D.; FRIEDRICH, G.; DIXON, L. Strategic Communication in business and the profissions. Boston: Houchton Mifflin Company, 2002.

OHNO, T. Sistema Toyota de Produção – Além da produção em larga escala. Porto Alegre: Bookman, 1997.

EIS, M. Comunicação e mudança organizacional: da redução conceitual às lições empíricas. Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, 26. – ANPAD: Rio de Janeiro, 2002. CD Room.

RÜDIGER, F. Introdução à teoria da comunicação, problemas correntes e autores. São Paulo: EDICON, 1998.

SALERNO, M. Projeto de Organizações Integradas e Flexíveis: processos, grupos e gestão democrática via espaço de comunicação-negociação. São Paulo: Atlas, 1999.

SCROFERNEKER, C. Perspectivas Teóricas da Comunicação Organizacional. XXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Manaus : INTERCOM, 2000. Disponível em: http://www.intercom.org.br/gtco/2000/gt18a2.pdf. Acesso em dez/2003.

SENGE, P. A Quinta disciplina – arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1990.

SIMON, H. Comportamento Administrativo. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SINKULA, J. BAKER, W., NOORDEWIER, T. A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge and behavior. Academy of Marketing Science Journal, v. 25, n. 4. p. 305, 1997.

TAYLOR, F. Princípios Gerais da Administração Científica. São Paulo: Atlas, 1992.

THAYER, L. Comunicação: fundamentos e sistemas na organização, na administração, nas relações interpessoais. São Paulo: Atlas, 1976.

TORQUATO, Gaudêncio. Comunicação Empresarial. São Paulo: Summus, 1986.

WEBER, M. A ética protestante e o espírito do capitalismo. São Paulo: Pioneira, 1996.

WEICK, K.;WESTLEY, F. Organizacional Learning: Affirming an Oxymoron. In : Clegg, S., Hardy, C. e Nord, W. (org). Handbook of Organizational studies. Londres, Sage, 1994.

WOLF, M. Teorias da Comunicação. Lisboa: Presença, 1999.