

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**A Articulação Entre Comunicação e Estratégias nas Organizações:  
Estudo de Caso da Gerasul/Tractebel Energia**

**Shirley Ortiz da Silva**

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientador: Eugênio Ávila Pedrozo**

**Porto Alegre, 2002**

**TRABALHO APROVADO EM BANCA POR:**

Prof. Roberto José Porto Simões - PUC/RS

Prof. Luis Roque Klering - UFRGS/EA/PPGA

Prof.<sup>a</sup> Maria Schuler - UFRGS/EA/PPGA

Conceito Final: AAA

Porto Alegre, 20 de agosto de 2002.

Professor Orientador: Eugênio Ávila Pedrozo

Área de Concentração: Organizações

Aluno: Shirley Ortiz da Silva

Turma: Mestrado Acadêmico 2000

À minha mãe, que, através de mim, realiza  
o seu sonho da vida acadêmica.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais - Pedro e Maria Helena, pelos valores que me foram transmitidos na infância, e que sustentam a minha vida pessoal, acadêmica e profissional.

Aos meus pais e aos meus irmãos - Edmilson e Sheila, por todo o amor que sempre me dedicaram, e especialmente por me proporcionarem as condições para superar os grandes desafios que encontrei durante a realização do mestrado, período em que a minha vida pessoal passou por drásticas transformações.

Ao Rafa, por trazer ainda mais brilho e alegria à minha vida, ajudando-me a resgatar a essência do meu coração e dos meus ideais. Ainda ao Rafa, pelos livros que me disponibilizou, pelas discussões sobre o setor elétrico brasileiro, que clarearam minhas idéias, e pelo auxílio técnico na finalização deste trabalho.

Aos amigos, pelo companheirismo, e em especial à Marta Von Ende, que se tornou a minha principal ligação ao PPGA quando mudei para Florianópolis, e à Lyege Carbone, pelas hospedagens carinhosas em Porto Alegre sempre que precisei.

Ao meu orientador, prof. Eugênio Pedrozo, por me ajudar a descobrir caminhos sólidos na pesquisa, pela disponibilidade de me receber aos sábados, e por me permitir trabalhar com liberdade e autonomia, elementos que considero fundamentais no mestrado, impulsionando a construção do conhecimento.

Aos professores da banca, Luiz Roque Klering e Maria Schuler, pelas significativas contribuições feitas no momento da defesa da proposta deste trabalho, que permitiram aprimorar o desenvolvimento do mesmo.

À Gerasul/Tractebel Energia e a todas as pessoas da empresa que participaram das diferentes etapas desta pesquisa. Em especial à Rita Loriggio, que coordena a Assessoria de Comunicação da empresa e participou efetivamente deste trabalho, e aos senhores Luciano Andriani e José Carlos Cauduro Minuzzo, diretores que abriram as portas da companhia a esta pesquisa.

## RESUMO

O presente trabalho aborda a articulação entre comunicação e estratégias nas organizações, através de um estudo de caso da Gerasul/Tractebel Energia, empresa que atua no setor elétrico brasileiro.

Orientado segundo uma abordagem qualitativa, este trabalho utiliza o referencial teórico sobre comunicação organizacional (KATZ e KAHN, 1978 e GOLDHABER, 1991) e sobre estratégias, enfocando principalmente as contribuições da Escola do Posicionamento e da Escola do Aprendizado, de acordo com a categorização de escolas de estratégias proposta por Mintzberg *et al.* (2000).

A análise da empresa estudada revelou que a articulação eficiente entre comunicação e estratégias constitui um importante meio para se atingir os resultados pretendidos pela empresa. Isso porque a comunicação, além do papel de dinamizar o fluxo de informações, exerce a função de integrar os membros da empresa, bem como de promover as mudanças culturais desejadas e de construir uma *imagem organizacional* (NEVES, 2000) adequada aos negócios da companhia.

O estudo revelou, também, que apesar de a articulação entre comunicação e estratégias ser percebida como fundamental pelos pesquisados, ela precisa ser incrementada na prática, a fim de potencializar os resultados da organização.

## ABSTRACT

The present work approaches the articulation between communication and strategies within corporate environments, based on the case study of Gerasul/Tractebel Energia, a company working in the Brazilian electrical sector.

Guided according to a qualitative approach, this work uses the corporate communication theoretical and strategic references (KATZ and KAHN, 1978 and GOLDHABER, 1991), focusing mainly the contributions by the Escola do Posicionamento (Positioning School) and Escola do Aprendizado (Learning School), according to the categories of strategy schools proposed by Mintzberg *et al.* (2000).

The analysis of the company studied revealed that the efficient articulation between communication and strategies is instrumental to achieve the results desired by the company. This because communication, besides its role as a dynamizer of the information flow, has as the function of integrating the different members of an organization, as well as the promotion of cultural changes desired and the construction of a *corporate image* (NEVES, 2000) befitting the company's business.

The study revealed also that in spite of the articulation between communication and strategies being perceived as fundamental by the researched, in practice it needs to be incremented in order to potentialize the organization's results.

# SUMÁRIO

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

## LISTA DE QUADROS

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1	EXPOSIÇÃO DO TEMA E JUSTIFICATIVA .....	12
1.2	OBJETIVOS .....	13
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos: .....</b>	<b>13</b>
1.3	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	13
<b>2</b>	<b>ESTRATÉGIAS NAS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>16</b>
2.1	ESCOLA DO POSICIONAMENTO.....	20
<b>2.1.1</b>	<b>Estratégia Competitiva e Vantagem Competitiva: a Visão de Michael Porter .</b>	<b>21</b>
2.1.1.1	Estratégias competitivas genéricas .....	25
2.1.1.2	Vantagem competitiva.....	29
2.2	A ESCOLA DO APRENDIZADO .....	33
<b>2.2.1</b>	<b>Cultura Organizacional .....</b>	<b>42</b>
<b>3</b>	<b>COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>47</b>
3.1	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	49
<b>3.1.1</b>	<b>Conceitos Básicos da Comunicação Organizacional .....</b>	<b>51</b>
3.1.1.1	Comunicação descendente.....	53
3.1.1.2	Comunicação ascendente.....	56
3.1.1.3	Comunicação horizontal .....	57
3.1.1.4	Comunicação informal .....	59
<b>3.1.2</b>	<b>O Papel da Comunicação Organizacional na Atualidade.....</b>	<b>60</b>
3.1.2.1	O caráter estratégico da comunicação organizacional.....	63
3.1.2.2	Imagem organizacional.....	68
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>73</b>
4.2	TÉCNICAS UTILIZADAS NA PESQUISA .....	76
<b>5</b>	<b>CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>81</b>
5.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR.....	81
<b>5.1.1</b>	<b>O Novo Modelo do Setor Elétrico no Brasil .....</b>	<b>83</b>
5.1.1.1	Os agentes do mercado de energia. ....	85
5.1.1.2	O papel do ONS e do MAE.....	87

5.1.1.3	Os submercados de energia .....	88
5.2	CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA .....	90
<b>5.2.1</b>	<b>Criação da Gerasul.....</b>	<b>90</b>
<b>5.2.2</b>	<b>A Tractebel e a SUEZ.....</b>	<b>91</b>
5.3	CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA .....	96
<b>5.3.1</b>	<b>Estrutura .....</b>	<b>97</b>
<b>5.3.2</b>	<b>Mudança de Marca: de Gerasul para Tractebel Energia.....</b>	<b>99</b>
<b>5.3.3</b>	<b>Perfil do Corpo Funcional .....</b>	<b>102</b>
<b>6</b>	<b>RESULTADOS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO.....</b>	<b>105</b>
6.1	CATEGORIAS INICIAIS .....	105
6.2	CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS.....	138
6.3	CATEGORIAS FINAIS .....	151
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>159</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>163</b>
	<b>APÊNDICE A – BREVE HISTÓRICO DA PESQUISA EM COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>168</b>
	<b>ANEXO A – ESTRUTURA DA GERASUL APÓS A PRIVATIZAÇÃO .....</b>	<b>181</b>
	<b>ANEXO B – ESTRUTURA ATUAL DA TRACTEBEL ENERGIA .....</b>	<b>182</b>
	<b>ANEXO C – VALORES DA EMPRESA .....</b>	<b>183</b>
	<b>ANEXO D – POLÍTICA DE MEIO AMBIENTE.....</b>	<b>184</b>
	<b>ANEXO E – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM DIRETORES .....</b>	<b>185</b>
	<b>ANEXO F – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM PROFISSIONAIS.....</b>	<b>186</b>

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 2.1 – Estratégias deliberadas e emergentes .....	19
Figura 2.2 – Contexto em que a estratégia competitiva é formulada .....	21
Figura 2.3 – A cadeia de valores genérica.....	29
Figura 2.4 – Valor real <i>versus</i> percebido pelo comprador. ....	31
Figura 2.5 – Equilibrando a atenção entre o triângulo e o círculo no aprendizado .....	39
Figura 2.6 – O processo de desvendar a cultura de uma organização .....	43
Figura 3.1 – O papel da comunicação na cadeia de valores .....	65
Figura 3.2 – Panorama das decisões de marca .....	71
Figura 5.1. - Pólos da SUEZ.....	91
Figura 5.2 - A força da energia da Tractebel.....	93
Figura 5.3 - Motores de crescimento sólidos da SUEZ.....	94
Figura 5.4 - Entender as necessidades dos clientes da empresa .....	96
Figura 5.5 - Logomarcas Tractebel Energia e SUEZ .....	101
Gráfico 5.1 - Distribuição por tempo de trabalho na empresa.....	103
Gráfico 5.2 - Distribuição por idade dos empregados .....	104

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Processo de derivação da categoria "Características do setor elétrico brasileiro" ....	139
Quadro 2 - Processo de derivação da categoria "Expectativas da empresa no ambiente instável" .....	140
Quadro 3 - Processo de derivação da categoria "A empresa e seus controladores" .....	141
Quadro 4 - Processo de derivação da categoria "A cultura organizacional em transição" .....	142
Quadro 5 - Processo de derivação da categoria "A comunicação que permeia a empresa" ...	143
Quadro 6 - Processo de derivação da categoria "O fluxo de comunicação entre os níveis hierárquicos" .....	144
Quadro 7 - Processo de derivação da categoria "A comunicação como estratégia funcional" ....	145
Quadro 8 - Processo de derivação da categoria "Características da estrutura da empresa" ...	146
Quadro 9 - Processo de derivação da categoria "A imagem da empresa" .....	147
Quadro 10 - Processo de derivação da categoria "A imagem idealizada" .....	148
Quadro 11 – Processo de derivação das categorias intermediárias .....	150
Quadro 12 - Processo de derivação da categoria "A empresa e o ambiente" .....	151
Quadro 13 - Processo de derivação da categoria "Comunicação e cultura organizacional" ..	152
Quadro 14 - Processo de derivação da categoria "Comunicação, estratégia e estrutura" .....	153
Quadro 15 - Processo de derivação da categoria "Imagem organizacional" .....	156
Quadro 16 – Processo de derivação das categorias finais .....	158

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho pretende contribuir para aprofundar a discussão sobre a articulação entre comunicação e estratégias nas organizações, através de um esforço para interligar conhecimentos oriundos das ciências da comunicação e da administração, notadamente os relativos a estratégias. Além do caráter multidisciplinar no que tange ao referencial teórico desta dissertação, sua metodologia, de caráter qualitativo, também recorre à abordagem antropológica como orientação para a análise das informações levantadas através de um estudo de caso.

Em função do método etnográfico empregado, a presente pesquisa não parte de um problema previamente definido, mas de inquietações sobre o tema. Assim, os aspectos analisados emergiram na pesquisa de campo, sendo que os argumentos teóricos constituem recursos para propiciar uma melhor compreensão desta realidade.

É oportuno destacar que, nessa pesquisa, a *informação* é entendida como matéria-prima da *comunicação*, sendo que esta última, foco do trabalho, é mais complexa e envolve relacionamentos da organização com os seus diversos públicos, como ilustra a passagem abaixo:

A informação unilateral não é suficiente para a perpetuação do processo. É apenas o elemento desencadeador do primeiro ciclo "mensagem-resposta". O prosseguimento dependerá da existência de canais entre os dois elementos e da resposta dada à mensagem pelo público. Se esse retorno é realizado de acordo com as intenções preestabelecidas do emissor, no caso a organização, diz-se, segundo algumas teorias, que houve comunicação. Outras teorias consideram demasiadamente simplista esta conclusão e asseveram que somente ocorrerá comunicação se, além da troca de informações em um mesmo canal, acontecer um significado comum entre as partes, mas para tanto, dizem outros, o significado comum somente ocorre se o público tiver voz ativa no processo decisório quanto às trocas que ocorrem. Qualquer que seja a interpretação (e existem mais de 32 definições de comunicação), interessa no momento é que a comunicação é a condição *sine qua non* para que ocorram as trocas entre a organização e o público e/ou que este aceite a existência da mesma. (SIMÕES, 1995, p. 58)

Após o esclarecimento da terminologia a ser usada nesta pesquisa, apresentamos: exposição do tema e justificativa; objetivos e estrutura da dissertação.

## 1.1 EXPOSIÇÃO DO TEMA E JUSTIFICATIVA

Os resultados positivos de uma organização no mercado dependem, em grande parte, do modo como os seus membros comunicam-se, interagem uns com os outros e gerenciam as informações, bem como do relacionamento que a organização mantém com os seus clientes, com outras empresas e com a sociedade. Uma comunicação eficiente pode contribuir para melhorar o relacionamento da organização com os seus públicos de interesse, interna e externamente, constituindo um importante diferencial para a empresa, uma vez que ofertar produtos ou serviços de qualidade a preços competitivos já não é suficiente para garantir uma posição de destaque no mercado atual.

A aproximação de culturas distintas, constatada no processo de globalização (IANNI, 1999), associada aos avanços tecnológicos que criam uma nova configuração para as relações sociais e de mercado (LEVY, 1999), realçam o papel que a comunicação assume no cenário das organizações.

As novas relações que se estabelecem entre diferentes empresas, que transforma os tradicionais conceitos de concorrente, fornecedor e cliente, abrindo espaço para interações mais complexas, dão uma nova dimensão à *comunicação organizacional*, que Gerald M. Goldhaber (1984, p. 23) define como o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes.

Conseqüentemente, a pesquisa sobre comunicação organizacional tem crescido nas últimas décadas. Países desenvolvidos, como Estados Unidos e França, nos quais os efeitos das transformações do mercado já são sentidos há mais tempo, têm sido o berço de trabalhos precursores nesta área. No Brasil, a pesquisa em comunicação organizacional começa a se desenvolver na esfera acadêmica, já com espaços de discussões em grandes fóruns que abordam o assunto, como o Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação - INTERCOM e o encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação – COMPÓS, que acontecem anualmente. Todavia, as publicações sobre esse tema ainda são escassas e, na sua maioria, de caráter reprodutivo, coletando conhecimentos importados de outros países sem apresentação de muitos conceitos inéditos relevantes.

Considerando que o desenvolvimento de pesquisas sobre a comunicação no espaço organizacional pode contribuir para o aprofundamento teórico de questões significativas no campo da administração, dando maiores subsídios para a melhoria da eficácia organizacional, o presente trabalho aborda a articulação entre comunicação e estratégias nas organizações, como expressam os objetivos do mesmo.

## 1.2 OBJETIVOS

O objeto empírico escolhido para este estudo é uma empresa multinacional que atua no setor elétrico brasileiro: a Tractebel Energia, que no início do desenvolvimento desta pesquisa chamava-se Centrais Geradoras do Sul do Brasil S.A – Gerasul. Como a empresa permaneceu com o nome Gerasul durante a maior parte das etapas de levantamento de dados sobre a organização, mudando de nome em fevereiro de 2002, nos referimos à empresa neste trabalho como Gerasul/Tractebel Energia.

A partir da relação entre os referenciais teóricos já mencionados e a realidade estudada, procurou-se atender aos seguintes objetivos:

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as percepções sobre a articulação entre comunicação e estratégias organizacionais na Gerasul/Tractebel Energia.

### 1.2.2 Objetivos Específicos:

- identificar a existência de estratégias deliberadas e emergentes na empresa;
- identificar a percepção que os executivos de alta administração (diretores) têm sobre o papel da comunicação na Gerasul /Tractebel energia, bem como a sua articulação com as estratégias organizacionais;
- verificar a percepção dos profissionais que trabalham com comunicação na empresa sobre a articulação entre a formulação de estratégias corporativas e o planejamento e desenvolvimento da comunicação na mesma;
- analisar as percepções dos membros da empresa sobre os fluxos de comunicação na mesma;
- identificar a *imagem* da Gerasul/Tractebel Energia, segundo a percepção dos membros da empresa (diretores e empregados).

## 1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Visando esses objetivos, o desenvolvimento do trabalho foi estruturado em cinco capítulos. O primeiro deles apresenta conceitos de estratégias nas organizações (ANDREWS, 1998 e MINTZBERG *et al.*, 2000), enfocando as abordagens da Escola do Posicionamento e

da Escola do Aprendizado, de acordo com a categorização de Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand e Joseph Lampel (2000), uma vez que estas abordagens revelaram-se as mais adequadas à realidade estudada na pesquisa de campo. Na Escola do Posicionamento, são apresentados os conceitos propostos por Michael Porter sobre *estratégias competitivas* (1991) e *vantagem competitiva* (1989), acrescentando-se a tais conceitos uma contribuição relativa ao papel da comunicação no que Porter define como *cadeia de valor* (PORTER, 1989). Na seqüência, são expostos os conceitos da Escola do Aprendizado, abordando as cinco disciplinas propostas por Peter Senge (1990), notadamente a *visão compartilhada*, os *modelos mentais* e o *raciocínio sistêmico*, e contemplando também a influência que a cultura organizacional (MORGAN, 1996 e FLEURY & FLEURY, 1997) exerce no processo de aprendizagem. Essas duas escolas, de características prescritivas e descritivas, respectivamente, traduzem o momento de transição que a empresa estudada vivencia.

O capítulo seguinte trata da comunicação nas organizações, abordando aspectos como a transformação do enfoque sobre comunicação no decorrer das diferentes teorias administrativas, *imagem corporativa* (NEVES, 1998) e *comunicação integrada* (KUNSCH, 1997 e NEVES, 2000). O foco desse capítulo está na comunicação interna, sendo expostos conceitos tradicionais como *comunicação descendente*, *comunicação ascendente*, *comunicação horizontal* e *comunicação informal* (KATZ e KAHN, 1978 e GOLDHABER, 1991). Esses conceitos são usados para facilitar coleta de informações na pesquisa de campo, sendo que a análise de tais informações insere-se na corrente interpretativa (TOMPKINS e REDDING, 1988 *apud* DANIELS *et al.*, 1997)

Após esse suporte teórico, o quarto capítulo apresenta a metodologia adotada na pesquisa, mostrando as abordagens que a orientam e detalhando as técnicas usadas no desenvolvimento da mesma. Em seguida, o quarto capítulo contextualiza a empresa estudada, esclarecendo aspectos relevantes do peculiar setor elétrico brasileiro, mercado no qual ela atua, e expõe também as características da empresa e do grupo mundial que ela integra. Essa contextualização é de fundamental importância para o posterior desenvolvimento da análise de conteúdo, sem a qual não seria possível interpretar as informações obtidas nas entrevistas. No caso da empresa estudada, o contexto, que constitui um elemento importante em todos os tipos de aplicação da análise de conteúdo (BARDIN, 1977 e MORAES, 1999), torna-se ainda mais relevante, pois o setor elétrico brasileiro é marcado por características muito peculiares e encontra-se em um período de transição, o que interfere significativamente nas estratégias e na comunicação da empresa.

Finalmente, no último capítulo apresentamos os resultados do estudo, mostrando o desenvolvimento da *análise de conteúdo* (BARDIN, 1977) das entrevistas com diretores e profissionais que atuam com comunicação na Gerasul/Tractebel Energia, que foram gravadas e transcritas. Partindo das *categorias iniciais*, que descrevem as informações obtidas nas entrevistas, a análise de conteúdo passa por um processo de refinamento gradual, culminando nas *categorias finais*, que expõem a interpretação dos dados da pesquisa, buscando relacioná-los aos conceitos teóricos apresentados.

## 2 ESTRATÉGIAS NAS ORGANIZAÇÕES

Assim como a maioria das ciências, o estudo das estratégias também manteve-se, durante muito tempo, atrelado aos parâmetros delineados pela lógica da racionalidade instrumental. A análise que privilegiava números e se restringia a dimensões concretas, mais facilmente verificáveis, ignorava a subjetividade, o conhecimento tácito e a intuição.

O excesso de pragmatismo, que se enquadra no modelo dicotômico de pensamento (certo e errado, bem e mal, este ou aquele), característico da sociedade industrial, tornou-se insuficiente para responder as questões organizacionais mais complexas que se verificam atualmente (MORIN, 1995).

Essas transformações também tiveram impacto no que se refere às estratégias organizacionais. No livro *Safári de estratégias*, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) mostram algumas das mudanças ocorridas na evolução do pensamento nessa área, classificando as diferentes posições em dez correntes do que eles chamaram de *Escolas de Estratégias*. As três primeiras escolas - *Design, Planejamento, Posicionamento*, denominadas prescritivas, estão ligadas à lógica tradicionalmente pragmática e objetiva. Os membros dessas correntes acreditam que o sucesso da estratégia depende da análise prévia da organização e do ambiente, incluindo fatores como pontos fortes e pontos fracos da organização à luz das ameaças e oportunidades do mercado - que ficou conhecida como noção SWOT<sup>1</sup>.

As escolas seguintes<sup>2</sup> - *Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural, Ambiental e Configuração*, denominadas descritivas, abandonam o excesso de prescrição, adotando uma postura mais flexível em relação às estratégias. Enquanto as primeiras focalizam o modo como as estratégias *devem* ser construídas (formulação), as últimas centram-se na forma como elas *são* desenvolvidas de fato (formação). (MINTZBERG *et al.*, 2000)

Assim como as escolas prescritivas mantêm-se restritas a alguns fatores, ignorando outros elementos que interferem na vida organizacional e no ambiente, as escolas descritivas também priorizam determinados aspectos relacionados à estratégia em detrimento de outros.

---

<sup>1</sup> SWOT, sigla de *Strengths* (pontos fortes), *Weaknesses* (pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), relativo à avaliação da organização e do mercado.

Todavia, cada escola, tanto prescritiva quanto descritiva, apresenta contribuições que enriquecem os conhecimentos sobre estratégia, oferecendo ferramentas para auxiliar os executivos a lidarem com os desafios do mercado em contínuas mudanças que vivemos hoje. Muitos desses conceitos coexistem, pois, da mesma forma que culturas diversas convivem lado a lado, englobando modos distintos de pensar e agir, a multiplicidade de idéias e práticas organizacionais é coerente com a realidade das sociedades complexas, onde não há mais espaço para paradigmas que estabeleçam padrões únicos de comportamento. (VELHO, 1994)

A adequação de um outro modelo gerencial, bem como de uma ou outra perspectiva sobre estratégia, depende do tipo de empresa e das condições que ela enfrenta no mercado:

Assim, à medida que se olha à volta do mundo da organização, percebe-se que é possível identificar diferentes tipos de organizações em diferentes tipos de ambientes. Exatamente como se podem encontrar ursos polares nas regiões árticas, camelos nos desertos e jacarés nos pântanos, nota-se que certas espécies de organização estão mais bem "adaptadas" para determinadas condições ambientais do que outras. Descobre-se que organizações burocráticas tendem a funcionar mais eficazmente em ambientes que são estáveis ou, de alguma forma, protegidos e que tipos muito diferentes são encontrados em regiões mais competitivas e turbulentas, tais como empresas de alta tecnologia, nos campos aeroespacial e microeletrônica. (MORGAN, 1996, p. 43)

No presente estudo, a realidade observada na pesquisa de campo revelou a conveniência de centrar essa análise em duas escolas de estratégias: a do Posicionamento, que focaliza a seleção de posições estratégicas no mercado, e a do Aprendizado, na qual a complexidade do ambiente exige que a estratégia não seja formulada totalmente a priori, pois a organização deve aprender no desenvolvimento/execução da mesma (MINTZBERG *et al.*, 2000). Nota-se que uma escola tem caráter mais prescritivo (Posicionamento) e a outra insere-se na abordagem descritiva (Aprendizado). Como será exposto na análise do caso Gerasul/Tractebel Energia, esta situação é coerente com o momento de transição que a empresa vivencia, participando de um mercado em ampla transformação.

Antes de apresentarmos as perspectivas das escolas do Posicionamento e do Aprendizado, é importante definirmos alguns conceitos básicos que facilitam a compreensão da posterior análise.

Para Andrews (1998), estratégia corporativa significa:

...o padrão de propósitos e metas – e as principais políticas para atingir essas metas – que definem o negócio ou os negócios com os quais a empresa está envolvida e o tipo de empresa que ela deseja ser. (...)

Este conceito de estratégia envolve, portanto, propósitos econômicos, sociais e pessoais – e não apenas objetivos financeiros. Embora ela evolua com o desenvolvimento do mercado, os pontos fortes da empresa e os valores institucionais, a estratégia corporativa assinala uma direção deliberadamente escolhida que deve governar as decisões de investimento, a estrutura das

organizações, o sistema de incentivos, e o próprio caráter essencial da empresa. (ANDREWS, 1998, p. 470-471)

Outra definição concilia a visão de futuro da estratégia e a relação da mesma com o comportamento passado:

Estratégia é o *padrão* ou *plano* que *integra* as *principais* metas, políticas e seqüências de ações de uma organização em um todo *coerente*. Uma estratégia bem-formulada ajuda a *ordenar* e *alocar* os recursos de uma organização para uma *postura singular e viável*, com base em suas *competências e deficiências internas* relativas, *mudanças no ambiente* antecipadas e providências contingentes realizadas por *oponentes inteligentes*. (MINTZBERG e QUINN, 2001, p. 20)

A passagem acima expõe dois dos cinco “Ps” através dos quais Mintzberg *et al.* definem estratégia. Para eles, além da estratégia constituir um *plano* ou um *padrão*, já apresentados, ela também pode ser vista como uma *posição* - no sentido de situar os produtos ou serviços da empresa no mercado, uma *perspectiva* - que representa a ideologia compartilhada que orienta a ação dos membros da empresa, ou um *pretexto*, que seria uma manobra para enganar a concorrência (MINTZBERG e QUINN, 2001).

A partir dessas diversas concepções, as estratégias podem ser *deliberadas* ou *emergentes*. A estratégia deliberada consiste em um plano formal que estabelece os objetivos organizacionais e os modos como estes objetivos serão alcançados. Nessa abordagem, as estratégias dividem-se em: *estratégias pretendidas*, *estratégias realizadas* e *estratégias não-realizadas*. As estratégias emergentes, por outro lado, são construídas durante o caminho (MINTZBERG e QUINN, 2001).

A Figura 2.1 mostra esta possibilidade de caminhos para que uma estratégia seja realizada na prática. As flechas definidas representam o trajeto pelo qual uma estratégia pretendia, previamente *deliberada*, pode realizar-se. O desvio pontilhado ilustra quando uma estratégia deliberada não se realiza na prática. O foco de flechas mais disformes representa as estratégias que emergem no caminho e podem se tornar estratégias realizadas.

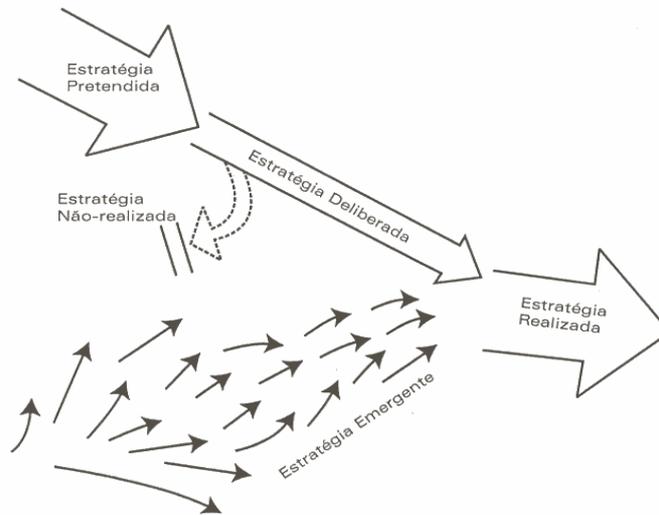


Figura 2.1 – Estratégias deliberadas e emergentes  
 Fonte: MINTZBERG *et al.*, 2000

Enquanto as *estratégias deliberadas* focam o controle, as *estratégias emergentes* permitem a flexibilidade. Assim como o excesso de controle pode engessar a organização, a ausência total do mesmo pode torná-la vulnerável. Conseqüentemente, a combinação entre controle e flexibilidade é vital para as organizações modernas, que, operando tanto com as estratégias deliberadas quanto com as emergentes, precisam se adaptar às oscilações do ambiente sem perder o rumo.

As escolas descritivas apropriam-se dos benefícios da conciliação entre as vantagens oriundas desses dois extremos, entendendo a *formação* da estratégia emergente como um elemento que complementa, e não desvirtua, a *formulação* de estratégias deliberadas. (MINTZBERG *et al.*, 2000). Nestas escolas, a separação entre formulação e implantação também tende a ser mais tênue que nas prescritivas.

Nas escolas prescritivas - design, planejamento e posicionamento, principalmente as duas primeiras, a separação entre planejamento e implantação é mais acentuada, ficando o primeiro a cargo da alta administração e a segunda sob a responsabilidade dos funcionários de níveis hierárquicos inferiores, presumidamente menos capacitados. Nestes casos, as estratégias não-realizadas geralmente são vistas como decorrência de falhas na implementação do que fora planejado, sendo que muitas vezes o problema está em uma formulação inadequada (MINTZBERG *et al.*, 2000).

A dicotomia entre planejamento-implantação começou a enfraquecer na medida em que os mercados tornaram-se mais turbulentos e competitivos, exigindo respostas rápidas das organizações. Esse contexto propiciou o reconhecimento da *estratégia emergente* como uma alternativa para atender às novas necessidades que afloram no mercado. Na estratégia

emergente, os padrões de decisão e ação organizacionais formam-se sem que haja uma intenção expressa de criá-los.

Paralelamente ao enfraquecimento da dicotomia entre planejamento e implantação, percebe-se uma ênfase maior nos níveis de estratégias, notadamente *estratégias organizacionais* (ou corporativas), *estratégias de negócio* e *estratégias funcionais*. A coordenação entre estes três níveis deve propiciar a sincronia entre os mesmos, uma vez que eles são complementares e interdependentes:

Estratégias organizacionais geradas para a realização dos objetivos globais da empresa; estratégias de negócios projetadas para ajudar cada divisão ou unidades de negócio da empresa a contribuir de forma tão efetiva quanto possível com a companhia da qual é subsidiária; e estratégias funcionais projetadas por especialistas nas diversas áreas funcionais, tais como finanças, marketing e recursos humanos. (CERTO, 1993, p. 111)

No presente trabalho, a comunicação é entendida como uma *estratégia funcional*, que, somando-se às de operações, finanças, recursos humanos, entre outras, devem ser coerentes com a estratégia organizacional e dar suporte à mesma. No próximo capítulo, serão apresentadas as principais funções da comunicação nas organizações contemporâneas, tais como: criar/manter imagem favorável da empresa junto aos seus públicos de interesse (empregados, fornecedores, clientes, governo, imprensa, comunidade, etc); aprimorar os relacionamentos com os referidos públicos de interesse; criar condições para aumentar a sinergia entre os subsistemas organizacionais e aumentar a motivação dos empregados para a participação ativa na consolidação e manutenção da vantagem competitiva sustentável da empresa. Esses aspectos serão relacionados aos conceitos de estratégias nas abordagens das escolas do Posicionamento e do Aprendizado, a fim de sustentar a análise da articulação entre comunicação e estratégias na empresa estudada. Tais conceitos serão apresentados a seguir, iniciando com a Escola do Posicionamento.

## 2.1 ESCOLA DO POSICIONAMENTO

A Escola do Posicionamento, que concebe a formação de estratégias com um processo analítico, também ficou conhecida como Administração Estratégica. Esta perspectiva, que representa o primeiro passo rumo à superação da rigidez dos modelos prescritivos, dos quais herda alguns traços, teve grande força na década de oitenta e ainda mantém-se bastante influente no mercado. (MINTZBERG *et al.*, 2000)

O desenvolvimento desta corrente apoiou-se em três vertentes principais. A primeira nasce no meio militar, através dos trabalhos de Sun Tzu (1971 *apud* MINTZBERG *et al.*,

2000) e Von Clausewitz (1989 *apud* MINTZBERG *et al.*, 2000), e é transposto para o ambiente competitivo de mercado. A segunda vertente tem origem nas consultorias, entre as quais se destacou a Boston Consulting Group, que propôs o modelo de análise de crescimento e participação no mercado que ficou conhecido como Matriz BCG. A terceira vertente, considerada a mais relevante para o presente trabalho, refere-se ao desenvolvimento de proposições empíricas do posicionamento de empresas no mercado.

Os principais conceitos desta última vertente são apresentados por Michael Porter, nas obras *Estratégia competitiva* (1991) e *Vantagem competitiva* (1989), que consolidam a escola do posicionamento. Como estes conceitos contribuem significativamente para a análise da situação verificada na Gerasul/Tractebel Energia, dedicamos boa parte deste capítulo à exposição dos mesmos.

### 2.1.1 Estratégia Competitiva e Vantagem Competitiva: a Visão de Michael Porter

Partindo da noção conhecida na Escola de *Design* como SWOT, que coloca a análise de pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades, Porter amplia o campo de análise das organizações na formulação de *estratégias competitivas*, entendidas como “uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá.” (PORTER, 1991, p. 16).

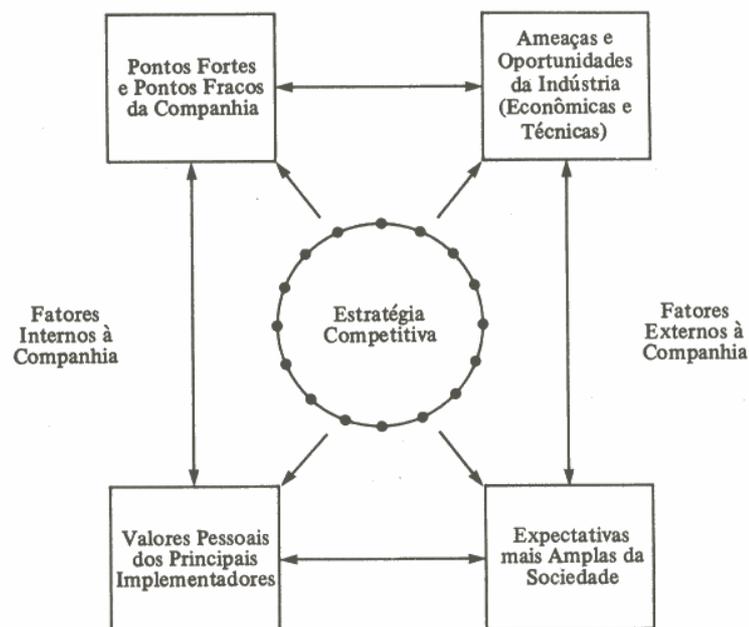


Figura 2.2 – Contexto em que a estratégia competitiva é formulada  
Fonte: PORTER, 1991.

A Figura 2.2 ilustra os elementos contextuais que, segundo Porter, são importantes na formulação de estratégias competitivas. A contribuição desta abordagem em relação à noção de SWOT está principalmente no acréscimo das dimensões “Valores Pessoais dos Principais Implementadores” e “Expectativas mais Amplas da Sociedade”, expressas na figura. Essas dimensões transcendem os dados concretos e englobam aspectos subjetivos tanto de integrantes da empresa – “implementadores”, quanto da sociedade que compõe o ambiente externo:

Os limites externos são determinados pela indústria e por seu meio ambiente mais amplo. As ameaças e as oportunidades da indústria definem o meio competitivo, com seus riscos conseqüentes e recompensas potenciais. As expectativas da sociedade refletem o impacto, sobre a companhia, de fatores como a política governamental, os interesses sociais, e muitos outros. (PORTER, 1991, p. 17)

Em alguns tipos de indústria, como é o caso do setor elétrico brasileiro, a política governamental e os interesses sociais adquirem grande relevância, como será exposto na análise da situação.

De acordo com a abordagem proposta por Porter, a formulação de uma estratégia competitiva, que relaciona a companhia ao seu meio ambiente, deve considerar a existência de cinco forças competitivas básicas: a) entrantes potenciais; b) ameaça de substituição; c) poder de negociação dos compradores; d) poder de negociação dos fornecedores; e) rivalidade entre concorrentes. O conjunto dessas cinco forças determina o potencial de lucro final na indústria, relacionando o retorno a longo prazo e o capital investido (PORTER, 1991).

No que se refere à ameaça de *entrantes potenciais*, Porter destaca que esta depende das barreiras de entrada existentes na respectiva indústria, sendo que as principais barreiras são: a) economia de escala; b) diferenciação do produto; c) necessidades de capital; d) custos de mudança; e) acesso aos canais de distribuição; d) desvantagens de custo independentes de escala; e) política governamental (PORTER, 1991).

Para o presente trabalho, destacam-se as barreiras *acesso aos canais de distribuição e política governamental*. O acesso aos canais de distribuição pode configurar uma barreira de entrada bastante poderosa, uma vez que os canais tradicionais de distribuição já estão atendendo às empresas estabelecidas no setor. Como enfatiza Porter, esta barreira pode ser difícil de ser rompida:

Quanto mais limitados os canais no atacado e no varejo para um produto e quanto maior o controle dos concorrentes existentes sobre eles, obviamente mais difícil será a entrada na indústria. Os concorrentes existentes podem ter ligações com os canais com base em relacionamentos duradouros, serviços de alta qualidade ou mesmo relacionamentos exclusivos nos quais o canal somente se identifica com um

determinado fabricante. Algumas vezes esta barreira de entrada é tão alta que para ultrapassá-la uma nova empresa precisa criar um canal de distribuição inteiramente novo, como a Timex fez na indústria de relógios (PORTER, 1991, p. 28-29)

Da mesma forma, a política governamental também pode exercer grande influência na indústria, podendo restringir suas escolhas estratégicas e suas práticas de mercado, bem como exigir uma abertura de informações tão grande que torne as estratégias organizacionais conhecidas pelas empresas concorrentes, propiciando a imitação ou mesmo a retaliação das mesmas:

O governo pode limitar ou mesmo impedir a entrada em indústrias com controles como licenças de funcionamento e limites ao acesso a matérias primas... Restrições governamentais mais sutis podem derivar de controles tais como padrões de poluição do ar e da água e índices de segurança e de eficiência do produto. (PORTER, 1991: 30-31)

Ao analisar a intensidade da *rivalidade entre os concorrentes*, Porter também descreve alguns fatores que condicionam esta rivalidade (PORTER, 1991): a) concorrentes numerosos ou bem equilibrados; b) crescimento lento da indústria; c) custos fixos ou de armazenamento altos; d) ausência de diferenciação ou custos de mudança; e) capacidade aumentada em grandes incrementos; f) concorrentes divergentes; g) grandes interesses estratégicos; h) barreiras de saída elevadas.

Dentre estes fatores, destacam-se, para a presente pesquisa, os seguintes aspectos: *ausência de diferenciação ou custos de mudança e concorrentes divergentes*. A ausência de diferenciação, que acontece quando o produto ou serviço é visto como um artigo de primeira necessidade – sem muitos atributos que o distinguem, geralmente é acompanhada da tendência do comprador focar sua atenção no preço. Isso se torna problemático pelo fato de a concorrência baseada em preço ser muito instável e, especialmente, porque a diferenciação do produto/serviço permite estabelecer um vínculo mais forte com o comprador, firmado em um sentimento de lealdade. A competição baseada somente em preços dificilmente gera este vínculo, pois o comprador sempre procurará comprar da empresa que estiver com o melhor preço no momento da referida compra.

No que tange ao *poder de negociação dos compradores*, Porter destaca algumas circunstâncias que, se verdadeiras, fortalecem o poder do comprador (PORTER, 1991):

- ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor;
- os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras;
- os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados;
- o comprador tem total informação;

- ele enfrenta poucos custos de mudança;
- ele consegue lucros baixos;
- compradores que são ameaça de integração para trás;
- o produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador.

As quatro primeiras situações são particularmente importantes neste trabalho. Na primeira, fica evidente que quanto maior é a importância do comprador nos resultados da empresa, maior será o seu poder de negociação. Da mesma forma, se os produtos que ele adquire representam grande parte dos seus investimentos, a atenção e o esforço em reduzir os custos na compra será maior.

A *ausência de diferenciação dos produtos* também permite que o comprador tenha mais força para negociar com diferentes empresas da indústria e forçá-las a criar condições que melhor atendam às suas expectativas. Se o comprador dispõe de *total informação* sobre a indústria – a demanda, os preços de mercado, os custos dos fornecedores, o seu poder de negociação amplia-se.

O poder do comprador pode alterar-se naturalmente, em função do tempo, ou ser alterado em decorrência de escolhas estratégicas das empresas. Este aspecto será explorado mais adiante, quando falarmos da seleção de compradores, proposta também por Porter.

Assim como os compradores, os fornecedores também exercem poder de negociação. Entre os fatores que ampliam o poder de negociação dos fornecedores, Porter (1991) salienta:

- é dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende;
- não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria;
- a indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor;
- o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador;
- os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança;
- o grupo fornecedor é uma ameaça concreta de integração para frente.

Dentre estas condições, destaca-se aquela em que *o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador*. No caso da produção do comprador ou da qualidade do seu serviço depender de determinado insumo, o fornecedor do mesmo exerce grande poder na negociação, principalmente se esta condição estiver acompanhada da primeira exposta anteriormente, que se refere ao domínio de poucas companhias como fornecedoras.

Optamos por não nos deter na força competitiva marcada pela *ameaça de produtos substitutos*, por considerar que esta não constitui um elemento significativo para a análise proposta neste trabalho, uma vez para a Gerasul/Tractebel Energia, empresa estudada na presente pesquisa, esta ameaça não parece relevante.

Por outro lado, o papel do governo como uma força na concorrência na indústria, também apresentado por Porter, é especialmente importante neste estudo, considerando as peculiaridades do ambiente do setor elétrico brasileiro – em que a Gerasul/Tractebel Energia está inserida, no qual a relação entre público e privado é bastante estreita.

Segundo Porter, a interferência do governo na concorrência acontece de diversas maneiras. Através de regulamentações, o governo pode limitar a atuação das empresas, por exemplo. Da mesma forma, o governo pode impulsionar a indústria fornecendo subsídios. A política governamental, que anteriormente foi exposta como uma das *barreiras à entrada*, também pode ser vista não como um fator isolado, mas como um elemento que permeia as todas as forças competitivas:

Assim sendo, nenhuma análise estrutural está completa sem um diagnóstico sobre como a política governamental atual e futura, a todos os níveis, irá afetar as condições estruturais. Para os propósitos da análise estratégica é, em geral, mais esclarecedor considerar como o governo afeta a concorrência através das cinco forças competitivas do que considerá-lo como uma força por si só. Contudo, a estratégia pode envolver tratarmos o governo como um ator a ser influenciado. (PORTER, 1991, p. 45)

Esta decisão de considerar o governo um ator a ser influenciado pode permitir que a empresa assuma uma posição de destaque na indústria, participando ativamente da estruturação da mesma e, simultaneamente, aumentando a sua posição de defesa frente às cinco forças competitivas, pois "uma companhia pode delinear uma estratégia que assume a ofensiva. Esta postura é determinada para fazer algo mais do que simplesmente enfrentar as forças propriamente ditas; ela visa alterar suas causas." (PORTER, 1991, p. 45)

Tendo como base a análise da indústria, a empresa deve fazer escolhas relativas ao modo como pretende se posicionar na mesma. Porter agrupa estas escolhas em três estratégicas genéricas, apresentadas a seguir.

#### 2.1.1.1 Estratégias competitivas genéricas

De acordo com os conceitos apresentados por Porter, existem três estratégias genéricas que, se adotadas por uma companhia, podem gerar resultados positivos em relação às demais empresas da indústria. São elas (PORTER, 1991):

- a. liderança no custo total

- b. diferenciação
- c. enfoque

Na primeira, a busca para superar os concorrentes está baseada no custo total, através de políticas funcionais que propiciem o alcance da *liderança no custo* em uma indústria. Já na estratégia do *enfoque*, a empresa opta por um grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico específico, concentrando seus esforços no foco escolhido.

A estratégia de diferenciação, considerada a mais relevante para a presente pesquisa, consiste em:

Diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria. Os métodos para esta diferenciação podem assumir muitas formas: projeto ou imagem da marca (Fieldcrest no topo da linha de toalhas e lençóis; Mercedes em automóveis), tecnologia (Hyster em empilhadeiras; MacIntosh em componentes estéreos; Coleman em artigos de acampamento), peculiaridades (Jenn-Air em fogões elétricos); serviços sobre encomenda (Crown Cord and Seal em latas de metal), rede de fornecedores (Caterpillar Tractor em equipamento de construção), ou outras dimensões. (PORTER, 1991, p. 51)

Além de estabelecer um diferencial, também é possível combinar várias dimensões para consolidar a estratégia de diferenciação. Se bem trabalhada, esta estratégia pode gerar resultados acima da média da indústria. Uma das características desta estratégia genérica é a conquista da lealdade do comprador aliada a uma sensibilidade menor ao preço. Isso porque geralmente o comprador que opta pelo produto ou serviço diferenciado se dispõe a pagar mais por ele. Dessa forma, a estratégia da diferenciação permite aumentar as margens de lucro. Os aspectos que diferenciam a empresa no mercado, que muitas vezes são difíceis de serem imitados, bem como a lealdade dos clientes, criam barreiras de entrada, o que fortalece as suas defesas frente às cinco forças competitivas.

Ao contrário da estratégia de *liderança no custo total*, que objetiva alcançar uma larga fatia de mercado, a *diferenciação* geralmente implica certa exclusividade a uma parcela de consumidores que percebem o diferencial e podem pagar por ele. Em alguns casos, a diferenciação também pode estar aliada a custos competitivos e preços compatíveis com o da concorrência.

Todavia, a diferenciação também acarreta riscos, entre os quais Porter destaca:

- o diferencial de custos entre os concorrentes de baixo custo e a empresa diferenciada torna-se muito grande para que a diferenciação consiga manter a lealdade à marca. Os compradores sacrificam, assim, algumas das características, serviços, ou imagem da empresa diferenciada em troca de grandes economias de custos;

- a necessidade dos compradores em relação ao fator de diferenciação diminui. Isto pode ocorrer à medida que os compradores se tornem mais sofisticados;
- a imitação reduz a diferenciação percebida, uma ocorrência comum quando a indústria amadurece. (PORTER, 1991, p. 59)

Outro risco para o qual Porter chama a atenção é o da empresa não adotar com rigor nenhuma das três estratégias genéricas, ficando no que ele chama de *meio-termo*. Na visão do autor, a posição de *meio-termo* não só coloca a empresa em desvantagem perante as condições oferecidas pela concorrência, seja em termos de preço ou de diferenciais, como também interfere negativamente na cultura organizacional e na motivação interna. O resultado seria, então, uma baixa rentabilidade e um aumento do risco futuro da empresa na respectiva indústria.

Para dar sustentação às estratégias genéricas, Michael Porter apresenta conceitos que pretendem auxiliar as organizações a lidar com as contingências às quais estão expostas. Dentre as fórmulas prescritas pelo autor no detalhamento da estratégia, a *seleção de compradores* é considerada a mais relevante para este trabalho:

Como resultado desta heterogeneidade, a seleção de compradores – a escolha de compradores-alvo – torna-se uma variável estratégica importante. De uma maneira geral, a empresa deve vender aos compradores que mais a favoreçam, na medida em que possa escolher. A seleção de compradores pode influenciar fortemente o índice de crescimento da empresa e pode minimizar o poder de alterar o equilíbrio dos compradores. (PORTER, 1991, p. 115)

Para determinar quais são os compradores adequados para a organização, Porter sugere que os seguintes aspectos sejam avaliados: a) necessidades de compras comparadas com a capacidade da companhia; b) potencial de crescimento; c) posição estrutural (poder de crescimento intrínseco; propensão para exercer o poder de negociação ao pedir preços baixos); d) custo de atendimento.

O primeiro fator refere-se ao atendimento de demandas para as quais a empresa está mais preparada para atender, explorando o seu potencial de diferenciação e garantindo resultados mais favoráveis. O segundo aspecto remete à perspectiva de longo prazo, pois considera que o potencial de crescimento pode refletir em ampliação da demanda futura do comprador.

No que tange à posição estrutural, é analisado o grau em que o comprador tem poder de negociação, bem como a tendência do mesmo de usar ou não este poder. O *custo de atendimento*, finalmente, constitui um fator que, se excessivamente elevado, pode anular os demais critérios que definem um cliente como um “bom” comprador.

Para que os aspectos analisados apresentem subsídios consistentes para o delineamento da estratégia, é fundamental que se considere o ambiente no qual os compradores participam, assim como o nível de maturidade da indústria em questão.

Neste sentido, as considerações sobre *Estratégia Competitiva em Indústrias Emergentes* podem ser transpostas para ambientes que passaram por uma reestruturação tão grande que colocam as empresas atuantes no mercado diante de situações inteiramente novas. O processo de privatização em andamento no setor elétrico brasileiro e a conseqüente abertura de mercado, aliado à reestruturação que o setor vem sofrendo desde 1995, permitem compará-lo, em muitos aspectos, às indústrias emergentes:

A característica essencial de uma indústria emergente, do ponto de vista da formulação de estratégia, é que não existem regras neste jogo. O problema competitivo neste tipo de indústria é que todas as regras devem ser estabelecidas de modo que a empresa possa competir e prosperar sujeita a elas. A ausência de regras é ao mesmo tempo um risco e uma fonte de oportunidade; de qualquer modo, isto tem que ser controlado. (PORTER, 1991, p. 207)

Entre os fatores que interferem na característica estrutural das indústrias emergentes mencionados por Porter, destacamos: a) incerteza estratégica; b) compradores pela primeira vez; c) subsídios. O primeiro fator expressa a preocupação em experimentar métodos estratégicos e busca alcançar os melhores resultados através dele, sem, contudo, dispor de bases para prever os seus efeitos. A segunda, por sua vez, revela o desafio de mostrar claramente ao comprador quais são as funções e os benefícios que determinado produto ou serviço novo pode gerar para ele. Neste contexto, Porter salienta que a informação aos compradores torna-se imprescindível, uma vez que os mesmos estão diante de opções até então desconhecidas, sobre as quais eles têm poucas referências que permitam avaliar a relação custo benefício ou os riscos inerentes às alternativas propostas.

Paralelamente, os *subsídios*, que não raro estão presentes nas novas indústrias, podem configurar fontes de instabilidade para as empresas. Isso porque, ao mesmo tempo que estabelecem condições favoráveis à instalação e operação de empresas, eles estão atrelados à interesses exteriores à indústria, geralmente ligados à política governamental. Assim, quando os subsídios deixam de existir, podem ocorrer drásticas transformações no mercado. Muitas vezes a eliminação dos subsídios acontece sem planejamento prévio, fazendo com que as empresas não tenham tempo para se preparar para as mudanças.

Para que as organizações estejam preparadas para enfrentar as situações imprevistas, Porter (1989) argumenta que elas devem criar vantagens competitivas sustentáveis, cujas características são apresentadas a seguir.

### 2.1.1.2 Vantagem competitiva

Segundo Porter, a vantagem competitiva não está calcada somente no todo da empresa, mas nas diversas funções e atividades que a compõem, bem como no modo como estas funções se relacionam. Estas atividades constituem o que o autor chama de *cadeia de valores* da empresa, que participam de um contexto maior que envolve fornecedores e compradores. A relação entre as cadeias de valores do fornecedor, da empresa e do comprador constitui o *sistema de valores*.

A base final para a diferenciação é o papel de uma empresa e de seu produto na cadeia de valores do comprador, que determina as necessidades deste. A obtenção e a sustentação de uma vantagem competitiva dependem da compreensão não só da cadeia de valores de uma empresa mas também do modo como a empresa se enquadra no sistema de valores geral. (PORTER, 1989, p. 31)

A Figura 2.3 mostra a constituição básica da cadeia de valores proposta por Porter. Nela, as funções se dividem em *primárias* e atividades de *apoio*. As primeiras, podem ser divididas em cinco categorias genéricas, expostas na parte debaixo da figura, e estão relacionadas a atividades de criação do produto, venda, entrega ao comprador e pós-venda. As atividades de apoio sustentam as primárias através de recursos humanos, tecnologia, insumos e outras atividades importantes para o todo organizacional.



Figura 2.3 – A cadeia de valores genérica  
Fonte: PORTER, 1989.

Ao mesmo tempo que Porter afirma que este modelo geral de cadeia de valores pode ser usado por qualquer tipo de organização, a sua abordagem apresenta relativa flexibilidade

no sentido que cada empresa pode determinar as categorias onde cada atividade será colocada, considerando as especificidades da sua própria cadeia:

Atividades de valor devem ser designadas a categorias que representem melhor sua contribuição para a vantagem competitiva de uma empresa. Se o processamento de pedidos é uma forma importante de interação da empresa com seus compradores, por exemplo, ele deve ser classificado como atribuição do marketing. Semelhantemente, se o manuseio de material interno e o manuseio de material externo utilizam as mesmas instalações e o mesmo pessoal, então ambos deveriam provavelmente ser combinados em uma atividade de valor, e classificados onde quer que a função tenha o maior impacto competitivo. (PORTER, 1989, p. 44)

Simultaneamente, o autor destaca a importância da integração entre as diferentes atividades, que podem ser alcançada através do que ele chama de *elos* dentro da cadeia de valores.

Embora as atividades de valor sejam os blocos de construção da vantagem competitiva, a cadeia de valores não é uma coleção de atividades independentes, e sim um sistema de atividades interdependentes. As atividades de valor estão relacionadas por meio de elos dentro da cadeia de valores (...)  
Elos podem resultar em vantagem competitiva de duas formas: *otimização* e *coordenação*. (PORTER, 1989, p. 44)

Os elos atuam principalmente ligando as atividades de apoio às atividades primárias. Contudo, eles também são importantes na ligação das atividades primárias entre si e, da mesma forma, integrando as diferentes funções de apoio.

O conceito de elos presentes na abordagem de Porter é coerente com a visão sistêmica das organizações, que concebe os subsistemas organizacionais como partes interdependentes do todo, exercendo impacto uns sobre os outros (BERTALANFY, 1975).

Na perspectiva sistêmica, o ambiente também configura-se como um fator importante que interfere nos resultados organizacionais (BERTALANFY, 1975; LAURENCE e LORSCH, 1973). Esta dimensão também é contemplada no conceito de *elos* proposto por Porter. Segundo o autor, além do papel que os elos exercem no interior da organização, eles também são fundamentais no *sistema de valores*, que envolve principalmente fornecedores, canais e compradores.

No caso dos compradores, a empresa precisa interferir positivamente na cadeia de valores dos mesmos, compartilhando com estes parte do valor que ela conseguiu criar. Neste sentido, Porter salienta que a empresa deve buscar: a) reduzir o custo do comprador; b) elevar o desempenho do comprador.

Através da compreensão das atividades e objetivos do comprador, bem como da criação de condições que favorecem a maximização dos seus resultados, a empresa pode

fortalecer a sua diferenciação. Contudo, é fundamental que o valor decorrente da diferenciação seja percebido pelos compradores.

Os compradores não pagarão por valor que não percebam, não importa quão real ele possa ser. Assim, o preço-prêmio pedido por uma empresa refletirá não só o valor de fato apresentado ao seu comprador bem como até que ponto este comprador percebe este valor. (PORTER, 1989, p. 129)

A Figura 2.4 ilustra a relação entre valor real e valor percebido, mostrando que um valor real menor pode alcançar um grau mais alto de percepção do comprador do que um valor real maior, dependendo da eficácia com que as empresas sinalizem os seus valores.

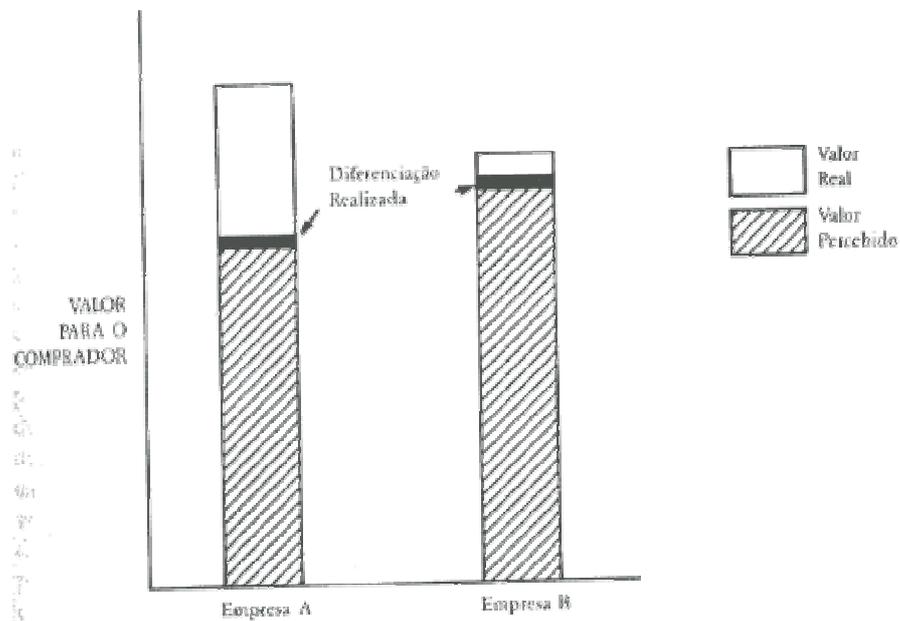


Figura 2.4 – Valor real *versus* percebido pelo comprador.  
Fonte: PORTER, 1989.

Neste contexto, o conceito de diferenciação, que será aprofundado em seguida, destaca-se como uma das alternativas através das quais a empresa pode alcançar a vantagem competitiva e agregar valor. Segundo Porter, “uma empresa se diferencia da concorrência se puder ser singular em alguma coisa valiosa para os compradores” (PORTER, 1989, p. 111). Considerando que “valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece.” (PORTER, 1989, p. 34)

A busca de uma singularidade que realmente possa ser convertida em resultados positivos é condicionada por diversos fatores expressos por Porter, dentre os quais destacamos: a) escolhas de políticas; b) oportunidade; c) fatores institucionais; d) inter-relações.

As *escolhas de políticas* firmam as bases da diferenciação, a partir das definições que uma empresa faz, por exemplo, sobre que tipo de produto deseja fornecer, a qualidade do

produto, os serviços que a ele estão agregados, o grau de investimento em publicidade ou marketing, quem são os seus públicos de interesse, entre outros aspectos relevantes.

A *oportunidade*, por sua vez, torna-se elemento de diferenciação quando o momento em que a empresa passa a implantar suas políticas é representativo. Por exemplo, quando a empresa é a primeira a oferecer determinado serviço ou a primeira a entrar em um mercado geográfico.

Os *fatores institucionais* contribuem para tornar a empresa singular na medida em que ela investe nos relacionamentos com sindicatos, entidades reguladoras, entre outras, buscando aproveitar a singularidade que estes relacionamentos podem lhe proporcionar.

E, finalmente, as inter-relações constituem fonte de vantagem competitiva quando o compartilhamento entre empresas é usado como elemento de diferenciação.

Ao introduzir o conceito de *inter-relações*, Porter comenta sobre a ascensão e o declínio do conceito de *sinergia*. Segundo ele, a idéia de combinar negócios diferentes, porém interligados, para criar valor, teve seu ápice nos Estados Unidos na década de sessenta. Posteriormente, esta idéia foi declinando não devido a falhas conceituais, mas porque a maioria das empresas não conseguia adotar a sinergia nas suas práticas. Ao mesmo tempo, a descentralização foi ganhando espaço no cenário organizacional.

Contudo, Porter sustenta que o atual contexto econômico e tecnológico exige uma reflexão a cerca da sinergia, uma vez que a exploração de inter-relações entre diferentes empresas ou negócios pode aumentar a vantagem competitiva das mesmas.

A noção de inter-relações, que entendemos como um reedição atualizada do conceito de sinergia, é parte do que Porter denomina *estratégia horizontal*.

A estratégia horizontal é um conjunto coordenado de metas e políticas entre unidades empresariais distintas, mas inter-relacionadas. Ela é necessária ao nível da empresa, do setor e do grupo de uma companhia diversificada. Ela não substitui nem elimina a necessidade de unidades empresariais independentes e/ou unidades estratégicas de negócios. Ao contrário, a estratégia horizontal propicia uma coordenação explícita entre unidades empresariais que torna a estratégia corporativa ou do grupo mais do que a soma das estratégias empresariais individuais. Ela é o mecanismo através do qual uma empresa diversificada acentua a vantagem competitiva de suas unidades. (PORTER, 1989, p. 292)

O autor destaca que as inter-relações entre unidades empresariais podem ser *tangíveis* ou *intangíveis*. As inter-relações tangíveis referem-se ao compartilhamento de atividades na cadeia de valor entre áreas relacionadas, como, por exemplo, tecnologia ou vendas. Estas podem resultar em vantagem competitiva se propiciarem a redução de custos das empresas ou se fortalecerem a diferenciação das mesmas. Para a vantagem ser real, a diferenciação

alcançada pela interação de diferentes empresas que participam de um grupo, por exemplo, deve superar os custos.

As inter-relações intangíveis, por outro lado, envolvem a transferência de *know-how* entre empresas ou unidades independentes. Como esta transferência é bastante subjetiva, os executivos tendem a dar menos importância às inter-relações intangíveis do que às tangíveis. Obstáculos como a diferença entre as indústrias e a resistência das pessoas em participar da transferência de *know-how* dificultam a efetivação da mesma. Todavia, quando há mecanismos específicos para efetuar esta transferência, e o processo conta com o apoio da alta administração, os resultados podem ampliar a vantagem competitiva das empresas envolvidas.

No caso de grupos organizacionais que atuam em diferentes tipos de indústrias, porém compartilhando metas comuns, as inter-relações constituem um grande desafio. Este aspecto será explorado nos capítulos 5 e 6, que apresentam a análise da situação estudada.

Após a exposição das noções da Escola do Posicionamento, apresentamos as idéias da Escola do Aprendizado, que, assim como as primeiras, trazem significativas contribuições ao estudo de caso da Gerasul/Tractebel Energia.

## 2.2 A ESCOLA DO APRENDIZADO

O conceito central da Escola do Aprendizado firma-se sobre duas noções: a) a administração *através* de mudanças substitui a administração *de* mudanças; b) qualquer pessoa na organização, desde que devidamente informada, é um agente de mudança em potencial (MINTZBERG *et al.*, 2000). A primeira noção elimina a ilusória esperança de que as transformações profundas correspondem a momentos passageiros que as organizações enfrentam de tempos em tempos, para, em seguida, recuperar a estabilidade tão desejada. Em 1995, Afonso e Maria Tereza Fleury já faziam esta constatação, que hoje se torna ainda mais evidente:

No fundo, todos, desde os mais altos dirigentes até os empregados em funções operacionais, esperam que após a turbulência provocada pela implementação das mudanças programadas com base nessas técnicas haja um período de calma, em que, respirando aliviados, possam concluir: 'chegamos, enfim, onde pretendíamos'. Mas no limiar do século XXI, tudo indica que esta esperança não seja mais possível às organizações atuais. Se há alguma coisa permanente, é a mudança. (FLEURY e FLEURY, 1995, p. 15)

Considerando a necessidade de mudança contínua, James Brian Quinn desenvolveu o que ficou conhecido como *incrementalismo lógico*, que aumenta a flexibilidade da organização e, ao mesmo tempo, mantém uma relativa coerência entre as etapas que

participam do processo de mudanças graduais e contínuas. Em *Managing strategies incrementally*, Quinn *et al.* (1988) descrevem aspectos a serem observados no gerenciamento incremental de estratégias. Segundo ele, é importante que os gerentes estejam atentos ao sistema informal de informação, uma vez que as vias alternativas podem permitir o acesso a informações relevantes tanto no âmbito organizacional quanto no ambiente. Também é necessário construir credibilidade junto aos demais funcionários da organização, a fim de conquistar o apoio dos mesmos nas transformações que emergem. Para criar credibilidade, os gerentes devem recorrer a ações simbólicas, como ritos, mitos e ações políticas e sociais, que reforcem a mensagem verbal. Quando isso não acontece, é possível que os funcionários percebam as argumentações como mera retórica, não se comprometendo com a estratégia proposta.

Outra questão levantada por Quinn *et al.* (1988) é a tensão entre a predisposição à mudança e a cristalização de novas posturas. Como a noção de incrementalismo lógico supõe que as estratégias são construídas no caminho, mudando eventualmente de direção, mas sem cair no absoluto descontrole, é preciso que os gerentes tenham sensibilidade para saber quando é hora de cristalizar pontos de vista. Quando necessário ou oportuno, tais pontos de vista já solidificados são colocados em cheque novamente, em um contínuo "congelar e descongelar" de princípios que norteiam a tomada de decisão e as ações organizacionais.

Os estudos de Quinn *et al.* (1988) também apontam a integração entre as diferentes áreas da organização como fator determinante do sucesso da mesma. Esse aspecto também é analisado por Peter Senge, no livro *A quinta disciplina* (1990). Ao falar em *raciocínio sistêmico*, que configura a quinta disciplina por integrar as outras quatro, o autor enfatiza a necessidade da visão global das mudanças em substituição do foco nas partes isoladas. Essa compreensão da complexidade, porém, é complicada justamente porque também estamos inseridos nesse sistema, o que dificulta a visão do conjunto. Todavia, essa visão ampla deve ser perseguida, pois através dela é possível resolver os problemas mais profundos da organização, identificando as modificações necessárias para melhorar o sistema como um todo.

Segundo Peter Senge (1990), o raciocínio sistêmico pode potencializar os resultados das outras quatro disciplinas necessárias para a aprendizagem organizacional: *domínio pessoal; modelos mentais, objetivo comum e aprendizagem em grupo*. O domínio pessoal refere-se à elucidação das coisas que realmente são importantes para cada indivíduo. Ciente dos seus verdadeiros valores e desejos, o indivíduo pode buscar no trabalho formas de atingir as suas mais elevadas aspirações, o que tende a se refletir em realização pessoal e bons

resultados para a organização. Quando as pessoas não exercitam essa disciplina, elas acabam desistindo de concretizar suas expectativas, ou, em casos mais extremos, perdendo a noção do que de fato consideram importante. A consequência disso é a ruptura drástica entre trabalho e atividades que lhes dão prazer. Ao separar essas duas dimensões, elas reservam a sua energia e criatividade para os fins-de-semana ou horários fora do trabalho, limitando-se a executar suas obrigações no ambiente organizacional (DE MASI, 1999).

A percepção deste problema impulsionou o crescimento da corrente de pesquisa que concebe o homem como um ser integral, e que influencia a administração com o conceito de racionalidade substantiva. Este conceito, que transcende a tradicional visão da racionalidade instrumental, parece ser mais adequado à realidade dinâmica e turbulenta que a atual sociedade vivencia, pois revela a consciência crítica como elemento fundamental do homem (MORIN, 1995).

Mais do que aceitar a condição integral dos homens, as organizações modernas começam a compreender que as emoções dos funcionários podem auxiliar no trabalho dos mesmos. Ao invés de suprimir o lado emocional, as empresas passam a perceber os benefícios que ele pode trazer à produtividade, convertendo-se em criatividade, entusiasmo e maior sensibilidade para captar as sutis transformações nas expectativas dos clientes, por exemplo, antes que elas sejam notadas pela concorrência. Além disso, é através do emocional que as organizações conquistam o tão valioso comprometimento dos empregados.

Podemos dizer que essas mudanças de concepção decorrem de transformações nos *modelos mentais* das organizações. O que Peter Senge chama de *modelos mentais* na Escola do Aprendizado corresponde ao que os adeptos da Escola Cultural de estratégias denominam de *lentes* ou *molduras*, através das quais vemos o mundo. São idéias profundamente arraigadas, verdadeiros paradigmas, que moldam a nossa percepção da realidade. Por estarem fortemente estabelecidos, estes modelos mentais passam a ser vistos como a forma natural e única de pensar e agir, gerando uma miopia organizacional que pode retardar o seu movimento quando o ambiente muda (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Assim, é vital que as organizações e todos os seus membros estejam conscientes da existência dos modelos mentais e trabalhem no sentido de torná-los mais flexíveis. Como afirma Peter Senge (1990, p. 17-18), "o trabalho com modelos mentais começa por virar o espelho para dentro, aprender a desenterrar nossas imagens interiores do mundo, trazê-las à superfície e expô-las a um minucioso exame."

Os modelos mentais podem representar armadilhas inclusive para as organizações tradicionalmente bem-sucedidas. Habitadas a utilizar processos e modos de gestão que

funcionaram durante décadas, empresas líderes de mercado não raro demoram a perceber que as suas antigas fórmulas de sucesso já não geram os mesmos resultados. Um exemplo disso é a IBM, que teve o seu reinado ameaçado no início dos anos 90, pois algumas de suas concorrentes menores tiveram mais facilidade para se adaptar às mudanças no cenário global. No momento em que a inovação passou a ser mais importante do que a estrutura física, empresas de pequeno e médio porte, com grandes talentos nas suas equipes, expandiram suas ações e cresceram rapidamente. A complexidade de uma estrutura organizacional como a da IBM, que envolve milhares de pessoas e culturas locais distintas foi um dos fatores que retardaram a reação da empresa às novas exigências de mercado. Todavia, o maior entrave à mudança na IBM pode estar ligado a sua forte cultura organizacional. Com modelos mentais profundamente enraizados, a maioria dos funcionários teve dificuldade para mudar de postura quando a situação exigiu. Uma das medidas tomadas para reverter essa crise foi a contratação em 1994 de um executivo externo, ou seja, livre das amarras de tais modelos mentais, para ocupar o cargo de diretor-presidente da empresa, contrariando a tradição da IBM de formar os seus líderes internamente. (SILVA, 1999)

Se o excesso de unidade de valores manifesto em uma cultura organizacional muito forte é perigoso, pois não propicia a oxigenação das idéias e práticas organizacionais, a ausência de tal unidade também é prejudicial, uma vez que não estabelece vínculos entre as pessoas. Nesse sentido, o *objetivo comum*, mais uma das disciplinas da aprendizagem propostas por Senge, funciona como um elo de ligação entre os subsistemas organizacionais, criando sinergia. O compartilhamento de valores, crenças e missão favorece o engajamento dos funcionários, promovendo a busca individual e espontânea de aprendizado em prol de objetivos comuns. Contudo, esses objetivos só serão legítimos se forem estabelecidos coletivamente, não podendo ser impostos pelos dirigentes. (SENGE, 1990)

Finalmente, a *aprendizagem em grupo* configura-se como a disciplina que traz em si a célula da aprendizagem organizacional: o grupo. É através do raciocínio em grupo que os modelos mentais podem ser examinados, os objetivos comuns estabelecidos e a aprendizagem concretizada. Para que esse raciocínio ocorra, os indivíduos devem se desvencilhar das suas defesas e assumirem uma postura aberta que privilegie o diálogo. Vale ressaltar que o diálogo, na definição do dicionário Aurélio (FERREIRA, 1986), é a “troca ou discussão de idéias, de opiniões, de conceitos, com vista à solução de problemas, ao entendimento ou à harmonia; comunicação”.

Percebemos que as cinco disciplinas trazem aspectos pessoais, como aspirações individuais, no domínio pessoal, valores compartilhados, nos objetivos comuns e formas de

interação, na aprendizagem em grupo. Essa visão reflete a tendência de a administração ultrapassar os limites impostos pela análise restrita a fatores objetivos e quantificáveis. Essa ruptura com amarras da racionalidade instrumental, essencialmente fragmentária, tão criticada por teóricos modernos como Edgar Morin (1995) e Pierre Lévy (1999), apresentados no Apêndice A, permite a valorização da intuição, das emoções e do conhecimento tácito no cenário administrativo.

Essa mudança de paradigma, que privilegia a criatividade e a inovação, cria um clima um pouco mais tolerante ao erro, já que aprender e enfrentar desafios implica em assumir riscos. Contrariando a concepção de Taylor (1979), de que o homem é, por natureza, acomodado, Peter Senge defende a idéia de que todo homem tem tendência natural a aprender, pois é intrinsecamente curioso. A capacidade de aprender associa-se à de inovar, culminando na afirmação do autor de que cada membro da organização, em qualquer nível hierárquico, é um agente de mudança em potencial. Em outras palavras, qualquer funcionário, desde que disponha de informações suficientes, é capaz de criar estratégias ou realizar ações que gerem efeitos significativos no todo organizacional, através do *princípio da alavancagem*. A idéia de Peter Senge é coerente com o conceito de empreendedores internos (*intrapreneurship*), apresentado por Pinchot (PINCHOT, 1985 *apud* MINTZBERG *et al.*, 2000) e Burgelman (BURGELMAN, 1983 *apud* MINTZBERG *et al.*, 2000 ).

A conseqüência dessa nova abordagem é o fim da supremacia dos conhecimentos formalmente estruturados pelos estrategistas da cúpula diretiva, que ignorava formas alternativas de conhecimento. No momento em que as tecnologias e as formas de gestão estão sendo facilmente imitadas, o papel do conhecimento tácito ganha importância. Segundo Nonaka e Takeuchi:

Quando as organizações inovam, elas não só processam informações, de fora para dentro, com o intuito de resolver os problemas existentes e se adaptar ao ambiente em transformação. Elas criam novos conhecimentos e informações, de dentro para fora, a fim de redefinir tanto os problemas quanto as soluções e, nesse processo, recriar o meio. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 61)

Na visão de Nonaka e Takeuchi, a criação do conhecimento se dá através da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Essa conversão pode acontecer de quatro formas: *socialização*, *externalização*, *combinação* e *internalização*. A primeira é um processo de compartilhamento de experiências, sem o uso da linguagem. A segunda é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, através de analogias, metáforas, modelos e outras formas baseadas na linguagem. A combinação consiste na sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento que reconfigura as informações, combinando-se de

forma diferente. A internalização, por sua vez, é o processo de incorporação do conhecimento, criando o que entendemos por *know-how* técnico compartilhado.

O conhecimento, de acordo com os autores, percorre uma espiral contínua, passando pela socialização, pela externalização, pela combinação e pela interiorização, no qual o conhecimento explicitado é incorporado novamente. É essa dinâmica entre conhecimento tácito e conhecimento explícito que gera a inovação.

Nesta mesma linha, conciliando aspectos objetivos e subjetivos, Peter Senge (1999) apresenta o tripé que sustenta o que ele chama de aprendizado profundo da organização. Segundo o autor, para que as mudanças organizacionais tenham relativa estabilidade e atinjam resultados satisfatórios, é importante considerar: a) idéias norteadoras; b) teoria, métodos e ferramentas; c) inovações em infra-estrutura.

As *idéias norteadoras* dão o senso de direção ou propósito das mudanças, ou seja, definem um rumo para o qual a organização pretende se orientar. Paralelamente, *teoria, métodos e ferramentas* permitem que as pessoas desenvolvam as capacidades exigidas para o aprendizado mais profundo. As *inovações em infra-estrutura*, por sua vez, criam condições para que o aprendizado seja viável na prática, evitando que o mesmo permaneça isolado na esfera do discurso e, conseqüentemente, perca a credibilidade perante os empregados.

A transformação nestas três dimensões do tripé do aprendizado precisa acontecer de forma equilibrada, a fim de gerar um aprendizado sustentável:

Muitos dos métodos e ferramentas de organizações que aprendem serão impossíveis de implementar amplamente sem mudanças nas tradicionais idéias norteadoras da administração. Por seu turno, novas idéias norteadoras demonstrarão ser impossíveis de assimilar amplamente sem um correspondente compromisso em relação a ferramentas e métodos apropriados. (SENGE, 1999, p. 36)

A despeito da ânsia e dos dividendos políticos que muitas vezes resultam das mudanças de infra-estrutura, quando trabalhamos primeiro para articular idéias norteadoras, e em seguida projetamos a reforma da infra-estrutura em harmonia com essas idéias, os resultados parecem bem mais sustentáveis. (SENGE, 1999, p. 38)

Somado a este tripé, que representa a forma mais tangível de esforços em prol do aprendizado, Peter Senge (1999) se utiliza da figura do círculo para expressar as dimensões mais subjetivas e intangíveis da aprendizagem organizacional profunda, que envolvem: a) habilidades e capacidades; b) consciência e sensibilidade; c) opiniões e crenças. Segundo o autor, este ciclo constitui a essência do aprendizado:

À medida que se desenvolvem novas capacidades, criam-se igualmente novas percepções e sensibilidades. Com o tempo, quando as pessoas começam a ver e vivenciar o mundo diferentemente, novas crenças e premissas começam a se formar, o que permite o desenvolvimento adicional de habilidades e capacidades.

Esse ciclo intenso de aprendizado constitui a essência de uma organização que aprende – o desenvolvimento não apenas de novas capacidades, mas de mudanças fundamentais de mentalidade, individual e coletivamente. As cinco disciplinas básicas do aprendizado são os meios pelos quais esse intenso ciclo de aprendizado é ativado. O engajamento contínuo nas disciplinas mantém o ciclo em andamento. Quando esse ciclo começa a funcionar, as mudanças resultantes são significativas e duradouras. (SENGE, 1999, p. 17)

A Figura 2.5 mostra a relação entre o triângulo tangível e o ciclo intangível que configuram o aprendizado organizacional. No primeiro, estão presentes as dimensões que constituem o *domínio da ação*, enquanto que o ciclo contempla as dimensões concernentes ao *domínio de mudança duradoura*.

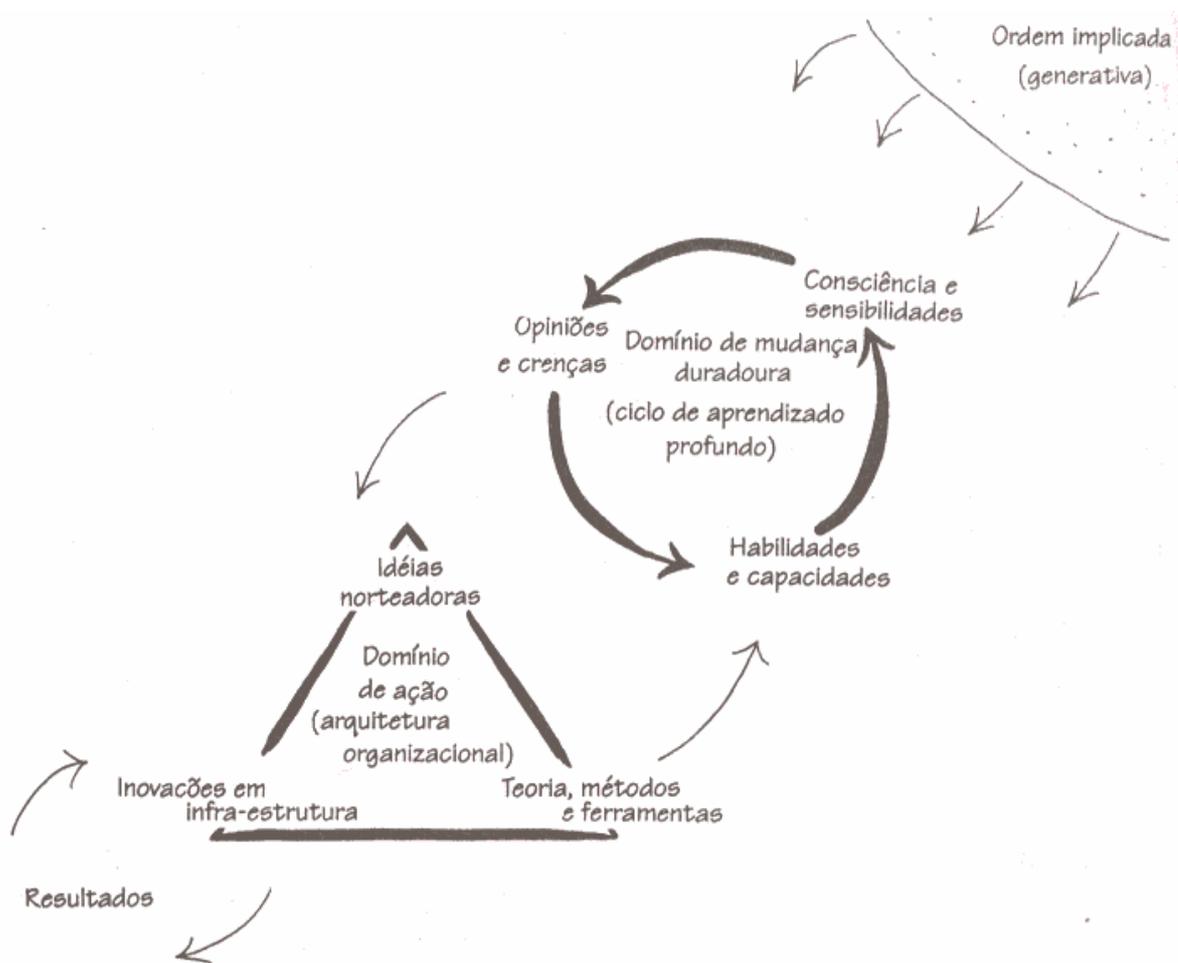


Figura 2.5 – Equilibrando a atenção entre o triângulo e o círculo no aprendizado  
Fonte: SENGE, 1999.

A relação estabelecida entre as idéias norteadoras e infra-estrutura, expressa no tripé acima, traz à tona a discussão sobre estratégia e estrutura, travada por pesquisadores como Miles e Snow (1978). Segundo os estudos desses autores, a estrutura é influenciada pela estratégia adotada pela empresa. Este argumento é contraposto por Kay (1996), que afirma

que a estrutura não somente segue a estratégia, mas também condiciona a mesma. Independente das posições a esse respeito, o fato é que a relação entre estratégia e estrutura interfere significativamente no comportamento da organização, especialmente no seu processo de aprendizado.

De acordo com as pesquisas de Miles e Snow (1978), os padrões de comportamento que as organizações desenvolvem para equilibrar seu conjunto de estratégias, processos e estruturas com o ambiente podem ser categorizados em: a) defensivas; b) prospectoras; c) analíticas; d) reativas. Enquanto as organizações *defensivas* procuram delimitar claramente o seu campo de atuação e criar mecanismos de proteção para este campo, as *prospectoras* buscam ampliar continuamente sua linha de produtos ou serviços, primando pelo pioneirismo e a inovação. As organizações *analíticas*, por sua vez, conciliam disposição para a mudança e prudência, preferindo apostar nas inovações já testadas e bem-sucedidas no mercado. Nas empresas com características *reativas*, o comportamento geralmente restringe-se a respostas aos estímulos do ambiente, sem componentes estratégicos significativos.

No que tange à estrutura, as organizações *defensivas* são caracterizadas pela formalização, que supostamente propicia maior estabilidade; as *prospectoras* revelam maior disposição a alterar a estrutura organizacional para responder mais rapidamente às exigências do mercado; as *analíticas* apresentam – simultaneamente – estrutura formalizada e relativa abertura à mudança; e as *reativas* tendem a manter sua estrutura, a menos que fatores extremos forcem sua alteração. Neste sentido, as empresas com características prospectoras ou analíticas parecem estar mais preparadas para desenvolver o processo de aprendizagem.

A influência da estrutura na capacidade de mudança organizacional também foi estudada por Mintzberg (1995), que define estrutura como a “soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas.” (MINTZBERG, 1995, p. 10) Essas estruturas podem, segundo o autor, ser representadas por cinco tipos de configurações: a) estrutura simples; b) burocracia mecanizada; c) burocracia profissional; d) forma divisionada ou diversificada; e) adhocracia. Dentre elas, a *burocracia mecanizada* e a *adhocracia* são as mais relevantes para este trabalho.

Enquanto a *burocracia mecanizada*, comum em grandes empresas, apresenta uma estrutura bem definida, com padronização das tarefas, a *adhocracia* é bastante flexível, permitindo que a estrutura organizacional mude sempre que houver necessidade. Uma das suas principais características é o uso da estrutura matricial, que concilia diferentes formas de interligação para atender às necessidades que emergem. A estrutura matricial pode assumir duas formas: permanente e mutável. A primeira acontece quando as interdependências

mantêm-se relativamente estáveis, como no caso de determinados departamentos da organização que mantêm interações constantes. A forma mutável, por outro lado, caracteriza a formação de equipes temporárias de trabalho, nas quais as pessoas atuam juntas no desenvolvimento de um projeto, por exemplo, e quando a tarefa é concluída o grupo se dissolve.

É importante destacar que as organizações podem assumir formas híbridas de configurações, ou possuir características distintas nas suas diferentes áreas, uma vez que a classificação de configurações é conceitual.

Até este ponto falamos de híbridos somente como uma combinação através de uma organização de parâmetros delineadores de configurações diferentes. Todavia, existe, também, outro tipo de híbrido, um que utiliza diferentes configurações em diferentes partes da organização. Dessa maneira, pode haver congruência na estrutura em cada parte, mas não no global da organização. Temos um exemplo disso no caso do jornal, com sua função editorial estruturada como Adhocracia e sua função de impressão estruturada à semelhança de uma Burocracia Mecanizada. (MINTZBERG, 1995, p. 285)

As considerações de Hall (1979), relativas às características de *complexidade* e *formalização* da estrutura organizacional, também podem contribuir para a presente pesquisa, pois tais características interferem na capacidade de inovação e aprendizado da empresa. Para Hall, a complexidade da organização está calcada em três fatores: diferenciação horizontal, diferenciação vertical e dispersão espacial. A primeira diferenciação corresponde ao número de divisões laterais no organograma e ao grau de especializações que estas divisões exigem. A diferenciação vertical relaciona-se à quantidade de níveis hierárquicos que a organização possui. A dispersão espacial, finalmente, corresponde às distâncias físicas que separam diferentes partes da organização, bem como o grau em que o pessoal está espacialmente disperso.

A *formalização*, paralelamente, revela o grau em que as normas e procedimentos estão estruturados, dando as diretrizes de como as pessoas devem lidar com as contingências. Quando a formalização é máxima, o controle é privilegiado em detrimento da autonomia, restringindo as possibilidades de ação e decisão dos indivíduos:

Sus reacciones y comportamiento se ven vitalmente afectados por el grado de formalización de una organización. Su libertad de juicio se ve aumentada o limitada por el grado en que la conducta esperada sea programada anticipadamente por la organización. (HALL, 1979, p. 160)

Neste sentido, a excesso de formalização pode constituir uma barreira à aprendizagem, engessando a empresa. Da mesma forma, quando a diferenciação vertical é muito profunda – com vários níveis hierárquicos, a agilidade na tomada de decisões tende a ser mais lenta.

Além dessas questões estruturais, fatores mais subjetivos também interferem fortemente na implantação da aprendizagem nas organizações. Como a aprendizagem envolve aspectos ligados à cultura organizacional, notadamente em disciplinas como *modelos mentais* e *objetivos comuns*, e nas dimensões intangíveis do ciclo de aprendizado (SENGE, 1999), optamos por explorar alguns conceitos de cultura organizacional que podem contribuir com o presente estudo. Todavia, decidimos focar esses conceitos a partir do ponto de vista da Escola do Aprendizado, sem nos atrelarmos às proposições da Escola Cultural (MINTZBERG *et al.*, 2000). Isso porque, segundo Mintzberg *et al.*, aspectos comuns podem ser enquadrados em uma ou outra escola, dependendo da perspectiva adotada:

Temos aqui dois grupos de autores que vêem estratégia de dentro para fora, em um caso com ênfase na capacidade de aprender, no outro com ênfase nas capacidades enraizadas na cultura. Mas estas são exatamente as variações em mentalidade que dão origem às nossas diferentes escolas e, mais importante, inclinam a prática favorável a uma abordagem em oposição a outra. (MINTZBERG *et al.*, 2000, p. 203)

Esta escolha deve-se ao fato de que, na incursão a campo do presente estudo, percebemos que a cultura organizacional constitui um elemento de análise importante no caso estudado, porém não apresentando aspectos das premissas básicas da Escola Cultural, como formulação de estratégia vista como um processo de interação social e a busca de perpetuação da cultura vigente. Ao contrário, a cultura organizacional no contexto da presente pesquisa é relevante justamente como elemento que dificulta a transição de empresa pública para empresa privada, como será analisado nos capítulos 5 e 6, e interfere significativamente no processo de aprendizado.

### **2.2.1 Cultura Organizacional**

A influência da cultura nas práticas e nos resultados das organizações tem ampliado a discussão sobre o tema nas últimas décadas. No conceito de cultura, são contemplados os aspectos intangíveis e subjetivos que foram negligenciados por grande parte das teorias administrativas:

A cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu, ou desenvolveu, ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de

perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas (SCHEIN, 1984 *apud* FLEURY e FLEURY, 1997, p. 4)

A partir dos conceitos fundados por Schein (1984), os pesquisadores Afonso Fleury e Maria Tereza Leme Fleury acrescentaram a dimensão do poder e propuseram um processo para desvendar a cultura organizacional, a fim de compreender a aprendizagem organizacional.

A Figura 2.6 sugere que a cultura organizacional só pode ser entendida através de um resgate dos valores essenciais da organização, passando pelos elementos simbólicos visíveis, tais como ritos, mitos ou heróis, e considerando também os comportamentos observáveis e as práticas organizacionais.

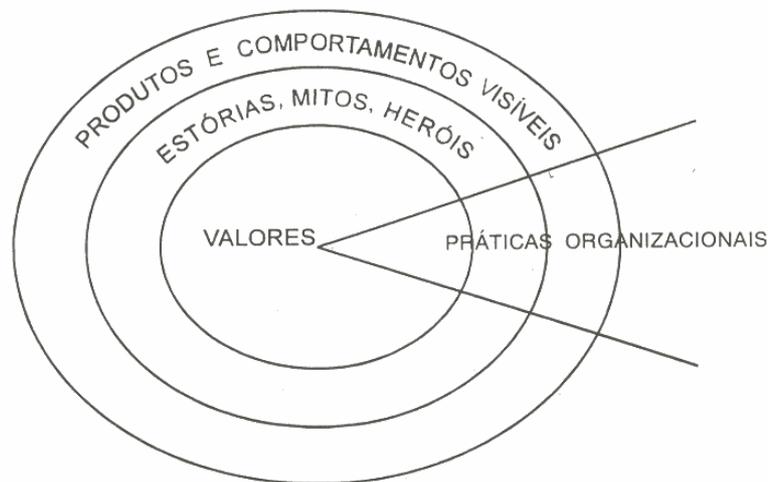


Figura 2.6 – O processo de desvendar a cultura de uma organização  
Fonte: FLEURY e FLEURY, 1997.

A proposta de assimilação do poder como dimensão da cultura culminou no incremento do conceito inicialmente formulado por Schein:

Cultura organizacional é um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação. (FLEURY e FLEURY, 1997, p. 27)

A cultura organizacional representa, como afirma Pettigrew (1985 *apud* MINTZBERG *et al.*, 2000), um “tecido social expressivo”, que, comparado ao tecido humano, une os ossos da estrutura organizacional aos músculos dos seus processos. Neste sentido, ela configura a alma da organização, que está subjacente às suas práticas, pois firma-se em aspectos simbólicos, em tradições, em crenças e valores.

Assim como a cultura condiciona o comportamento das pessoas nas diferentes civilizações (LARAIA, 1999), ela também interfere no comportamento organizacional. Da mesma forma que atos considerados bárbaros em determinadas culturas (LARAIA, 1999), cada organização também desenvolve uma cultura própria na qual alguns tipos de comportamento são aceitos e outros são recriminados, sendo que a cultura do país também pode interferir na cultura organizacional.

Nesse sentido, Morgan (1996) compara as organizações japonesas e americanas:

Por exemplo, caso se examine o conceito japonês de trabalho, bem como as relações entre os empregados e as suas organizações, descobre-se que são muito diferentes daquilo que prevalece no Ocidente. As organizações são vistas como coletividades às quais os empregados pertencem em lugar de serem apenas um local de trabalho que compreende indivíduos separados (...) Os empregados quase sempre estabelecem compromissos por toda a vida com as suas organizações, que eles vêem como uma extensão da sua família. (MORGAN, 1996, p.118)

Caso se focalizem os Estados Unidos como ilustração de como a cultura modela a administração, a ética do individualismo competitivo é provavelmente aquela que se afigura com maior clareza. Muitas corporações americanas e os seus empregados estão preocupados com o desejo de serem “vencedores”, bem como com a necessidade de recompensar e punir comportamentos bem e mal-sucedidos. (MORGAN, 1996, p. 123)

Como a cultura também interfere na percepção dos indivíduos dos fatos observáveis (SANTAELLA, 1983), ela muitas vezes estabelece as premissas sobre as quais os executivos ou os empregados tomam as decisões. Nesse sentido, a cultura organizacional tem papel importante nas escolhas estratégicas, uma vez que “organizações com culturas diferentes, operando no mesmo ambiente, interpretam-no de maneiras muito diversas.” (MINTZBERG *et al.*, 2000, p. 197)

Ao mesmo tempo que uma cultura profundamente arraigada pode, em determinados momentos, fortalecer as organizações, ela também pode construir resistências às mudanças. Este aspecto foi considerado por James Collins e Jerry Porras ao abordarem o sucesso das ditas *empresas visionárias*. (COLLINS e PORRAS, 1995).

Ao compararem as práticas de empresas que se mantêm bem-sucedidas há décadas em relação a suas concorrentes, os autores revelam que as crenças e valores presentes nas empresas visionárias constituem elementos importantes para os resultados das mesmas, pois conferem significado ao trabalho das pessoas e, conseqüentemente, aumentam a motivação das mesmas. Simultaneamente, eles reconhecem que o ambiente instável exige que as empresas sejam flexíveis e desenvolvam agilidade nas mudanças. Para solucionar este paradoxo, comum na complexidade do mundo moderno, Collins e Porras propõem que as empresas se libertem do que chamam de “Tiranias do OU” e, como as empresas visionárias,

adotem a “Genialidade do E”, ou seja, “a capacidade de englobar os dois extremos de uma série de dimensões ao mesmo tempo. Em vez de escolher entre A *OU* B, elas descubrem uma forma de ter A *E* B.” (COLLINS e PORRAS, 1995, p. 75)

Partindo dessa perspectiva, a cultura organizacional não necessariamente constitui um entrave ao aprendizado. Ela pode inclusive facilitar disciplinas da aprendizagem, como *visões compartilhadas (ou objetivos comuns) e aprendizagem em grupo*.

Através da cultura organizacional, o aprendizado pode tornar-se sustentável, uma vez que os novos modelos mentais são temporariamente cristalizados, permitindo a relativa estabilidade da mudança.

Todavia, é importante mencionar uma questão freqüente nas pesquisas sobre cultura organizacional: a possibilidade de gerenciá-la ou não.

Enquanto os pesquisadores ligados à administração, como Fleury (1997), procuram formas de gerenciar a cultura organizacional de modo a torná-la mais coerente com as estratégias e os objetivos da organização, os antropólogos geralmente visam compreender a essência da cultura, sem, contudo, pretender modificá-la. Entre os extremos dessas visões pragmáticas e interpretativas, respectivamente, encontramos autores que percebem a cultura como passível de relativa interferência:

Além de a considerarmos como um sistema, devemos ter em mente que cultura não se constrói. Assim como um ser vivo: nasce, cresce e morre. Não podemos montá-la como fazemos com uma máquina, reunindo um conjunto definido de partes. Ela tem uma direção própria, possui um grau de flexibilidade e de plasticidade interna, sem limites muito estabelecidos. (...) Poderíamos pensar, que devido a essa flexibilidade, seria fácil mudar uma cultura. Cultura não pode ser mudada, o que podemos fazer é agir de forma a permitir que a cultura mude. Cultura é produto das interações entre as pessoas e não posso mudar as pessoas. O que posso fazer é criar situações, externas a elas, que as motivem a mudar. (LUPPI, 1995 *apud* CAVEDON, 2000, p. 31)

Entendemos essa perspectiva flexível como a mais rica, pois leva em consideração a complexidade que envolve a cultura organizacional, que não reage aos mecanismos externos segundo a lógica do estímulo-resposta pretendida e, ao mesmo tempo, considera a possibilidade da mudança, uma vez que os indivíduos são, simultaneamente, construídos pela cultura e atores da construção da mesma. (BERGER e LUCKMANN, 1973)

Assim, as organizações que buscam abrir espaço ao aprendizado podem estimular a mudança com *inputs* externos e agir de modo a não fortalecer os princípios vigentes, ficando a cargo das pessoas que compõem a organização a efetivação ou não dessas mudanças. No caso de empresas que são frutos de privatizações, como a Gerasul/Tractebel Energia, o processo de mudança cultural é ainda mais delicado, pois os valores e crenças que

acompanharam os indivíduos durante anos, condicionando seus comportamentos, permanecem enraizados. Nesse sentido, é importante que as origens históricas da cultura não sejam negligenciadas, uma vez que elas interferem no modo com os indivíduos concebem a realidade vivenciada.

Partindo do pressuposto que o indivíduo não é capaz de abandonar o passado tal como desveste uma roupa que não lhe agrada mais, entendemos que a mudança da cultura organizacional deve ser gradual, no sentido de ampliar o leque de alternativas existentes para a solução de problemas e permitir a construção de novos pressupostos e valores.

Do mesmo modo que uma pessoa estranha à determinada sociedade precisa buscar uma adaptação, mínima que seja, que permita a sua aceitação no grupo, as organizações precisam respeitar a cultura vigente para interferir na mesma:

Por exemplo, visitando um estado árabe é importante compreender os diferentes papéis desempenhados pelo homem e pela mulher em uma sociedade árabe e as regras locais que dizem respeito à natureza flexível do tempo. (...) As pessoas que propositalmente quebram estas regras e tentam manter um horário rígido ou apressam os negócios não conseguirão chegar a nenhum lugar. As suas ações estão prontas para serem desorganizadoras como aquelas do passageiro que rompe as regras em um vagão de metrô. (MORGAN, 1996, p. 133)

Neste contexto, um dos principais meios de propiciar a transformação gradual na cultura, evitando choques radicais, é a comunicação. Fleury, reavivando as idéias defendidas por Edgar Schein ao falar de cultura de aprendizagem, afirma que "a necessidade de criar múltiplos canais que possibilitem a circulação de informações é essencial para estas organizações. A comunicação precisa ser intensa e a informação confiável." (FLEURY e FLEURY, 1997, p. 31)

A afirmação acima revela que a comunicação constitui elemento primordial na cultura da organização. Do mesmo modo que a comunicação pode fortalecer crenças e valores, através da difusão de mensagens informativas e de rituais simbólicos que os legitimem, ela também pode agir no sentido contrário. Ou seja, quando oportuno, a comunicação pode tornar-se instrumento de promoção da mudança cultural, ajudando a quebrar antigos modelos mentais e a criar novas visões compartilhadas (SENGE, 1990).

Após a exposição sobre as estratégias nas organizações, o próximo capítulo trata da comunicação no espaço organizacional, buscando propiciar o desenvolvimento das questões levantadas até o momento sobre a articulação entre comunicação e estratégias.

### 3 COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A relação entre as ciências da comunicação e da administração está se estreitando significativamente na medida em que as organizações e o mercado tornam-se mais complexos e dinâmicos. Desde os estudos de Chester Barnard (1938), para o qual a comunicação já ocupava lugar central nas organizações, condicionando a estrutura e os resultados das mesmas, este tema tem despertado crescente interesse de pesquisadores e executivos, como destaca Hall:

Por tanto, la comunicación será lo más importante para las organizaciones y los segmentos organizacionales que necesariamente traten con la incertidumbre, que sean complejos y que tengan una tecnología que no permita la fácil rutinización. Tanto las características externas como las internas afectan la importancia de la comunicación. A medida que una organización se orienta en mayor grado hacia las ideas y hacia las personas, la comunicación se hace más importante. (HALL, 1979, p.251)

Neste capítulo, pretendemos aprofundar conhecimentos relativos à comunicação no espaço organizacional, bem como relacionar a comunicação aos conceitos de estratégias apresentados no segundo capítulo.

Considerando que os estudos sobre comunicação organizacional firmam-se em conceitos elaborados anteriormente pelas pesquisas mais amplas da comunicação, torna-se importante resgatar alguns aspectos das teorias da comunicação, que contribuem para o entendimento do que será exposto em seguida. Esses conceitos serão comentados brevemente neste capítulo, sendo que o aprofundamento dos mesmos consta no Apêndice A deste trabalho.

O primeiro aspecto importante no avanço dos estudos sobre comunicação diz respeito à transformação dos conceitos dos tradicionais elementos que constituem o processo comunicativo, notadamente: emissor, canal (meio), mensagem, ruído, receptor (BERLO, 1999). Na visão da *Teoria Hipodérmica* (Apêndice A, p. 171), o emissor detinha o poder da comunicação, podendo influenciar no comportamento do receptor através da injeção de informações de acordo com os seus interesses. Nessa abordagem, o emissor era considerado ativo e o receptor era visto como elemento passivo, que simplesmente respondia aos estímulos aos quais era submetido.(WOLF, 1995)

Com o desenvolvimento de pesquisas no campo da comunicação e através da influência das pesquisas em psicologia e sociologia, essas noções começaram a ser

questionadas, pois a realidade empírica mostrava que o emissor não era tão hegemônico quanto se supunha. Esses avanços culminaram na atual abordagem de comunicação defendida por Pierre Levy (1999), que exalta o caráter ativo do receptor na construção do significado das mensagens que recebe. Segundo essa perspectiva, que considera os impactos das novas tecnologias da informação no ambiente, o processo comunicativo não é determinado por somente um dos elementos que o compõe, seja ele o emissor, a mensagem ou o receptor. Para Levy (1999), a comunicação efetiva deriva da relação móvel que se estabelece entre todos os elementos que participam desse processo, constituindo o que ele chama de *hipertexto*, que é marcado pelo dinamismo (Apêndice A, p. 181).

O segundo aspecto relevante das teorias da comunicação para o presente trabalho refere-se à supremacia que a *Teoria da Informação* (Apêndice A, p. 173) alcançou no campo da administração. Essa teoria, situada em um ponto intermediário entre o desenvolvimento da antiga Teoria Hipodérmica e a atual noção de hipertexto, centra-se na transmissão ótima da mensagem, ou seja, na busca de meios para garantir que a mensagem emitida na fonte da informação chegue até o respectivo destinatário (receptor) com a mínima distorção possível. (MATELLART e MATELLART, 2000) A grande aceitação desse enfoque provavelmente está relacionada com sua adequação aos conceitos de eficiência e eficácia organizacional, amplamente valorizados na administração. Conseqüentemente, a comunicação no espaço organizacional ainda revela muitos traços dos conceitos defendidos pela Teoria da Informação, embora muitos deles tenham sido superados.

Outra contribuição importante das teorias da comunicação à comunicação organizacional provém dos estudos sobre *semiótica* e *semiologia* (*apud* SANTAELLA, 1983), que revelam a importância da percepção individual na construção de todos os tipos de significados, sejam eles de fatos, objetos ou mensagens transmitidas (Apêndice A, p. 175).

Finalmente, o quarto aspecto levantado pelas pesquisas sobre comunicação em geral realça a influência que a mesma exerce sobre os diversos campos da atividade humana. Na abordagem de Armand Mattelart (1996), a comunicação exerce papel preponderante na história das sociedades, notadamente na *guerra*, no *progresso* e na *cultura* (Apêndice A, p. 178). Este terceiro elemento – a cultura – adquire notória importância quando se trata de comunicação nas organizações.

Essas contribuições das pesquisas mais amplas sobre a comunicação ajudam a compreender a comunicação no espaço organizacional. Isso porque os membros da organização comunicam-se constantemente com outras pessoas, seja no trabalho, na família ou na sociedade. E, considerando que as diferentes dimensões da vida do indivíduo

influenciam-se mutuamente, é importante entender o processo de comunicação em geral, que envolve todas essas dimensões.

Após esta breve exposição de conceitos abordados no Apêndice A, apresentamos o referencial teórico relativo à comunicação organizacional propriamente dita.

### 3.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Assim como a pesquisa em comunicação em geral, os estudos focados na comunicação organizacional também encontram dificuldade para estabelecer os limites do seu campo do conhecimento. Além de constituir um ponto de interface no qual se encontram ciências como a administração, a psicologia e a antropologia, entre outras, a comunicação organizacional enfrenta o dilema de definir o que se considera vida organizacional. Os autores do livro *Perspectives on organizational communication* (DANIELS *et al.*, 1997) expõem a complexidade deste conceito lembrando que a ação humana está quase sempre ligada a uma organização, seja ela de caráter social, profissional, político, cultural ou religioso. Neste contexto, eles enfatizam o papel da comunicação nas organizações:

Because communication is such a central feature of life in organizations, the study of organizational communication provides a basis for understanding virtually every *human* process that occur in organizations. Conflict, cooperation, decision making, the use of power and authority, compliance gaining, resistance, morale and cohesion, and creation and maintenance of relationships are all reflected in human interaction. (DANIELS *et al.*, 1997, p. 4)

O termo Comunicação Organizacional foi cunhado por Daniel Katz e Robert Kahn, em 1978. Os autores, que ficaram conhecidos no campo da administração por desenvolverem o tema da psicologia social nas organizações, tiveram um papel fundamental na interface entre as ciências da administração e da comunicação.

Entre as linhas de pesquisa que norteiam os estudos sobre comunicação organizacional no mundo, Philip Tompkins e Charles Redding (1988 *apud* DANIELS *et al.*, 1997) destacam três grandes correntes que congregam as abordagens mais frequentes: tradicional, interpretativa e crítica. Segundo eles, a primeira utiliza métodos tradicionais das ciências sociais, priorizando os aspectos do comportamento que podem ser observados, quantificados e tratados estatisticamente. Geralmente a perspectiva tradicional serve de base para estudos que visam relacionar o processo de comunicação à eficácia organizacional. Considerando a organização como uma máquina, esta abordagem tende a focar o estudo de comunicação no envio e recebimento de mensagens, na compreensão ou não das mesmas e na relação entre efeito produzido e intenções do emissor. Nesse sentido, esta abordagem está de acordo com a

visão da Teoria Hipodérmica da comunicação (Apêndice A, p. 172), que presume ser possível gerar nos receptores os efeitos desejados pelo emissor, desde que os canais e as mensagens funcionem adequadamente. Essa premissa também está presente na Teoria da Informação (Apêndice A, p. 171), que prima pela transmissão ótima da mensagem, com o mínimo ruído ou distorção possível. O modelo dessa última, representado pela fonte, o canal, a mensagem e o receptor, alcançou grande penetração no campo da administração, no qual a maioria das obras refere-se à comunicação como John Schermerhorn *et all.*, que afirmam que “ocorre uma *comunicação eficaz* quando o significado pretendido da fonte e o significado percebido pelo receptor são virtualmente o mesmo.” (SCHERMERHORN *et all.*, 1999, p. 241)

A abordagem interpretativa, por outro lado, vê as organizações como culturas e procura revelar a rede de significados e as atitudes que motivam os comportamentos. Explorando a subjetividade da vida organizacional, a corrente interpretativa geralmente prioriza os métodos qualitativos de pesquisa por considerar que os mesmos permitem um aprofundamento da compreensão dos aspectos estudados. Assim, a pesquisa interpretativa sobre comunicação organizacional tende a se aproximar do estilo de pesquisa antropológica, utilizando métodos como o etnográfico, ao invés de utilizar a pesquisa estatística, ainda muito freqüente no campo da administração. Uma das principais bases que permeiam os estudos desenvolvidos pela corrente interpretativa é o entendimento de que a vida organizacional é uma realidade socialmente construída, não objetiva (BERGER e LUCKMANN, 1973).

A terceira corrente de pesquisa em comunicação organizacional apontada por Philip Tompkins e Charles Redding (1988 *apud* DANIELS *et al.*, 1997), chamada de perspectiva crítica, vê a organização como instrumento de opressão. Assim como a linha interpretativa, a crítica também explora os aspectos subjetivos e simbólicos que permeiam as organizações. A ênfase, contudo, está em como as redes simbólicas e ideológicas oprimem os indivíduos que participam delas. Estudos sobre diferenças étnicas e raciais, bem como pesquisas sobre prazer e sofrimento no trabalho, freqüentemente estão apoiados nesta perspectiva.

Atualmente, não há predomínio claro de uma das três correntes acima mencionadas nas pesquisas sobre comunicação organizacional. Percebe-se a ocorrência simultânea das mesmas e, paralelamente, o surgimento de outras linhas de pesquisa que podem trazer contribuições a este campo do conhecimento relativamente novo.

A pesquisa exposta nesta dissertação aproxima-se mais da corrente interpretativa, pois procura compreender aspectos da comunicação ligados às estratégias através dos métodos qualitativos, transcendendo os dados concretos e procurando explorar a riqueza simbólica das ações humanas na organização estudada. Ao mesmo tempo que aborda a subjetividade, esta

pesquisa não está focada na opressão dos indivíduos pela organização, como acontece na linha crítica, pois considera este apenas um entre os vários elementos que a vida organizacional apresenta para a pesquisa. Assim, o sofrimento pode aparecer na análise da situação, sem, contudo, constituir seu objetivo principal de análise.

É importante destacar, também, que conceitos estruturados pela corrente tradicional, tais como canais de comunicação, comunicação ascendente, descendente e horizontal, serão usados por se considerar que eles facilitam a compreensão do assunto analisado. Esta opção deriva da constatação, durante a pesquisa em campo, de que a organização estudada apresenta uma percepção da comunicação organizacional mais ligada à corrente tradicional, o que possivelmente é influenciado pelo fato de a Gerasul/Tractebel Energia ser uma organização predominantemente constituída por engenheiros, que vêm de uma formação mais quantitativa e pragmática, característica das ciências exatas. Entendemos que as diferentes correntes de pesquisa não são necessariamente contraditórias ou substitutivas umas das outras, podendo, inclusive, ser complementares. Dessa forma, pretendemos conciliar conceitos da perspectiva tradicional ao método de pesquisa e análise dos dados proposto pela corrente interpretativa.

### **3.1.1 Conceitos Básicos da Comunicação Organizacional**

O cenário organizacional apresenta um campo extremamente rico para a pesquisa em comunicação. Isso porque, ao mesmo tempo que agrega pessoas e recursos materiais para atingir objetivos comuns, a organização é palco de inúmeras tensões e contradições decorrentes das múltiplas produções simbólicas que coexistem quando indivíduos distintos interagem uns com os outros.

Na obra *O indivíduo na organização*, Jean-François Chanlat (1993) salienta a complexidade deste fenômeno ao falar da linguagem.

Passagem obrigatória para a compreensão humana, a linguagem constitui um objeto de estudo privilegiado e sua exploração no contexto organizacional é permitir que se desvendem as condutas, as ações e as decisões. Reduzir então a comunicação humana nas empresas a uma simples transmissão de informação, visão diretamente inspirada pela engenharia, como se pode ver com frequência nos manuais de comportamento organizacional, é elidir todo o problema do sentido e das significações. É esquecer que todo discurso, toda palavra pronunciada ou todo documento escrito se insere em maior ou menor grau na esfera do agir, do fazer, do pensar e do sentimento. (GRIZE *apud* CHANLAT, 1993, p. 29)

A análise das entrevistas semi-estruturadas com diretores e pessoas que atuam com a comunicação na Gerasul/Tractebel Energia, que compõem esta pesquisa, procura contemplar a dimensão simbólica mencionada acima. Estes aspectos serão aprofundados mais adiante.

Considerando que as entrevistas aconteceram no contexto de um cenário organizacional mais amplo, é importante caracterizar alguns aspectos deste cenário, apreendidos principalmente a partir da observação direta e da pesquisa documental. Para dar embasamento teórico a esta etapa da análise, apresentamos os conceitos básicos da comunicação organizacional.

Na visão de Goldhaber (1991), três premissas devem nortear a pesquisa nessa área:

1. La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente;
2. La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado;
3. La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades. (GOLDHABER, 1991, p. 23)

A mensagem, entendida como informação provida de significado, pode ter diferentes funções na organização. Para Thayer (1968), as quatro funções específicas do fluxo de mensagens são: a) para informar; b) para regular; c) para persuadir; d) para integrar (*apud* GOLDHABER, 1991, p. 26).

Essas funções são exercidas não somente pelos profissionais que trabalham diretamente ligados à área (departamento ou setor) de comunicação, mas por todos os indivíduos que participam da rede de comunicação. Neste aspecto, é conveniente destacar o papel da comunicação nas atividades dos executivos que administram a organização. Os gerentes e diretores passam grande parte do seu tempo de trabalho em comunicação direta com os outros, seja em reuniões, ao telefone ou através de mensagens escritas, como cartas e principalmente *e-mails*.

Uma pesquisa realizada por Fred Luthans, R.M. Hodgetts e S.A. Rosenkrantz (1988 *apud* ROBBINS, 1999), com mais de 450 gerentes, revela que a comunicação constitui uma das quatro atividades gerenciais mais relevantes, e que a mesma está diretamente ligada à eficácia gerencial. Enquanto o tempo gasto em comunicação pelos *gerentes medianos* e pelos *gerentes de sucesso* (que foram promovidos mais rapidamente) é de 29% e 28%, respectivamente, os *gerentes eficazes* investem 44% do seu tempo em comunicação.

As tradicionais funções do administrador, como planejar, coordenar e controlar (FAYOL, 1970), bem como a tomada de decisão, dependem em grande parte da comunicação para serem bem sucedidas. Além disso, as novas características de mercado realçam as habilidades de comunicação do executivo como requisitos importantes para a manutenção de bons relacionamentos, que são essenciais na gestão das organizações contemporâneas.

No que se refere à comunicação interna nas organizações, nas quais está focada a presente pesquisa, destacam-se três modos formais de comunicação: a) descendente; b) ascendente; c) horizontal (KATZ e KAHN, 1978). Ressalta-se, ainda, a comunicação informal como um elemento importante do processo comunicativo, como veremos a seguir.

### 3.1.1.1 Comunicação descendente

A comunicação descendente envolve o fluxo de mensagens transmitidas dos altos níveis hierárquicos para os empregados (KATZ e KAHN, 1978).

Bastante enfatizada nas teorias clássica e científica da administração, a comunicação descendente era vista como um mecanismo gerencial de controle e coordenação (FAYOL, 1970) e de garantia que as ordens dos superiores fossem executadas pelos subordinados. Na perspectiva da separação do trabalho em planejamento e execução, proposta por Frederick W. Taylor (1979), a comunicação funcionava como uma ponte que interligava o planejador ao executor das tarefas. Na medida em que as estruturas das organizações tornaram-se mais complexas, a comunicação descendente foi adquirindo novas funções.

Katz e Kahn (1978) identificaram cinco tipos de comunicação descendentes:

1. Diretivas específicas de tarefa: *instruções* de cargo.
2. Informações destinadas a produzir compreensão da tarefa e sua relação com outras tarefas organizacionais: *lógica do cargo*.
3. Informação sobre *procedimentos e práticas* organizacionais.
4. *Feedback* para o subordinado sobre seu desempenho.
5. Informação de caráter ideológico para inculcar um senso de missão: *doutrinação sobre metas*. (KATZ e KAHN, 1978, p. 274)

Este último aspecto reveste-se de grande importância na atualidade, quando as organizações procuram tornar-se o centro de referência dos empregados e o foco de todos os seus esforços, inclusive emocionais, através do fortalecimento da cultura organizacional (FREITAS, 1999).

Nas organizações modernas, principalmente as de grande porte, que mobilizam um grande número de pessoas para atingir os objetivos organizacionais, a difusão do caráter ideológico é mais complexa. Neste contexto, a comunicação descendente exerce papel fundamental, no sentido de difundir as diretrizes básicas que orientam as diversas atividades da empresa e de criar um senso de grupo entre os indivíduos que a constituem, propiciando que os mesmos compartilhem significações.

Esse processo não é simples, e exige esforços coordenados para ser eficiente. Um recurso freqüentemente usado pelas multinacionais, que enfrentam a dificuldade de agregar

pessoas fisicamente distantes em torno de objetivos comuns, é a difusão de valores e crenças. No livro *Feitas para durar*, James Collins e Jerry Porras mostram como as ditas empresas visionárias – que são empresas líderes nos seus setores e reconhecidas mundialmente pelos impactos que exercem no ambiente externo – utilizam os valores e as crenças para se fortalecerem. Analisando o que consideram empresas visionárias, como a IBM, a Nordstrom, a HP e Procter & Gamble, os autores destacam a *cultura de devoção*, ou seja, com valores profundamente arraigados e fervorosamente seguidos, como um elemento comum às mesmas. (COLLINS e PORRAS, 1998).

Neste aspecto, a comunicação descendente tem função primordial, uma vez que possibilita a transmissão do caráter ideológico e, ao mesmo tempo, exerce influência sobre as demais formas de comunicação. Como afirma Smith (1972), “as comunicações descendentes marcam o ritmo e estabelecem o meio ambiente necessário para que as comunicações ascendentes sejam eficazes” (*apud* GOLDHABER, 1991, p. 131). Quando essa forma de comunicação é deficiente, todo o fluxo de mensagens fica prejudicado.

Contudo, quando abordada em toda a sua complexidade, a comunicação descendente apresenta barreiras que dificultam o seu funcionamento ideal. Uma dessas barreiras foi evidenciada por Katz e Kahn, e refere-se à questão da tradução/translação das mensagens:

As comunicações da cúpula endereçadas a todos os membros organizacionais, muitas vezes são excessivamente gerais em caráter e demasiadamente distantes das limitadas experiências cotidianas do indivíduo para que transmitam a significação tencionada. Para serem efetivas, as mensagens sobre política organizacional precisam ser traduzidas nos níveis críticos à medida que vêm linha abaixo, isto é, traduzidas para as significações específicas que têm para determinados setores da estrutura. (KATZ e KAHN, 1978, p. 277)

Como mencionam os autores, o problema da tradução/translação também acontece na comunicação horizontal, pois diferentes áreas ou departamentos da organização têm maneiras distintas de perceber e conferir significado às mensagens. Segundo Hall, “tanto la diferenciación horizontal como la vertical presentan a las organizaciones problemas de control, de comunicación y de coordinación.” (HALL, 1979, p. 136) No estudo de caso da Gerasul/Tractebel Energia, é perceptível o problema da tradução/translação tanto na comunicação descendente quanto na comunicação horizontal, o que será analisado posteriormente.

Além da barreira de comunicação exposta acima, Goldhaber (1991) destaca alguns aspectos que, se não observados, podem criar problemas na comunicação descendente: 1) confiar nos métodos de difusão; 2) sobrecarga de mensagens; 3) momento oportuno; 4) filtragem.

O excesso de confiança de que as informações transmitidas através de documentos escritos, em papel ou eletrônicos, realmente chegaram aos destinatários, pode gerar grandes falhas de comunicação. Considerando que inúmeros fatores podem interferir na transmissão da mensagem, é adequado lembrar que nenhuma forma de comunicação é tão segura quanto a comunicação direta, comumente chamada de “cara a cara”. Este problema levantado por Goldhaber chamou a atenção de outros estudiosos para um paradoxo que se apresenta atualmente, como destaca Frank M. Corrado:

É irônico que, no mundo da alta tecnologia, o sucesso na comunicação está fundado nas pessoas, na comunicação interpessoal – entre o supervisor e os funcionários, entre o funcionário e seus pares, entre o funcionário e os clientes... Em escala mais ampla, isso significa que as tarefas antes destinadas a serem realizadas por um departamento específico de comunicações, agora são responsabilidade de toda a equipe administrativa. (CORRADO, 1994, p. 9)

O paradoxo acima mencionado, também está presente na comunicação ascendente e horizontal, permeando o trabalho de profissionais de diferentes níveis hierárquicos e áreas das organizações. Esta preferência pela comunicação direta propiciada pelo contato interpessoal também foi constatada no estudo de caso da Tractebel Energia, como será observado no próximo capítulo.

O segundo problema levantado por Goldhaber, referente à sobrecarga de mensagens, traz à tona a questão da percepção seletiva do receptor. Este aspecto foi amplamente discutido na fase da superação da Teoria Hipodérmica. No livro *Teorias da comunicação*, Mauro Wolf (1995) resume os estudos nesta área destacando quatro fatores relativos à audiência e os respectivos autores que abordam os temas: a) *interesse em obter informação* (Hyman – Sheatsley, 1947 *apud* WOLF, 1995); b) *exposição seletiva* (Lazarsfeld, 1940 *apud* WOLF, 1995); c) *percepção seletiva* (Klapper, 1963 *apud* WOLF, 1995); d) *memorização seletiva* (Bartlett, 1932 *apud* WOLF, 1995).

Estes fatores evidenciam que o receptor confere o grau de importância de cada mensagem que ele recebe, dando maior ou menor atenção a cada uma:

Os elementos do público não se expõem à rádio, à televisão ou ao jornal num estado de nudez psicológica; pelo contrário, apresentam-se revestidos e protegidos por predisposições já existentes, por processos seletivos e por outros fatores (KLAPPER, 1963 *apud* WOLF, 1995, p. 35)

Além disso, as novas tecnologias, como a Internet e a Intranet, transformam significativamente o fluxo de informação. Enquanto as tradicionais mensagens em papel, como os relatórios, boletins informativos e *folders* chegavam nas mãos do receptor sem que ele decidisse obtê-las, as mensagens disponíveis na Intranet só são acessadas se o receptor

tomar a iniciativa de buscá-las. Em outras palavras, além da *percepção seletiva* e do papel ativo do receptor no processo de construir o significado das mensagens, o meio Internet/Intranet também acentua a importância do aspecto *interesse em obter informação*, mencionado como o primeiro fator relativo à audiência. Conseqüentemente, a preocupação em motivar o receptor a procurar a informação é crescente entre os profissionais que trabalham com a comunicação.

Retornando às questões levantadas por Goldhaber, outro fator importante a ser considerado é o momento oportuno de se transmitir a informação. Uma mesma mensagem, dirigida a um mesmo público receptor, pode gerar efeitos distintos dependendo do contexto no qual ela for exposta. Escolher o momento adequado para comunicar, bem como o canal a ser usado e o modo de abordar o assunto em questão, é um trabalho de caráter estratégico, como será exposto posteriormente.

O quarto fator apontado por Goldhaber diz respeito aos filtros pelos quais as informações passam. Cada pessoa que repassa uma informação, como por exemplo, o superior para o subordinado, utiliza filtros, de forma consciente ou não. Assim, as mensagens que percorrem diversos níveis hierárquicos têm mais chances de sofrer distorções. Um exemplo freqüentemente usado para ilustrar a distorção que ocorre na reprodução das mensagens é a brincadeira do telefone sem fio, no qual a mensagem, passada de pessoa para a pessoa, geralmente chega ao último receptor bem diferente da forma como foi criada (DANIELS *et al.*, 1997).

### 3.1.1.2 Comunicação ascendente

A comunicação ascendente envolve a transmissão de mensagens dos baixos níveis hierárquicos para a alta administração. Como sustentam Smith e outros, a comunicação ascendente é essencial para o envolvimento dos empregados na tomada de decisão, solução de problemas e desenvolvimento de políticas e procedimentos (*apud* DANIELS *et al.*, 1997, p. 117).

Katz e Kahn (1978) apontam quatro tipos de informações que as pessoas podem transmitir aos seus superiores através da comunicação ascendente: a) sobre si mesmas; b) sobre outros e seus problemas; c) sobre as práticas e diretrizes organizacionais; d) sobre como e o que precisa ser feito.

Como já foi mencionado anteriormente, a eficácia da comunicação ascendente está altamente ligada à forma como a comunicação descendente é trabalhada, incentivando ou não este tipo de comunicação. Além disso, a postura como os executivos da alta administração

recebem as informações provenientes dos baixos níveis hierárquicos também exerce grande influência no estímulo à participação dos empregados na comunicação ascendente. Muitas vezes os empregados demonstram insatisfação com a comunicação ascendente por considerarem que os seus superiores, apesar de adotarem um discurso favorável à mesma, na prática ignoram as informações recebidas. (DANIELS *et al.*, 1997, p. 118).

Como destacam Koehler e Huber (*apud* DANIELS *et al.*, 1997), os administradores têm a tendência de ser mais receptivo ao recebimento de informações positivas do que de informações negativas a respeito da sua organização e do trabalho e sentimento dos empregados. Outro fator que dificulta a solução de problemas é a existência dos filtros da comunicação, enfatizados por Goldhaber, que frequentemente são usados pelas gerências intermediárias no processo de transmissão das informações à alta diretoria das empresas.

Outro fator que prejudica a eficiência da comunicação ascendente é a assimetria de necessidades existente entre os diferentes níveis hierárquicos, pois "o que o superior deseja saber, muitas vezes não é o que o subordinado deseja dizer-lhe; o que o subordinado deseja saber não é necessariamente a mensagem que o superior deseja enviar." (KATZ e KAHN, 1978, p. 283).

### 3.1.1.3 Comunicação horizontal

As pesquisas sobre a comunicação horizontal, que acontece entre pessoas que se encontram no mesmo nível hierárquico, têm recebido destaque no cenário organizacional. Isso porque o impacto da mesma sobre os resultados das empresas torna-se cada vez mais evidente, principalmente em grandes corporações, nas quais os organogramas são mais complexos. O papel da comunicação horizontal, objeto de estudos há décadas, foi sintetizado por Goldhaber (1991):

- a. Coordenação da tarefa;
- b. Resolução de problemas;
- c. Participação na informação;
- d. Resolução de conflitos.

A troca contínua de informações entre as diferentes áreas da organização, por exemplo, possibilita que as mesmas obtenham maiores benefícios das informações disponíveis, uma vez que as estas podem ter significados e usos distintos em cada área. Essa interação também minimiza a possibilidade de duplicidade de trabalho, ou seja, da mesma tarefa ser realizada por pessoas diferentes, aumentando a eficiência da organização.

No que se refere à resolução de problemas, a comunicação horizontal também tem função importante, pois permite aumentar a flexibilidade na estrutura organizacional e, conseqüentemente, facilita o acesso à informação às áreas que necessitam delas. Como muitas soluções de problemas são encontradas nos baixos níveis hierárquicos, sendo somente aprovadas pelos superiores, essa circulação de informações é conveniente (DANIELS *et al.*, 1997).

A quarta função da comunicação horizontal aborda o problema da rivalidade e disputa de poder entre diferentes áreas ou departamentos de uma mesma organização. Nesse sentido, a comunicação poderia agir em prol da promoção da confiança entre os colegas de trabalho, amenizando os efeitos negativos do excesso de competição interna.

Apesar dos benefícios que a comunicação horizontal pode gerar na organização, as estruturas formais de comunicação geralmente favorecem a comunicação vertical em detrimento da mesma (HUNSICKER, 1972 *apud* GOLDHABER, 1991). Nas estruturas mais rígidas e com grande burocracia, a comunicação horizontal tende a ser menos eficiente (DANIELS *et al.*, 1997).

Esta relativa resistência à comunicação horizontal pode ter origem no temor dos administradores de que o contato e a troca de informações entre os empregados possa gerar resultados indesejados pela organização. Esta preocupação, compartilhada por pensadores de diferentes correntes da administração, aparece inclusive na obra de Katz e Kahn, considerados os precursores da comunicação organizacional:

*As forças psicológicas sempre empurram as pessoas para que se comuniquem com os seus pares; as pessoas no mesmo barco participam dos mesmos problemas. Por isso, se não houver problemas de coordenação de tarefa para um grupo de pares, o conteúdo de sua comunicação pode assumir formas que são irrelevantes ou destrutivas para o funcionamento organizacional. (KATZ e KAHN, 1978, p. 279)*

Todavia, apesar de demonstrarem tais preocupações, os autores já apontavam as vantagens que podem surgir da comunicação horizontal: "As pessoas não podem organizar esforços cooperativos quando não podem comunicar-se entre si." (KATZ e KAHN, 1978, p. 280)

Atualmente, a comunicação ascendente é mais valorizada nas organizações. É comum encontrar práticas administrativas que propiciam este tipo de comunicação, pois ele pode ter impacto positivo nos resultados da organização. Na Mattel, por exemplo, o CEO John Amerman convidou os empregados a participarem da mudança de rumos da empresa, sugerindo alternativas. O programa auxiliou a empresa a passar de um prejuízo de US\$ 113 milhões em 1987 para um lucro de US\$ 91 milhões em 1990. (*apud* CORRADO, 1994)

#### 3.1.1.4 Comunicação informal

A comunicação informal – que não segue os canais formais - é um assunto que tem despertado polêmica entre os estudiosos. Na visão de alguns, como Walton (1961), a mesma ocorre quando o sistema de transmissão de comunicação formal é insuficiente (*apud* DANIELS *et al.*, 1997, p. 121). Outra corrente de pesquisa, na qual inclui-se Chester Barnard (1938), argumenta que a comunicação informal é inerente e até um aspecto necessário à vida organizacional:

So far we have considered the first executive function only as it relates to the formal communication system. It has been emphasized several times in this treatise that informal organization is essential to formal organizations, particularly with reference to communication. (BARNARD, 1938, p. 224)

No presente trabalho, será assumida a perspectiva sustentada por Barnard, considerando a comunicação informal como um dos aspectos a serem analisados no estudo de caso, sem considerá-lo necessariamente um desvio da comunicação formal.

Muitos estudiosos da comunicação informal passaram a utilizar o termo *grapevine* como um sinônimo da mesma. A origem deste termo em inglês, que foi incorporado por pesquisadores de diferentes países, é exposta por Davis (1953):

The use of the word *grapevine* as a metaphor for a communication system began during the American Civil War in the 1860s as a description for telegraph lines that were strung through trees in such a way that they looked like grapevines. The system was not very reliable, so the term was soon applied to any form of unofficial communication (DAVIS, 1953 *apud* DANIELS *et al.*, 1997, p. 121)

Inicialmente, as *grapevines* eram vistas como um fluxo linear através do qual as mensagens passam de uma pessoa a outra, percorrendo uma linha A-B-C-D e assim por diante. Pesquisas posteriores revelam que este pressuposto, assim como muitos outros a respeito das *grapevines*, não se confirmam. Resumindo estas pesquisas, Goldhaber aponta algumas das características deste tipo de comunicação: elas são rápidas; geralmente contém informações corretas e se alastram através de redes não lineares. (GOLDHABER, 1991)

É importante destacar que as *grapevines* não são sinônimos de rumor ou boato, sendo que estes últimos constituem apenas uma pequena parte da comunicação informal. A participação em *grapevines* inclui gerentes e empregados, ou seja, pessoas de diferentes níveis hierárquicos podem estar envolvidos na rede de comunicação informal, uma vez que ela acontece em todos os tipos de organizações.

### 3.1.2 O Papel da Comunicação Organizacional na Atualidade

O papel da comunicação nas organizações vem sofrendo alterações no decorrer dos avanços das teorias administrativas, bem como das mudanças no cenário global. Na teoria clássica da administração, a comunicação restringia-se a normas, relatórios e outros instrumentos destinados a garantir o rígido controle dos funcionários e das ações por eles executadas. De caráter quase exclusivamente descendente, a comunicação tinha como fonte a alta administração e como destinatários os demais funcionários, constituindo o meio que interligava o planejamento e a implementação. A passagem abaixo traduz o objetivo central da comunicação na época da administração científica, relativo à transmissão da informação adequada:

Todos os dias uma tarefa limitada é entregue pelo professor ao aluno, na qual aquele determina o que deve ser estudado em cada matéria e somente por este meio é que se pode obter progresso conveniente e sistemático por parte dos discípulos. (...) Todos nós somos crianças grandes e é igualmente certo que o operário médio trabalha com maior satisfação para si e para seu patrão, quando lhe é dada, todos os dias, tarefa definida para ser realizada... (TAYLOR, 1978, p. 110)

As estruturas simples da época em que surgiram as primeiras fábricas permitiam que essa comunicação precária fosse suficiente para que a organização atingisse bons resultados. Todavia, no momento em que os organogramas tornaram-se mais complexos e as relações entre patrão e empregado ganharam novas dimensões, a comunicação organizacional também precisou ser revista.

Desde aquela época, a cada componente que se acrescenta às preocupações administrativas, a comunicação ganha significativa importância no espaço organizacional. O surgimento dos sindicatos e as intervenções governamentais no setor privado, a partir dos anos 30, foram os primeiros motivadores da crescente atenção dada à comunicação nas empresas. No prefácio da segunda edição do livro *Comunicações administrativas*, publicado originalmente em 1967, o autor, Charles E. Redfield destaca:

Há cinco anos, quando apareceu pela primeira vez este livro - Comunicações administrativas - seu estudo constituía uma novidade no campo da administração. Hoje, a comunicação figura entre os assuntos mais populares nos Estados Unidos. Os dirigentes de empresas comerciais, repartições públicas e instituições não-lucrativas de toda espécie compartilham deste novo interesse. (REDFIELD, 1980, s/p)

O estudo de Chester Barnard, sobre as funções do administrador, também salienta: "a principal função do administrador é estabelecer e manter um sistema de comunicações". (BARNARD, 1938)

Na teoria das relações humanas, que rompe com o clássico conceito de *homo economicus* e orienta-se pela noção de *homem social*, a função da comunicação ganhou novo sentido. Descoberta a importância da integração social e a influência do grupo nos comportamentos individuais, a comunicação ascendente e a comunicação horizontal passaram a ser estimuladas. Foi nessa época que surgiram alguns dos instrumentos mais tradicionais da comunicação empresarial, como a "caixa de sugestão", o *house organ*, os prêmios por reconhecimento de mérito individual ou de grupo e, posteriormente, os eventos de integração social e esportiva.

Ao constatar que os indivíduos não são máquinas de trabalho, desprovidos de pensamentos e desejos, os administradores voltaram sua atenção aos fatores não-econômicos de motivação, como a aceitação social e o reconhecimento. Todavia, as ações desenvolvidas nesse sentido, inclusive as de comunicação, geralmente eram de cunho manipulatório. A aparente participação em algumas decisões de trabalho, por exemplo, propiciada pela comunicação ascendente, não raro visava minimizar as resistências dos funcionários frente às decisões mais importantes a que eles seriam submetidos. Além disso, a comunicação horizontal frequentemente tinha como objetivo controlar os grupos, e o aumento de informações descendentes, por sua vez, visava diminuir a rede de boatos propagada pela comunicação informal.

Apesar desse caráter manipulatório, é necessário reconhecer que a comunicação presente no modo de gestão das relações humanas representou o primeiro avanço no sentido de colocar os funcionários a par do que acontece ao seu redor, respeitando a sua condição de ser humano pensante. Entre este primeiro passo até o reconhecimento da complexidade do indivíduo como algo benéfico à organização, porém, as teorias administrativas e os estudos de comunicação aplicada ainda percorreram um longo trajeto. Ao falar em comunicação funcional como instrumento que relaciona as diferentes posições, pessoas e rotinas organizacionais, Redfield deixa clara a visão lógica-matemática oriunda da teoria da informação:

A comunicação funcional, entretanto, é prejudicada na prática pelo fato de estarem os postos ocupados por seres humanos, com personalidades integrais. A relação entre as posições A e B não existem independentemente da relação entre José e Gertrudes e da de ambos com seus outros colegas de escritório. Entretanto, embora seja inteiramente impossível separar um cargo da personalidade do seu ocupante, as comunicações administrativas dependem, principalmente, do comportamento funcional e, inclusive, da comunicação funcional. (REDFIELD, 1980, p. 81)

O modelo de Shannon e Weaver, no qual se baseia Redfield, prioriza a transmissão ótima da mensagem de um ponto a outro, tratando das informações entre humanos como um

simples processo mecânico. Essa concepção perdurou na comunicação organizacional até a teoria geral dos sistemas, na qual teve o seu ápice e, ao mesmo tempo, encontrou os elementos que propiciariam a sua superação. A obra de Ludwig von Bertalanffy (1975) faz referência à teoria da informação, sendo que ambas originam-se nas ciências naturais e exatas, das quais adaptam conhecimentos a serem aplicados nas ciências sociais e humanas. O próprio Bertalanffy já alertava para o perigo de se subvalorizar as qualidades humanas em prol da mecanização:

A sociedade é baseada nas realizações do indivíduo e está condenada se o indivíduo for transformado em uma roda dentada da máquina social. Este, parece-me, é o preceito final que uma teoria da organização pode dar: não é um manual para ditadores de qualquer denominação subjugarem mais eficientemente os seres humanos pela aplicação de Leis de Ferro, mas uma advertência de que o Leviatã da organização não deve engolir o indivíduo sem velar sua própria inevitável ruína. (BERTALANFFY, 1975, p. 81)

Considerações como esta, compartilhadas por pesquisadores da comunicação, impulsionaram a transformação do papel da mesma nas organizações. A função de harmonizador e conciliador de interesses diversos que norteava o trabalho dos profissionais de comunicação<sup>3</sup> nas empresas, principalmente os relações públicas, foi gradualmente se deslocando para uma função de dinamizador de trocas e de promotor do diálogo aberto.

O caráter pacificador do início da comunicação organizacional deriva do contexto histórico no qual ela emergiu. A profissão de relações públicas, responsável por administrar a comunicação em organizações públicas e privadas, surgiu com a revolução industrial, quando a invenção e proliferação das máquinas provocou profundas mudanças nas relações sociais e de trabalho (CANFIELD, 1961). Em meio a turbulências, resistências à mudança e relativo pânico que tomava conta das pessoas que tiveram que se adaptar a uma nova lógica econômica, cultural e social, fazia-se necessário acalmar os ânimos<sup>4</sup>. Através de uma analogia com a guerra, Cecilia Peruzzo evidencia esse desafio:

Se o alvo militar é destruído por armas bélicas, o alvo das Relações Públicas é condicionado por armas ideológicas. Em ambos os casos visa-se destruir resistências, e no caso das Relações Públicas visa-se destruir resistências e conquistar aliados. (PERUZZO, 1996, p. 42)

Enquanto os jornalistas encontraram na invenção da imprensa e na proliferação dos meios de comunicação de massa novos desafios e oportunidades de comunicar, e os publicitários especializaram-se na sedução e na persuasão a fim de conquistar uma demanda

---

<sup>3</sup> Profissionais de comunicação são entendidos neste trabalho como os profissionais formados em Comunicação Social, em uma das três habilitações: Relações Públicas, Jornalismo e Publicidade e Propaganda.

maior para os produtos ofertados, os relações públicas focaram sua atenção nos relacionamentos entre os participantes do processo comunicativo. A sua função primeira, então, seria construir e manter uma imagem favorável da organização (pública ou privada) ou da pessoa (político ou executivo) junto a todos os seus públicos de interesse. Há algumas décadas, esta boa imagem era vinculada à *harmonia social*, como expressa o Acordo do México de 1978, assinado por trinta e três Associações de Relações Públicas de diversos países:

O exercício da profissão de relações públicas requer ação planejada, com apoio na pesquisa, comunicação sistemática e participação programada, para elevar o nível de entendimento, solidariedade e colaboração entre uma entidade, pública ou privada, e os grupos sociais a ela ligados, num processo de interação de interesses legítimos, para promover seu desenvolvimento recíproco e da comunidade a que pertencem. (*apud* PERUZZO, 1996: p 34)

Atualmente, percebe-se um claro deslocamento da ênfase na harmonia para o foco na competitividade, buscada através das ações estratégicas de relações públicas associadas às demais áreas da comunicação organizacional, como será discutido em seguida.

### 3.1.2.1 O caráter estratégico da comunicação organizacional

As transformações no cenário global contribuem para redefinir o papel da comunicação organizacional. No momento em que os avanços tecnológicos, a virtualidade e o intercâmbio de culturas implodem antigos paradigmas e alteram tanto as relações interpessoais quanto o próprio modo de estruturação do pensamento e transmissão do conhecimento, a comunicação torna-se vital para a organização. Como afirma Octavio Ianni:

aos poucos ou de repente, o mundo se torna grande e pequeno, homogêneo e plural, articulado e multiplicado. Simultaneamente à globalização, dispersam-se os pontos de referência, dando a impressão de se deslocam, flutuam, perdem. (IANNI, 1999, p. 91)

A incerteza inerente a esse período de ruptura estrutural e simbólica gera ansiedade nos indivíduos, pois todos, conscientemente ou não, participam desse processo, sendo afetados por essas mudanças e, ao mesmo tempo, ajudando a produzi-las.

Nesse novo contexto, uma das funções da comunicação organizacional é justamente oferecer subsídios para diminuir a incerteza e a conseqüente ansiedade. Os jornalistas, publicitários e relações públicas, juntamente com profissionais de outras áreas do conhecimento, atuam como mediadores que estruturam e sistematizam as informações que chegam aos receptores :

A aldeia global seria ininteligível, como realidade ou imaginação, sem a colaboração ativa de toda uma multidão de intelectuais trabalhando em todo o



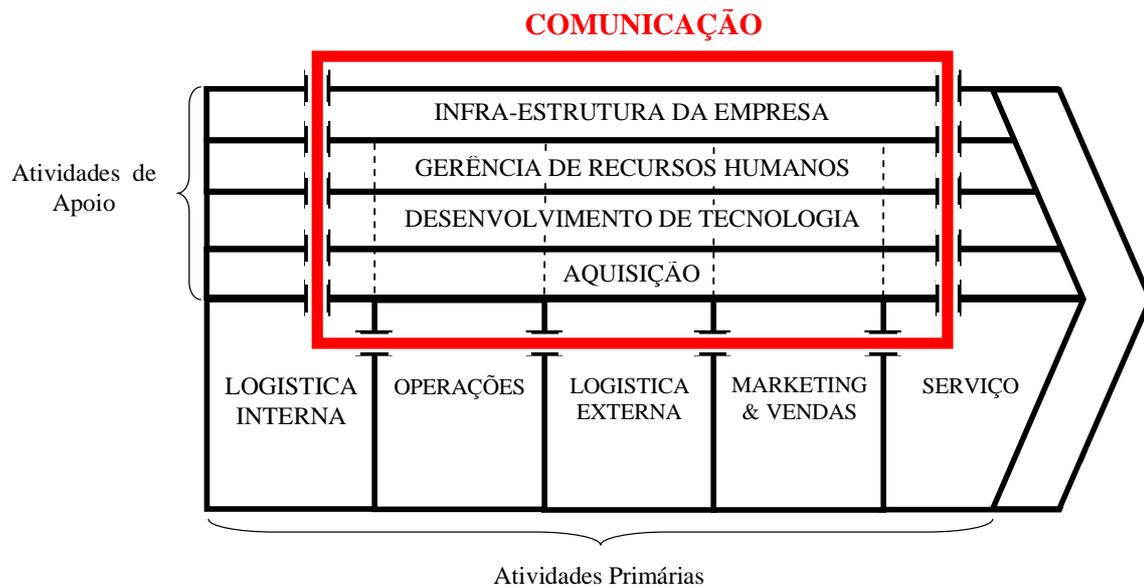


Figura 3.1 – O papel da comunicação na cadeia de valores  
 Fonte: Proposto pela autora

A linha vermelha na Figura 3.1 representa a comunicação que permeia toda a organização, interligando as diferentes atividades da cadeia de valor proposta por Porter (1989). Os espaços vazados através dos quais a linha vermelha passa demonstram, também, que todas as atividades da cadeia de valor participam do processo de comunicação nos dois sentidos, ou seja, atuando, simultaneamente, como emissores e receptores de informações.

Ao mesmo tempo que conecta essas atividades, a comunicação eficiente é capaz de orientar as mesmas em um sentido único, de acordo com as estratégias organizacionais. Através da difusão dessas estratégias no interior da empresa, a comunicação propicia a consecução dos objetivos das mesmas, configurando-se como uma estratégia funcional (CERTO, 1993).

Externamente, a comunicação é capaz de aumentar o *valor percebido* dos produtos e serviços da empresa, tornando-os mais atrativos aos compradores, além de melhorar relacionamentos tanto com clientes quanto com fornecedores, o que constitui um dos aspectos que mais exigem atenção no atual mercado.

Da mesma forma, a comunicação constitui ingrediente indispensável na promoção de inter-relações entre empresas de um mesmo grupo, que Porter (1989) menciona como uma forma de aumentar a competitividade.

Assim, é perceptível que tanto nos aspectos relacionados à Escola do Aprendizado quanto no que se refere aos conceitos da Escola do Posicionamento, a função da comunicação assume importância estratégica cada vez maior.

Segundo França, a coordenação dos planos e ações de comunicação organizacional deve ser atribuída aos relações públicas. Isso porque considera que a formação mais ampla do profissional desta área, que faz interface com as demais disciplinas da comunicação social (jornalismo e publicidade e propaganda) e com a administração, o marketing e os recursos humanos, possibilita que os relações públicas tenham maior visão da complexidade do sistema organizacional:

Dentro desse enfoque é que se propõe como atribuição do profissional de relações públicas ser o intermediador, o administrador dos relacionamentos institucionais e de negócio da empresa, com seu público interno e externo, segundo princípios operacionais, mercadológicos e éticos de aplicação global e adequados ao contexto socioeconômico de cada situação e ao contexto de atuação de cada organização. (FRANÇA, 1997, p. 9)

Esta perspectiva é compartilhada por outros pesquisadores da comunicação, que procuram definir os limites de atuação e as interfaces entre as áreas organizacionais que freqüentemente estão envolvidas no processo comunicativo:

Marketing, recursos humanos e as outras áreas devem ter seus objetivos centrados em determinados segmentos do público, condição necessária para que cumpram, de forma adequada, suas funções em prol do desenvolvimento da organização. Relações públicas deve ter uma visão global da comunicação na organização. (IANHES, 1997, p. 157)

A afirmação de que os relações públicas são os profissionais mais aptos para coordenar a comunicação organizacional, embora tenha muitos adeptos, não constitui um consenso entre os estudiosos do assunto. A convergência entre a maioria dos pesquisadores da comunicação organizacional reside sobretudo em dois aspectos: a) necessidade de comprometimento da alta administração com a comunicação organizacional; b) a comunicação integrada, coordenando esforços sob diretrizes comuns, torna o processo comunicativo mais eficiente e eficaz.

No livro *A força da comunicação*, Frank M. Corrado destaca o papel do executivo na comunicação organizacional moderna:

A estratégia de comunicação consiste no plano da empresa para transmitir as notícias para seus públicos. A estratégia define *quem* são esses públicos, *por que* é importante comunicar-se com eles, *quando* e *onde* a comunicação deve acontecer, *quem* é responsável pelas comunicações, *o que* deve ser dito e *qual* é o vínculo com as metas comerciais. Porém a parte mais importante da estratégia de comunicação é o *ambiente* de comunicações que a administração superior cria. Para ser eficiente, a administração superior precisa liderar o planejamento das comunicações. (CORRADO, 1994, p. 34)

Nota-se a preocupação expressa pelo autor em relação aos elementos que compõe o processo comunicativo: emissor, canal, mensagem e receptor, provenientes da Teoria da Informação. Somados a estes elementos, aparece a questão do momento oportuno de

comunicar, mencionado por Goldhaber, além da relação entre estes fatores e os demais aspectos do sistema organizacional, como as metas organizacionais e o ambiente. Esta ampliação do foco restrito aos elementos tradicionais do processo comunicativo é coerente com a visão de hipertexto (LEVY, 2000), exposta anteriormente.

No Brasil, a necessidade de comprometimento da administração com a comunicação e o caráter estratégico da mesma também têm sido enfatizados, como revela a passagem abaixo, extraída do texto de Margarida M. K. Kunsch, uma das pesquisadoras de comunicação organizacional mais atuantes no país:

Faz-se necessário sensibilizar a alta administração da empresa ou organização e conseguir seu comprometimento com a comunicação. Conceber a comunicação como fator estratégico na divulgação da missão e dos valores da organização junto a todos os seus membros. Considerar a comunicação como um setor integrado nos processos internos de gestão estratégica, demonstrando seu papel eficaz nas relações interpessoais, interdepartamentais e interorganizacionais, na busca da sinergia organizacional para a consecução dos objetivos globais, criação de valores, cumprimento da missão, melhoria de desempenho, etc. (KUNSCH, 1997, p. 32)

O segundo aspecto mencionado, que se refere à importância da comunicação integrada, tem origem na constatação de que muitas empresas ainda estão subutilizando o seu potencial de comunicação por ignorarem a complexidade do processo que a envolve. Quando isso acontece, é comum que os profissionais da comunicação sejam chamados somente no momento de executar procedimentos, como a confecção de *folders* e *banners* ou a divulgação de um projeto na imprensa. Na realidade, isto restringe o processo de comunicação a uma das etapas: o canal ou meio para transmitir a mensagem, ignorando o caráter estratégico da comunicação e restringindo-a a ações pontuais. Esse tipo de atuação é fortemente criticado por especialistas no assunto. A passagem abaixo deixa claro o problema:

Na imensa maioria dos casos, os profissionais de comunicação somente são envolvidos quando a questão está na sua fase terminal. Muitas vezes, ficam sabendo das novidades pela imprensa ou nos corredores da empresa. Como veremos, na comunicação integrada os profissionais de comunicação são chamados a participar desde o início do processo. (NEVES, 2000, p. 31)

O que o autor chama de *comunicação empresarial integrada* constitui a visão modernamente adotada nas empresas que usam a comunicação como fonte de vantagem competitiva. A idéia é concentrar todas as funções de comunicação sob uma mesma coordenação, de modo a integrar as ações, otimizar recursos e possibilitar que se desenvolva um discurso unificado, no intuito de construir uma imagem sólida e coesa tanto interna quanto externamente. Muitos especialistas concordam que o ideal é que a comunicação interna, institucional e externa devem seguir diretrizes comuns e ser geridas por uma mesma base ou

pessoa responsável, o que Roberto de Castro Neves (2000) define como *Colegiado de Comunicações*. O objetivo do Colegiado é unificar o sistema de comunicação que permeia a empresa, potencializando os seus resultados.

Alguns autores e profissionais defendem uma idéia ainda mais radical. De acordo com eles, não basta que os processos de comunicação sejam coordenados, sendo desejável que eles de fato façam parte de um mesmo departamento organizacional. Os adeptos dessa linha entendem que a área de comunicação deve centralizar o planejamento e as ações de comunicação e atuar como prestadora de serviços para as outras áreas da empresa, percebendo-as como *clientes internos* e atendendo suas necessidades de comunicação. Dessa forma, as outras áreas podem concentrar-se nos seus objetivos centrais, utilizando suas maiores competências.

Quando a comunicação é segmentada em diferentes áreas, a imagem da empresa corre o risco de se tornar uma "colcha de retalhos" conceitual, pois cada aspecto da comunicação é permeado por interesses específicos, emitindo mensagens díspares. Em outras palavras, "funcionam como um exército sem liderança, a comunicação institucional atira para o alto, a promocional para um lado, a com os funcionários para o outro. Não há coesão, soma de forças." (IANHEZ, 1997, p. 156)

É importante destacar, porém, que a centralização da comunicação em um departamento específico não ignora o fato de a comunicação estar presente em toda a empresa e, conseqüentemente, depender da boa vontade de todo o corpo funcional. O conceito-chave desta abordagem é que os profissionais de comunicação sejam responsáveis por estimular a difusão de informação nas diferentes áreas da empresa, dinamizando este fluxo interno. Nos relacionamentos externos, o papel desses profissionais também é de dar suporte aos demais membros da organização e criar condições favoráveis para os relacionamentos dos quais eles participam. No caso do contato com a imprensa, por exemplo, muitas vezes os profissionais da comunicação vão agir como fomentadores de informação e orientadores dos executivos da alta administração, garantindo que os mesmos tenham todos os dados necessários para responder a demanda da imprensa da forma mais conveniente para a empresa.

Outra função importante da comunicação organizacional está ligada à *imagem* da empresa.

### 3.1.2.2 Imagem organizacional

A *imagem* é entendida como o modo que as empresas, instituições ou as pessoas são percebidas (NEVES, 1998). Assim, a imagem não necessariamente corresponde à realidade,

sendo que é comum que diferentes grupos tenham imagens distintas sobre uma mesma organização ou pessoa. Essa variação de visões pode ser melhor compreendida quando parte-se do conceito defendido por Berger e Luckmann (1973), de que a realidade não constitui algo dado, mas é socialmente construída.

O impacto da imagem no desempenho de políticos, empresas ou profissionais de diversas áreas está sendo cada vez mais reconhecido, pois, como destaca Roberto de Castro Neves (1998: p. 63), "imagem tanto pode enriquecer, como pode levar à falência. Tanto pode empregar alguém como demitir. Pode condenar algo ou alguém a alguma coisa, levar alguém ao suicídio ou ao pódio. Envergonhar ou encher de orgulho."

No cenário empresarial, ter uma imagem favorável junto aos empregados, aos fornecedores, à imprensa, ao governo e à opinião pública pode configurar diferencial competitivo. No caso das empresas que atuam na geração de energia elétrica, por exemplo, a imagem positiva, que conquista simpatia dos órgãos ambientais, do governo e da opinião pública, pode interferir significativamente nas decisões que envolvem concessões para a construção de usinas, licenças ambientais, etc. Da mesma forma, uma imagem positiva junto à comunidade financeira pode facilitar a obtenção de financiamentos.

Considerando a necessidade de associar imagem a resultados econômicos, Roberto de Castro Neves cunha o termo *imagem competitiva*. Segundo ele:

O objetivo ideal dos estrategistas de comunicação é a construção de uma "imagem competitiva". Vale dizer que uma empresa seja percebida como uma "boa empresa" pelo público em geral. Por si só, isto não compra nada. A imagem só é - vamos dizer - competitiva se ela der resultados concretos para a empresa. Que resultados são esses? Conseguir a preferência de clientes e de consumidores, fazer crescer a renda e os lucros, alavancar negócios, atrair - e manter - bons profissionais no mercado de trabalho, despertar a confiança de investidores, abrir as portas dos poderosos, comprar boa vontade de formadores de opinião e de tomadores de decisão, aumentar o nível de tolerância da opinião pública...Se a imagem da empresa puder ser traduzida nestes resultados, ela gera vantagem competitiva. (NEVES, 2000, p. 23)

No que se refere aos clientes ou compradores, a imagem constitui o elemento que distingue o *valor real* do *valor percebido*, aos quais Porter (1989) se refere. Como destaca o autor, os compradores não pagam por aquilo que não conhecem. Sendo assim, é fundamental que a imagem corporativa realce o valor percebido do produto ou serviço, potencializando o seu valor real.

Vale lembrar que as ações de comunicação que visam consolidar a imagem da empresa devem levar em consideração a capacidade analítica e crítica dos receptores das mensagens, concebendo-os como atores ativos do processo de construção do significado, uma

vez que, como foi apresentado no breve histórico sobre as teorias da comunicação, a passividade na recepção das mensagens não se verifica na prática.

A importância da construção e manutenção de uma imagem favorável da organização junto aos seus públicos de interesse fica evidente nos momentos de crise. Como lembra Neves, se não é possível evitar crises, as empresas podem se preparar para lidar com elas de forma a mitigar seus impactos:

Mas a proporção que as crises tomam, a repercussão na opinião pública, sua duração têm a ver com a qualidade da imagem da empresa e com os investimentos feitos em comunicação empresarial antes da crise. Quanto melhor a imagem for, quanto mais sustentada, menor a conta. Quanto mais a empresa investiu em organizar a sua comunicação antes de a tormenta chegar, menor a duração da crise. (NEVES, 2000, p. 15)

Um dos principais ícones da imagem corporativa é a sua *marca*. A marca representa - através de um nome, um símbolo ou a associação de ambos, o signo ao qual as pessoas atribuem significados que distinguem determinado produto ou serviço dos seus equivalentes. Como afirma Kotler (1998), a *marca* tornou-se tão importante e poderosa que até mesmo produtos considerados *commodity*, como o sal, a possuem.

Tal importância conferida à *marca* na atualidade exige que as organizações estejam atentas a inúmeros aspectos que podem interferir na imagem a ela associada. A Figura 3.2 mostra alguns dos fatores de decisão que envolvem a *marca*. Entre eles, destacamos as decisões de *nome*, de *estratégia* e de *reposicionamento de marca*, pois esses revelaram-se mais importantes na pesquisa de campo. Como ilustra a figura, aspectos como o uso ou não de multímarcas ou de combinação de marcas, bem como a análise da necessidade e conveniência de reposicioná-las no mercado, merecem atenção.

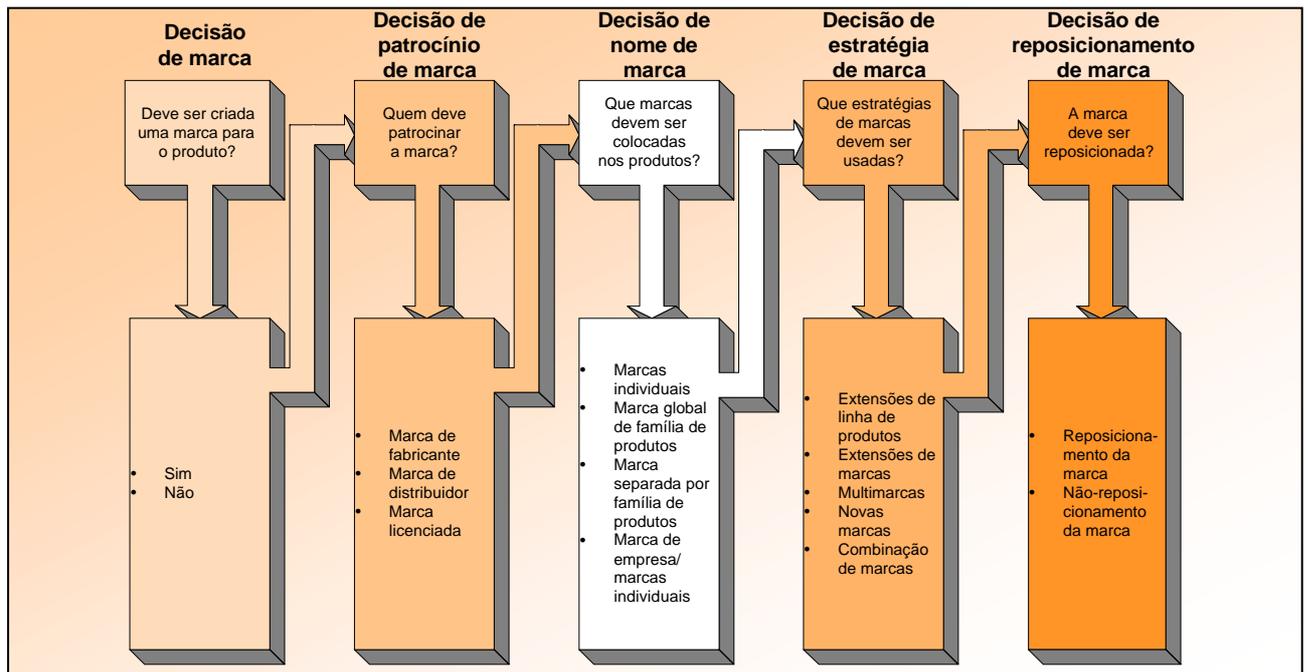


Figura 3.2 – Panorama das decisões de marca

Fonte: KOTLER, 1998

Empresas multinacionais que fazem parte de grupos que atuam em diferentes tipos de negócio, como é o caso da Gerasul/Tractebel Energia, apresentam grande complexidade em relação à decisão de marca. A adoção de marcas mundiais, mais conhecidas, implica efeitos diversos, como sustenta Galbraith *et al.* (1995):

Os aspectos positivos e negativos de agregar valor também se aplicam às relações governamentais e à marca.(...) As unidades de negócios dentro da empresa poderão auferir vantagens se desejam ingressar num país onde a companhia é vista com bons olhos. Um *franchising* de marca bem conhecida pode dar ao empreendimento uma vantagem se ela compartilha a marca, como Sony, GE ou Kodak. Se a empresa não é bem-vista no país, ou se uma determinada marca ganha má reputação, a unidade de negócios será marcada com a mesma mancha negra. Uma abordagem das relações governamentais e da marca, coordenada de forma centralizada, pode agregar valor positivo ou negativo (GALBRAITH *et al.*, 1995, p. 25-26)

É oportuno ressaltar, também, que a marca pode ter efeito considerável na cultura organizacional. Nesse sentido, o reposicionamento da marca ou a substituição da mesma pode representar um estímulo para a transformação da cultura na empresa. Isso porque, de acordo com os conceitos da semiologia (*apud* SANTAELLA, 1983), um novo *signo* (marca) pode facilitar a associação de diferentes *significados* ao mesmo *significante* (no caso a empresa), pois permite deslocar as referências de percepção dos indivíduos.

Este deslocamento de referências, possibilitado por ações coordenadas de comunicação, é especialmente relevante para o processo de aprendizagem organizacional, no

qual os *modelos mentais* devem ser colocados em cheque para propiciar a abertura à inovação (SENGE, 1999).

Os impactos da marca e da imagem corporativa em geral no modo como os diferentes públicos da empresa a percebem são cada vez mais nítidos aos olhos dos executivos. A ampliação das pesquisas sobre *stakeholders* revela o aumento da compreensão do papel ativo que empregados, fornecedores, clientes, comunidade, etc, têm na vida organizacional. Esses públicos devem ser avaliados em termos de *poder*, *legitimidade* e *urgência*. O poder é entendido como a existência de recursos coercivos (armas, força física), utilitários (tecnologia, logística) ou simbólicos (prestígio, carisma) que podem tornar determinado grupo mais ou menos atuante na relação. A legitimidade refere-se à aceitação social do referido grupo, enquanto a urgência reflete a necessidade de atenção imediata às demandas do mesmo (ALMEIDA *et al.*, 2001). Esta avaliação deve ser levada em conta nas ações estratégicas da empresa, sejam elas deliberadas ou emergentes.

O conceito de *stakeholders*, na administração, assemelha-se ao que pesquisadores e profissionais de comunicação chamam de *públicos* de interesse (SIMÕES, 1995). Em ambas as disciplinas, é cada vez mais claro o reflexo econômico que o relacionamento com estes públicos traz à empresa. Esta percepção deve-se, em grande parte, à assimilação do conceito de sistemas, que compreende a interdependência entre diferentes partes de um todo (BERTALANFY, 1975) A passagem abaixo mostra esse caráter sistêmico:

Há um relacionamento dinâmico conectando os grupos de stakeholders. A empresa progressiva cria um alto nível de satisfação junto a seus funcionários, o que os leva a trabalhar em melhorias contínuas e em novas inovações. O resultado é produtos e serviços da mais alta qualidade que geram maior satisfação dos consumidores e, assim, a crescimento e lucro maiores que proporcionam maior satisfação dos acionistas. Este ciclo permite construir um ambiente ainda mais favorável para os funcionários. (KOTLER, 1998, *et al.*, 1998, p. 73-74)

Partindo da idéia de que a comunicação interfere significativamente nos resultados organizacionais – interna e externamente, consideramos que a mesma configura-se como uma *estratégia funcional* importante, cuja articulação com as *estratégias de negócio* e *corporativas* (CERTO, 1993) requer análise.

A forma como a comunicação participa da vida organizacional e se relaciona com as estratégias mais amplas, considerando os aspectos teóricos expostos até aqui, será avaliada nos próximos capítulos, que expõem o estudo de caso da Gerasul/Tractebel Energia.

## 4 METODOLOGIA

A presente pesquisa, exploratória e descritiva, tem caráter qualitativo. Escolhemos a pesquisa de enfoque qualitativo por considerá-la mais apta para contemplar a complexidade de aspectos que compõem o cenário organizacional, palco de interações humanas que extrapolam os limites rigidamente delineados pelos instrumentos quantitativos de coleta de dados. O desenvolvimento das ciências sociais coloca em cheque as “certezas absolutas” e resgata a validade da interpretação dos fenômenos. Como afirma Antonio Chizzotti:

Nas ciências humanas e sociais, a hegemonia das pesquisas positivas, que privilegiavam a busca da estabilidade constante dos fenômenos humanos, a estrutura fixa das relações e da ordem permanente dos vínculos sociais, foi questionada pelas pesquisas que se empenharam em mostrar a complexidade e as contradições de fenômenos singulares, a imprevisibilidade e a originalidade criadora das relações interpessoais e sociais. Partindo de fenômenos aparentemente simples de fatos singulares, essas novas pesquisas valorizaram aspectos qualitativos dos fenômenos, expuseram a complexidade da vida humana e evidenciaram significados ignorados da vida social. (CHIZZOTTI, 1991, p. 78)

Os estudiosos adeptos da pesquisa qualitativa defendem, sobretudo, que as ciências humanas e sociais têm suas especificidades próprias, não devendo ficar atreladas aos princípios das ciências da natureza, que primam pela mensuração de dados e por processos quantificáveis que permitam a generalização das explicações dos fenômenos.

A pesquisa qualitativa engloba correntes diversas, sendo que elas têm em comum a noção de que a neutralidade do pesquisador é inatingível e que, ao contrário do que pregavam os positivistas, a subjetividade é vista como um elemento importante da pesquisa, pois, como ressalta Chizzotti:

O conhecimento não se reduz a um rol de dados isolados, conectados por uma teoria explicativa; o sujeito-observador é parte integrante do processo de conhecimento e interpreta os fenômenos, atribuindo-lhes um significado. O objeto não é um dado inerte e neutro; está possuído de significados e relações que sujeitos concretos criam em suas ações. (CHIZZOTTI, 1991, p. 79)

Entre os campos do conhecimento nos quais a pesquisa qualitativa encontra solo fértil, está a antropologia. Desde os primeiros antropólogos, que privilegiavam os estudos das tribos primitivas, até os pesquisadores atuais, que contemplam também os cenários da sociedade contemporânea, como suas cidades, instituições e organizações, a abordagem qualitativa sempre marcou a antropologia, que pode ser definida como “o estudo do homem

em todas as sociedades, sob todas as latitudes em todos os seus estados e em todas as épocas.” (LAPLATINE, 1995, p. 16).

Tendo como foco o homem e as suas interações, a antropologia freqüentemente realiza interfaces com outras ciências sociais e humanas, às quais empresta o método que a caracteriza: a *etnografia/etnologia*. Comum na pesquisa de campo, na qual o antropólogo procura conhecer as especificidades das interações humanas que acontecem em determinado grupo, a *etnografia* consiste no levantamento direto e minucioso dos fenômenos observados. A *etnologia*, por sua vez, constitui a análise do material coletado, que permite desnudar a lógica da sociedade pesquisada. (LAPLATINE, 1995) Apesar desta distinção entre etnografia e etnologia, esse método de pesquisa em campo ficou conhecido como *método etnográfico*.

Nas ciências da comunicação, este método já é usado há décadas. A adesão dos pesquisadores ao mesmo cresce na medida em que são superados os conceitos formulados pela Teoria Hipodérmica, centrada no estímulo-resposta, e pela Teoria da Informação, que prima pela transmissão ótima da mensagem (WOLF, 1995). Nessa trajetória em que se transcende a visão de receptor passivo para a de receptor ativo (LEVY, 1999), as metodologias qualitativas - entre elas a etnologia - ganham espaço nas ciências da comunicação. Paralelamente à constatação do sujeito como ator que participa da construção do sentido da mensagem, também é fortalecido o papel interpretativo do pesquisador na antropologia:

A perturbação que o etnólogo impõe através de sua presença àquilo que observa e que perturba a ele próprio, longe de ser considerada como um obstáculo que seria conveniente neutralizar, é uma fonte infinitamente fecunda de conhecimento. Incluir-se não apenas socialmente mas subjetivamente faz parte do objeto científico que procuramos construir... (LAPLATINE, 1995, p. 172-173)

Todavia, é importante destacar que a interpretação baseia-se na observação de dados reais, com o objetivo de torná-los mais inteligíveis, respeitando as suas características intrínsecas. A metáfora que compara a interpretação do pesquisador à do músico resume esta idéia:

Interpretar es dar vida a una partitura. Esto supone, que se parte de una partitura y que ésta se respeta. Pero para ser buen interprete no basta con eso, es necesaria la manera particular de ver y de hacer, el aporte propio de quien interpreta. Ser fiel a la partitura y ser creativo son los rasgos esenciales de la interpretación. (RESTREPO e ANGULO, 1992, p. 88)

Enquanto na pesquisa de comunicação o método etnográfico atingiu grande alcance, notadamente nas pesquisas sobre recepção e características da audiência, no campo da administração este método começou a despontar recentemente. A aceitação e valorização das

metodologias qualitativas, entre elas o método etnográfico, na administração cresce na medida em que se percebe a sua adequação para tratar da realidade dinâmica e complexa que marca o cenário organizacional contemporâneo. Ao mesmo tempo que emergem teorias que valorizam a construção de estratégias durante o caminho, como a Escola do Aprendizado (MINTZBERG *et al.*, 2000), o aspecto dinâmico do método também é enfatizado para a pesquisa:

Método (Del griego meta—odos) quiere decir trayecto, camino... Pero es un camino que hay que recorrerse y que al caminar se construye. (...) No puede, entonces, entenderse el método como un corpus de recetas, de aplicaciones cuasi-mecánicas que tienden a excluir a todo sujeto de su ejercicio. (RESTREPO e ANGULO, 1992, p. 89)

No método etnográfico, a flexibilidade e dinamicidade tendem a ser respeitadas. Uma das características que contribui para isso é o fato de o pesquisador ir a campo sem uma hipótese prévia. O pesquisador parte para a investigação empírica somente orientado pelas inquietações que motivaram a pesquisa. Neste caso, ao invés do pesquisador realizar uma ampla pesquisa bibliográfica e definir claramente o que procura no campo antes de explorá-lo, a revisão de literatura é feita em paralelo com a pesquisa empírica e suscitada pela mesma. Assim, não se busca testar teorias, pois é o campo que dá subsídios para a análise e os argumentos teóricos constituem recursos para propiciar uma melhor compreensão desta realidade.

A presente pesquisa foi desenvolvida respeitando essa premissa do método etnográfico e, portanto, as teorias apresentadas na revisão de literatura decorrem da necessidade sentida na pesquisa de campo, que exigiu este aporte teórico para ajudar a elucidá-la.

Para colocar em prática o método etnográfico, o pesquisador deve ser capaz de desenvolver duas habilidades aparentemente opostas: o *estranhamento* e a *aculturação*. O *estranhamento* do objeto constitui a capacidade de olhar a realidade pesquisada de fora, ou seja, sem as lentes ou molduras que condicionam a visão dos membros “nativos” do grupo pesquisado. É através do *estranhamento* que o pesquisador consegue captar aspectos relevantes da realidade observada que passariam despercebidos caso ele a vislumbrasse com excessiva familiaridade. Simultaneamente, o estudo em campo deve propiciar que o pesquisador penetre de fato na realidade pesquisada, a fim de compreender como as pessoas daquele ambiente pensam, sentem e expressam-se. Esse processo, que permite ao etnólogo viver como os membros da sociedade pesquisada, é conhecido como *aculturação*. (LAPLATINE, 1995)

Esta tensão constante entre o “olhar de fora” e o “estar dentro” é o que caracteriza a *observação participante*, principal técnica do método etnográfico. Como afirma Tylor (*apud*

LAPLATINE, 1995, p. 186): "Existe uma espécie de fronteira aquém da qual é preciso estar para simpatizar com o mito, e além da qual é preciso estar para estudá-lo. Temos a sorte de viver perto dessa faixa fronteira e de poder passar e repassa-la à vontade."

No que tange à delimitação desta pesquisa, optamos pelo estudo de caso, por considerá-lo mais adequado aos objetivos da mesma. Segundo Gil (1991, p. 48), "o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados."

Enfim, recorremos à categorização de Tesch's (1990) sobre pesquisas qualitativas para delinear esta pesquisa:

Tesch's (1990, p. 58) list of forty-five approaches to qualitative research is a mix of designs (action research, case study), data analysis techniques (content analysis, discourse analysis), and disciplinary orientations (ethnography, oral history). She later collapses these into three basic orientations – language-oriented, descriptive-interpretative, and theory-building (*apud* MERRIAM, 1998, p. 10)

Tomando por base esses conceitos, a presente pesquisa insere-se na abordagem descritiva-interpretativa, seguindo a orientação disciplinar da etnografia, na forma de um estudo de caso, e fazendo uso da técnica de análise de conteúdo para a interpretação das entrevistas.

Em seguida, detalhamos as técnicas de coleta de dados utilizadas, bem como os mecanismos para sua análise.

#### 4.2 TÉCNICAS UTILIZADAS NA PESQUISA

É oportuno destacar que o *estranhamento* do objeto foi favorecido pelo fato de a pesquisadora não conhecer a priori a empresa que constitui o objeto empírico deste trabalho. Em de abril de 2001, quando iniciei esta pesquisa, estava ingressando na Gerasul como *trainee* da área de comunicação. Dessa forma, a realidade estudada, incluindo as pessoas, a cultura, as estruturas e os demais elementos que compõem o ambiente organizacional, configuravam-se como totalmente estranhos ao observador no primeiro momento. Ao mesmo tempo, durante o período de coleta de informações, que aconteceu entre abril de 2001 e junho de 2002, tive a oportunidade de vivenciar a cultura do grupo dos pesquisados e conviver com eles no seu ambiente natural, o que propiciou a significativa *aculturação* enquanto pesquisadora, experimentando de fato o método etnográfico.

Nesse período, as principais técnicas de pesquisa utilizadas foram: a) observação participante; b) pesquisa documental; c) *focus-group*; d) entrevistas semi-estruturadas.

Através da *observação participante* foi possível conhecer diferentes áreas da empresa, inclusive usinas. Nas primeiras três semanas que estava na empresa, assisti a apresentação de todas as Unidades Organizacionais<sup>5</sup>, que expuseram suas atividades e funções exclusivamente para o grupo de onze *trainees*, do qual eu fazia parte. Essas apresentações propiciaram uma visão geral da empresa e facilitaram a interação com as pessoas das diversas áreas da empresa.

Após essas apresentações na sede da companhia, viajei com o grupo de *trainees* para conhecer algumas das usinas e obras da empresa. Em um terceiro momento, tive a oportunidade de viajar novamente para as usinas, desta vez sozinha, a fim de coletar informações para o desenvolvimento do projeto que apresentaria em dezembro de 2001 na Gerasul, intitulado “Plano de comunicação organizacional – diretrizes estratégias e alternativas de ações”. Como o Programa de *Trainee* tem grande legitimidade na organização, contando com apoio da alta administração, tive acesso facilitado às informações e encontrei receptividade nos membros da organização. Nas oito usinas que visitei, em um total de doze, realizei entrevistas informais com os gerentes das usinas e conversei com empregados de áreas diversas (operação, administrativo, meio ambiente, etc), ouvindo a percepção dos mesmos sobre as relações da empresa com a comunidade e com fornecedores, o clima de trabalho, a cultura organizacional, o fluxo de informações e demais aspectos ligados à comunicação organizacional.

Paralelamente à observação participante, era realizada a *pesquisa documental*, que baseou-se em materiais impressos (*folders*, jornais internos, relatórios anuais, livros, código do meio ambiente, código de ética, etc); audiovisuais (vídeos institucionais, vídeos promocionais, documentários, coberturas de eventos internos e externos); materiais eletrônicos (apresentações em *slides*, intranet e *site* da empresa) e documentos da empresa, como os organogramas que mostram as suas alterações de estrutura.

Os subsídios levantados através da observação participante e da pesquisa documental foram complementados com a realização de dois *focus-group* com colaboradores da sede da empresa. Semelhante a uma entrevista em grupo, os participantes foram chamados a expressar sua percepção sobre comunicação ascendente, descendente, horizontal e informal, bem como sobre imagem organizacional, estratégias e cultura organizacional.

---

<sup>5</sup> Unidade Organizacional é a expressão que a empresa utiliza para identificar suas áreas no organograma, ao invés de usar a tradicional terminologia “departamento”.

Em um dos *focus-group* participaram 11 empregados provenientes da Eletrosul, empresa que foi cindida dando origem à Gerasul. O outro *focus-group* foi realizado com a presença de 14 empregados que ingressaram na empresa após a privatização. Adotamos este critério de distinção por acreditarmos que os pesquisados se sentiriam mais à vontade para expressar suas opiniões diante de pessoas que têm experiências semelhantes às suas, o que se confirmou na prática. Cumprido este critério de período de ingresso na empresa – antes ou depois da privatização, os participantes foram escolhidos por acessibilidade, e buscando-se envolver diferentes Unidades Organizacionais da sede da empresa, a fim de complementar os dados levantados nas visitas às usinas. Durante os *focus-group*, procuramos abordar os seguintes tópicos: cultura organizacional; relação entre Gerasul, Tractebel e SUEZ; imagem da empresa (real e ideal); comunicação descendente (conhecimento das estratégicas); comunicação ascendente; comunicação horizontal e comunicação informal, sendo que muitas vezes esses elementos foram levantados pelos próprios participantes da discussão, que transcorreu com a mínima diretividade possível. A adesão ao convite para participar dos *focus-group* foi de quase 100%, o que revela o interesse das pessoas no tema proposto.

Simultaneamente à etapa descrita acima, realizamos entrevistas com diretores da empresa e com profissionais que atuam com comunicação. Foram entrevistados cinco dos seis diretores da organização, sendo que somente um deles não permitiu que a entrevista fosse gravada.

No caso dos profissionais que atuam com comunicação, todos foram entrevistados, sendo que um trabalha com comunicação externa institucional, outro com comunicação interna e o terceiro trabalhava, na ocasião da entrevista, com comunicação voltada a negócios.

As entrevistas duraram, na maioria, cerca de 40/50 minutos e foram realizadas em salas fechadas, somente com o entrevistador e o pesquisado, com a mínima interrupção possível. Procuramos manter condições semelhantes para a realização das entrevistas, a fim de evitar o máximo possível a interferência externa no conteúdo das mesmas. As entrevistas foram exploradas usando a *análise de conteúdo*<sup>6</sup>, que será apresentada em seguida.

#### **4.1.1. Análise de Conteúdo: Desvendando as Entrevistas**

A análise de conteúdo é uma metodologia ou técnica utilizada tanto em pesquisas quantitativas quanto em pesquisas qualitativas. Os modos de aplicação da mesma variam de acordo com os objetivos de pesquisa, tendo um vasto campo de aplicação. De acordo com

---

<sup>6</sup> A análise de conteúdo considerou as entrevistas gravadas: quatro entrevistas com diretores e três com os profissionais que atuam com comunicação.

Bardin (1977, p. 32): “Em última análise, qualquer comunicação, isto é, qualquer transporte de significações de um emissor para um receptor controlado ou não por este, deveria poder ser escrito, decifrado pelas técnicas de análise de conteúdo.”

Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo pode compreender tanto a análise de significados (no caso de análise temática) quanto a análise de significantes (análise léxica, análise dos procedimentos). Na presente pesquisa, a técnica é usada para cumprir a primeira dessas funções, pois visa explorar o sentido manifesto e latente do conteúdo das mensagens.

De acordo com Moraes (1999), o conteúdo manifesto corresponde ao que é dito, sem buscar os significados ocultos. Na análise que contempla o conteúdo latente, por outro lado, o pesquisador procura desvendar os sentidos implícitos. Nesse sentido, a análise de conteúdo manifesto é adequada às pesquisas objetivas de caráter verificatório e dedutivo, enquanto a análise de conteúdo latente adapta-se à pesquisa indutiva, construtiva e subjetiva (MORAES, 1999).

Na visão de Bardin, a base da análise de conteúdo não é dedução nem a indução, mas a inferência: "A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)." (BARDIN, 1977, p. 38)

Esta pesquisa, que visa analisar a articulação entre comunicação e estratégias na empresa estudada, centra-se nas *condições de produção* das mensagens. Para atender esse objetivo, os entrevistados são diretores e profissionais que atuam na comunicação. Assim, a pesquisa pretende compreender a relação entre comunicação e estratégias a partir da percepção dos autores dos discursos analisados, sem focar nas *condições de recepção* da mensagem, o que pode constituir objeto de estudo para uma futura pesquisa. Vale ressaltar que tal análise busca contemplar os critérios de *validade e exaustividade* que essa técnica exige, sendo que o primeiro está relacionado à pertinência e à adequação do conteúdo analisado aos objetivos da pesquisa, e, o segundo, diz respeito à exploração de todas as informações que o conteúdo revela. (MORAES, 1999)

A análise de conteúdo das sete entrevistas transcritas está estruturada de acordo com as categorias propostas por BARDIN (1977): a) categorias iniciais; b) categorias intermediárias; c) categorias finais. As categorias iniciais emergiram das próprias entrevistas, através de uma primeira leitura flutuante sobre as mesmas e, sem seguida, sucessões de leituras com o intuito de captar os significados essenciais expressos nos textos.

As *categorias iniciais* foram analisadas de acordo com suas similaridades, complementaridades e contrastes, dando origem às *categorias intermediárias*. Finalmente, o

refinamento das categorias intermediárias resultou nas *categorias finais*, que constituem o carácter genérico que pretende englobar os significados relevantes dos discursos analisados.

## 5 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

Considerando que a contextualização do ambiente no qual as entrevistas estão inseridas constitui elemento fundamental para a realização de uma análise de conteúdo consistente, apresentamos a contextualização do setor no qual a Gerasul/Tractebel Energia está inserida e, em seguida, as principais características da empresa e do grupo do qual ela faz parte.

### 5.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR

A história do setor elétrico brasileiro reflete o desenvolvimento político e econômico do país. No período compreendido entre 1880 e 1930, quando foram construídas as primeiras usinas hidrelétricas e termelétricas no Brasil, este setor contava com investimentos de empresas privadas estrangeiras, além dos empreendimentos nacionais. O aumento da participação dessas empresas culminou com a considerável monopolização dos grupos estrangeiros e a conseqüente desnacionalização do setor na segunda metade da década de 1920, quando esses grupos passaram a controlar parte das empresas de capital nacional que atuavam no setor elétrico brasileiro.

Em seguida, o Brasil passou por grandes transformações no seu cenário político e econômico, decorrente da transição para o modelo proposto por Getúlio Vargas, que procurava responder às condições criadas pela crise mundial de 1929 através do desenvolvimento da indústria nacional. Conseqüentemente, o setor elétrico também foi afetado pelo processo de nacionalização da economia, que marcou o período de 1930 a 1945. Nessa fase, em que o Estado atuava como o principal investidor do país, foram criadas empresas públicas ou de economia mista, além de medidas que garantissem o controle do Estado sobre a economia:

Na década de 1930, a regulamentação dos serviços e da indústria de energia elétrica no país, teve como marco principal a promulgação do Código de Águas, em julho de 1934, e inseriu-se no quadro da redefinição do papel do Estado em matéria econômica. O significado dessa medida ganha sentido próprio no contexto da centralização das decisões relativas aos recursos naturais passíveis de exploração industrial – e, portanto, intimamente vinculados ao desenvolvimento econômico e à defesa nacional –, na órbita do governo federal, da redefinição da competência dos poderes público e privado e da reordenação da articulação entre empresas nacionais e estrangeiras. (Centro da Memória da Eletricidade, 2001, p. 53)

Os governos posteriores a Getúlio Vargas foram caracterizados por amplas discussões sobre a relação entre as esferas públicas e privadas no país. Entre 1945 e 1962, o setor elétrico experimentou uma nova inserção de empresas estrangeiras. Porém, esse processo foi engessado a partir de 1964, quando os governos militares passaram a promover uma nova nacionalização e estatização do setor. Essa política foi concretizada com a criação da Centrais Elétricas Brasileiras S.A. – Eletrobrás, que passou a atuar como empresa *holding* das concessionárias de energia elétrica em 1964. Sua função originalmente era de elaborar o planejamento do setor, contemplando estudos e projetos de construção de usinas e de linhas de transmissão e coordenando programas de expansão do sistema brasileiro de energia elétrica. A Eletrobrás assumiu o controle das empresas já existentes, como Chesf e Furnas, e das empresas criadas em seguida: Eletronorte (1972) e Eletrosul (1968), cuja criação deu origem à Gerasul (1997).

O modelo de centralização do setor através da *holding* Eletrobrás gerou resultados positivos nos primeiros anos, garantindo a expansão dos sistemas de geração e transmissão de energia elétrica até o início da década de 1970. Após este período, este modelo setorial começou a enfrentar grandes dificuldades devido tanto às transformações mundiais de mercado quanto à escassez de recursos internos para investimentos.

A implantação do controle sobre as tarifas de serviços, incluindo os de energia elétrica, que visavam controlar a inflação, também constituiu-se em barreira às empresas do setor. Enquanto as tarifas permaneciam fixas, os custos de implantação de projetos e de operação de usinas tornavam-se mais elevados. Entre os fatores que contribuíram para a elevação desses custos, esta crescente preocupação com o meio ambiente:

De fato, a partir da década de 1970, a construção de usinas teve de ser precedida de estudos de impacto ambiental, aspecto que vinha se tornando cada vez mais importante não só no Brasil como em todo o mundo. A inclusão desses estudos tornou-se obrigatória para a obtenção de créditos das agências internacionais de financiamento, como o Bird. (Centro da Memória da Eletricidade, 2001, p. 152)

Como consequência da atenção mundial às questões ambientais, atualmente as empresas de geração e de transmissão de energia elétrica no Brasil precisam elaborar Estudo de Impacto Ambiental (EIA) e Relatório de Impacto Ambiental (RIMA), que são submetidos aos órgãos federais e estaduais de meio ambiente.

Após esse breve histórico do setor elétrico brasileiro, apresentamos alguns motivos que condicionaram a sua reestruturação, bem como as principais características da mesma.

### 5.1.1 O Novo Modelo do Setor Elétrico no Brasil

A reestruturação do setor de energia elétrica emergiu da necessidade de se buscar alternativas para solucionar a crise verificada no abastecimento de energia já no início da década de 1990. Essa crise refletia a contradição entre o crescimento do desenvolvimento econômico do país, notadamente nas indústrias e nos serviços, e a estagnação de novos investimentos no setor elétrico. Enquanto a demanda por energia aumentava substancialmente, as ofertas de energia cresciam em ritmo lento, devido à fixação das tarifas e ao esgotamento das verbas das empresas estatais para ampliar o sistema.

Com a política de abertura de mercado adotada pelo governo de Fernando Collor (1990-1992) e fortalecida no governo de Fernando Henrique Cardoso (1994-2002), iniciou-se o processo de desestatização no setor, como primeiro impulso à subsequente reestruturação do setor:

Previu-se, com a reestruturação, a privatização das concessionárias federais e estaduais de energia elétrica, a separação dos segmentos de geração, transmissão e distribuição e a realização de licitações para as atividades de geração. A reorganização institucional propriamente dita incluiria a reformulação dos órgãos reguladores e a criação de novos organismos responsáveis pelo planejamento da expansão, pela operação dos sistemas interligados e pelo financiamento. (Centro da Memória da Eletricidade, 2001, p. 164)

O Programa Nacional de Desestatização (PND), que priorizava a venda das empresas distribuidoras de energia, na maioria controladas pelos governos estaduais, teve grande impulso com a Lei n 8.361, de 1993. Essa lei estabelecia um novo regime tarifário para as empresas de energia elétrica, tornando as empresas mais atrativas ao investimentos privados.

Em seguida, outras leis foram criadas para propiciar a implantação do novo modelo, de acordo com as recomendações apresentadas no projeto de Reestruturação do Setor Elétrico Brasileiro (RE-SEB). Esse projeto foi desenvolvido por consórcio liderado pela Coopers & Lybrand, empresa de consultoria inglesa contratada pelo governo federal em 1996 e que atuou conjuntamente com técnicos da Eletrobrás e da Secretaria Nacional de Energia do Ministério de Minas e Energia (MME) até 1998.

A reestruturação do mercado surgiu da visão de que não era necessário vender a energia atrelada ao seu transporte, podendo assim a produção de energia se tornar mais competitiva. Com isso, objetivos básicos para a reestruturação do mercado poderiam ser atingidos: garantir a expansão da oferta de geração e incentivar a operação/manutenção a baixo custo, com entrada do capital privado no setor elétrico.

Partindo deste princípio, foi organizado o Projeto RE-SEB - Reestruturação do Setor Elétrico Brasileiro, segundo o qual (PAIXÃO, 2000):

- Cada consumidor final poderá escolher de quem comprar energia;
- Todos terão livre acesso às redes de transmissão e distribuição;
- Receita da transmissão e da distribuição são limitadas (encargos de uso e conexão);
- Preço para energia ditado pelo mercado;
- Desverticalização das empresas;
- Separação entre ambiente comercial e operacional;
- Compartilhamento do risco hidrológico.

Para que todos os objetivos fossem atingidos, foram criadas figuras independentes para gerirem, separadamente, cada parte deste mercado complexo. São elas:

ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica – O papel da ANEEL é regular e fiscalizar as atividades relacionadas com a produção, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica.

MAE – Mercado Atacadista de Energia – O MAE é uma entidade de cunho privado, sem fins lucrativos, no qual devem ser concretizadas todas as negociações de compra e venda de energia elétrica, seja para o mercado de longo prazo (5 a 10 anos) ou para o mercado de curto prazo. Este mercado de curto prazo pode ser representado pelos Contratos Bilaterais de Curto Prazo firmados entre as empresas do setor e registrados no MAE, bem como pelo mercado *spot*, ou seja, o fechamento do balanço energético do país, em que são usadas as cargas e as gerações não registradas como contratadas.

ONS – Operador Nacional do Sistema – O ONS é uma entidade de cunho privado, sem fins lucrativos, tendo como objetivo a operação otimizada do Sistema Interligado Nacional. Entre as funções do ONS está o planejamento da expansão da rede básica, que deve ser submetido à aprovação da ANEEL.

#### 5.1.1.1 Os agentes do mercado de energia.

Para garantir a transparência dos custos de cada serviço, facilitando assim o seu gerenciamento, optou-se pela discriminação das unidades de negócio que poderiam atuar no setor, definindo-se os seguintes agentes que passariam a atuar neste mercado: agentes de geração, agentes de transmissão, agentes de distribuição, agentes de comercialização. Em seguida, apresentamos esses agentes e suas principais características.

##### Agentes de Geração

São os responsáveis pela geração, ou seja, pela produção de energia elétrica. Todos os geradores terão suas energias livres, a partir de 2006, para comercializarem da forma e com o preço que considerarem mais conveniente. Para isso, está prevista uma mudança do atual sistema de precificação - no qual o governo federal controla os custos, aprova os mesmos e os repassa via tarifa para o consumidor - para um sistema onde os preços passam a ser regulados pelo próprio mercado.

A grande questão apontada na criação deste agente de mercado era garantir a competitividade, pois as unidades geradoras do sistema existente tinham um custo contabilizado já depreciado, tornando, desta forma, inviável a implantação de novos projetos de usinas, pois estes teriam custos mais elevados. Assim, para evitar choques abruptos e para garantir o investimento, criou-se uma ferramenta para a transição do mercado regulado para o mercado livre: os Contratos Iniciais.

Os Contratos Iniciais, firmados entre geradores e distribuidores, ao mesmo tempo que garantem um mercado para a energia gerada, impedem que os preços mudem bruscamente. Isso porque os Contratos Iniciais permitem que a transição de mercado fechado para a abertura de mercado seja gradual. Eles terão duração de sete anos e nesse período os preços permanecerão constantes, sendo corrigidos apenas pelos índices de inflação e custos que não são controláveis pelo gerador. Os volumes de energia elétrica contratados são os mesmos já contratados em 1998 e, a partir de 2003, esses volumes contratados são reduzidos 25% ao ano, sendo que em 2006 toda a energia estará livre para ser negociada.

Simultaneamente à redução dos contratos, está prevista a redução do subsídio dado às termelétricas movidas à carvão mineral, através da Conta de Consumo de Combustível - CCC. Assim, a CCC também deixaria de existir em 2006, o que poderia acarretar aumentos substanciais na produção de energia térmica, o que, na visão de muitos estudiosos do setor, poderia inclusive inviabilizar esse tipo de geração.

A Gerasul/Tractebel Energia figura entre os agentes de geração que atua no país, produzindo energia elétrica através de onze usinas, das quais cinco são hidroelétricas e seis são termelétricas. Dentre as termelétricas, quatro são movidas a carvão, e, conseqüentemente, utilizam o subsídio da CCC.

#### Agentes de Transmissão

São as empresas detentoras de ativos de transmissão em tensões iguais e acima de 230 kV. Um dos pressupostos do modelo é garantir o livre acesso à transmissão, e por esse motivo o governo federal atuará no sentido de obter as menores tarifas possíveis para este segmento do setor. As tarifas de uso da transmissão terão sinal locacional e serão estabelecidas em R\$/kW mês.

Todos os agentes do setor terão que pagar pelo uso do sistema de transmissão, e esse pagamento será centralizado no ONS, que fará o papel de agente liquidante para esta conta.

#### Agentes de Distribuição

São definidos como empresas detentoras de ativos em tensão igual e inferior a 138 kV. Entende-se como distribuidora a empresa que presta serviços de transporte, isto é, opera e expande o sistema elétrico de subtransmissão e distribuição. As tarifas de uso da distribuição serão estabelecidas pela própria distribuidora, com base em metodologia definida pela ANEEL, e expressa em R\$/kW mês.

As distribuidoras permanecerão atendendo a um mercado de consumidores cativos, sendo o preço exercido para esses consumidores regulado pela ANEEL. Para atender este mercado, as distribuidoras usarão os seus Contratos Iniciais e a sua quota-parte de Itaipu. A quota-parte de Itaipu é a divisão da energia gerada nesta usina entre todas as distribuidoras das regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste. Isto se dá para que haja um rateio dos custos e benefícios trazidos por essa grande obra.

Com a redução dos Contratos Iniciais, poderia surgir um problema ligado à confiabilidade do sistema, pois algumas distribuidoras poderiam ficar com toda a sua carga descontratada, ou seja, a mercê do mercado de curto prazo (*spot*), o que poderia prejudicar inclusive o consumidor final. Para que isso não aconteça, o governo impôs que todas as distribuidoras terão que contratar 95% da sua carga.

Até 1995, o consumidor final, seja ele indústria, comércio ou o consumidor residencial, comprava sua energia elétrica exclusivamente da distribuidora local, não tendo opção de escolha de fornecedor, o que o caracterizava como um *consumidor cativo*.

Atualmente, os consumidores com carga superior a 3MW têm direito de optar por comprar a energia elétrica diretamente do agente de geração, tornando-se *consumidores livres*. Com a gradual abertura do mercado, a previsão é que os clientes residenciais também se tornem consumidores livres. Nesse novo modelo, a responsabilidade pela entrega da energia elétrica continua sendo da distribuidora local, sendo que o que muda são os contratos que gerem essa entrega.

#### Agentes de Comercialização

São empresas que não possuem nenhum ativo relacionado à geração, distribuição e transmissão de energia elétrica. Cabe ao comercializador intermediar os processos de compra e venda de energia.

Mesmo não tendo nenhum ativo ligado ao sistema elétrico, os comercializadores terão que firmar contratos de uso e conexão do sistema elétrico, pois eles irão comprar e vender a *commodity* energia elétrica que precisa ser transportada do local de geração até o local de consumo.

##### 5.1.1.2 O papel do ONS e do MAE

O ONS é o responsável pela operação ótima do sistema, ou seja, alocar os recursos da melhor forma para atender a demanda de energia elétrica. Para isso, o ONS opera tanto as linhas de transmissão e subestações, quanto usinas de geração. Essa operação está baseada em estudos sobre o sistema elétrico, que abordam desde previsão de vazões dos rios até a manutenção numa linha de transmissão, utilizando modelos computacionais preparados para simularem vários cenários possíveis e planejarem a ação.

Nesse sentido, a criação do ONS também objetivou mitigar o medo de uso inadequado do recurso energético, bem como da manipulação abusiva dos preços no mercado.

Assim, é o ONS que despacha as usinas, ou seja, determina quanto cada usina deve gerar de energia elétrica em cada período. Essa característica, de que não é o proprietário da usina que decide quanto deseja produzir e ofertar ao mercado, exerce impacto nas estratégias organizacionais das empresas que atuam neste modelo de setor elétrico interligado. Em períodos em que os níveis dos reservatórios das usinas hidrelétricas estão altos, por exemplo, as usinas termelétricas, que geram energia com preços mais elevados, podem não ser despachadas pelo ONS, ficando vários meses operando apenas para manter as máquinas em condições de uso.

Além disso, as empresas geradoras precisam informar ao ONS todas as manutenções que necessitem fazer em suas máquinas, sendo que a programação das paradas de máquina para manutenção é submetida à aprovação do ONS.

Enquanto o ONS trata da operação do sistema interligado, o Mercado Atacadista de Energia – MAE é responsável pela contabilização dos negócios. O MAE tem a responsabilidade de consolidar todos os contratos de compra e venda de energia, bem como de fechar o balanço das energias geradas e consumidas sem contratos prévios. Para isso, foram criadas as chamadas *Regras de Mercado*, que visam gerir as transações efetuadas no âmbito do MAE e estabelecer diretrizes e procedimentos para o mercado de energia. Entre os principais aspectos contemplados pelas Regras de Mercado, está o processo de cálculo de preço para a liquidação das energias não contratadas, que ficam expostas ao que é conhecido como mercado *spot*, e o Mecanismo de Realocação de Energia - MRE. Através do MRE, os geradores hidráulicos compartilham o que chamam de risco hidrológico. Isso significa dizer que quando uma usina hidrelétrica não consegue produzir toda a sua energia contratada devido à falta de chuvas, ela é compensada pelas outras usinas hidrelétricas que estão em condições de gerar mais do que as suas respectivas energias contratadas. Esse mecanismo funciona justamente porque as condições climáticas do país propiciam que as usinas passem por momentos favoráveis e desfavoráveis de produção, ora suprimindo as demandas contratadas de outras usinas e ora sendo supridas pelas mesmas.

Esse aspecto também representa uma peculiaridade do setor elétrico. Ao contrário de outros setores, nos quais a competição permite que a falta de matéria prima para a concorrente propicie grandes ganhos à empresa que está em condições de oferecer essa mercadoria ao mercado, no setor elétrico existe o que poderíamos chamar de cooperação forçada. Isso também acontece devido aos limites de transporte do produto, sendo que os agentes geradores não podem construir linhas para transportar a energia, pois esse papel está legalmente restrito aos agentes de transmissão.

#### 5.1.1.3 Os submercados de energia

Outra peculiaridade importante do setor elétrico brasileiro é a sua estrutura. Diferente da organização geopolítica do território brasileiro, esse setor está dividido em 4 sub-sistemas elétricos, agrupados da seguinte forma: Sistema Sul (Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná); Sistema Sudeste (São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Minas Gerais, Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul); Sistema Norte (Tocantins, Maranhão, Pará e Parte do Amazonas); Sistema Nordeste (Bahia, Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do

Norte, Ceará e Piauí) e Sistema Isolado (parte do Amazonas, Acre, Amapá, Roraima e Rondônia).

O preço *spot* da energia elétrica em cada um desses subsistemas ou submercados são diferentes, devido às condições de geração de energia e às restrições de transmissão entre os submercados. Assim, quando uma empresa geradora possui usinas em um submercado e vende energia, através de contratos, para empresas que estão localizadas fisicamente em outro submercado, o custo da energia entregue será igual ao preço *spot* da energia do submercado da compradora (cliente). Essa ampla possibilidade de variação do custo de venda de energia em outro submercado - positiva ou negativa - configura um alto risco de retorno financeiro para as empresas que atuam no setor. Isso é conhecido como *risco de submercado*.

Assim, os riscos de submercado, bem como o compartilhamento do risco hidrológico e a impossibilidade de os geradores decidirem quanto vão gerar, são características do setor elétrico que têm grande impacto tanto nas estratégias organizacionais quanto na comunicação das empresas do setor.

Além disso, o fato de muitos conceitos propostos pelo RE-SEB ainda não terem se efetivado na prática faz com que esse setor permaneça fortemente regulado. Um dos motivos para que a reestruturação não acontecesse como planejada foi a paralisação do processo de privatização. Atualmente, cerca de 80% das geradoras continuam sob o controle estatal. Na distribuição, os números são o inverso, ou seja, 80% das distribuidoras já são empresas privadas e apenas 20% são estatais. A paralisação do processo de privatização, aliado ao conflito de interesses entre os agentes geradores e distribuidores, dificulta a consolidação do mercado aberto.

Durante o período de racionamento de energia, vivenciado pelo Brasil no segundo semestre de 2001 e início de 2002, ficou evidente a necessidade de criar condições para a efetivação das mudanças no setor elétrico, tirando-as da esfera do planejamento. Para isso, o governo criou o Comitê de Revitalização do Setor Elétrico. Esse comitê tem trabalho no aperfeiçoamento do plano de reestruturação proposto pelo RE-SEB, com o objetivo de definir regras mais claras para a atuação dos agentes no mercado.

Esse panorama do setor elétrico reflete o contexto de mudanças e indefinições vivenciado pela Gerasul/Tractebel Energia durante o período de realização da presente pesquisa. Através dele, percebemos que o atual setor elétrico brasileiro apresenta características de uma *indústria emergente* - de acordo com a abordagem de Michael Porter (1991), tais como incertezas estratégicas, compradores pela primeira vez e subsídios. Ao mesmo tempo que as empresas encontram dificuldades para adotar posturas estratégicas,

devido à falta de regras claras no setor, elas também enfrentam o desafio de explicar aos consumidores livres como esse mercado funciona e quais os benefícios que eles podem ter comprando energia diretamente dos agentes geradores, por exemplo.

Também fica clara a forte influência que a política governamental, considerada um elemento que interfere na indústria (PORTER, 1991), exerce neste setor. Os aspectos regulatórios, a intensa fiscalização das obras e usinas por parte dos órgãos ambientais, a concessão e a possibilidade de suspensão de subsídios como o do carvão como combustível para usinas termelétricas (Conta de Consumo de Combustível - CCC) ilustram o papel significativo que a política governamental mantém nesse mercado.

Após contextualizarmos o ambiente de mercado da empresa, propomos uma breve contextualização do grupo da qual ela faz parte e da origem da companhia, para, em seguida, apresentarmos a análise da situação estudada.

## 5.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

Para situar o contexto do qual a empresa estuda participa, consideramos importante apresentar dois cenários. O primeiro cenário trata da criação da Gerasul a partir da cisão da Eletrosul, constituindo um breve relato da origem da empresa. O segundo cenário apresenta características do grupo que comprou a Gerasul quando a mesma foi privatizada. Assim, enquanto o primeiro cenário resgata o passado histórico da empresa, o segundo configura o seu momento atual, e por esse motivo, o presente trabalho dedica mais espaço a este último.

### 5.2.1 Criação da Gerasul

A Centrais Geradoras do Sul do Brasil S.A - GERASUL é fruto da cisão da Centrais Elétricas do Sul do Brasil S.A. - ELETROSUL, subsidiária da *holding* ELETROBRÁS. Criada em 1968, a Eletrosul atuava na geração e transmissão de energia elétrica, e foi a primeira das subsidiárias da Eletrobrás a ser privatizada em decorrência do Programa Nacional de Desestatização - PND.

Em dezembro de 1997, a Eletrosul foi cindida em duas empresas, sendo que as atividades de geração e transmissão também foram separadas nesse processo. A atividade de transmissão continuou com a empresa pública Eletrosul, e a atividade de geração de energia, bem como a sua comercialização, passou para a Gerasul, empresa que seria privatizada em seguida.

A Gerasul foi privatizada em 15 de setembro de 1998, através de leilão realizado na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, sendo comprada pela Tractebel S.A., empresa sediada na Bélgica. A partir desse momento, a Gerasul tornou-se a maior geradora privada de geração de energia elétrica do Brasil.

É oportuno destacar que o nome Gerasul foi criado durante a cisão da empresa estatal, antes da privatização. Este nome, e conseqüentemente a logomarca e ele vinculada, continuaram em vigor até o dia 29 de fevereiro de 2002, quando a empresa assumiu o nome da sua controladora, passando a se chamar Tractebel Energia S.A.

### 5.2.2 A Tractebel e a SUEZ

A Tractebel S.A. constitui a divisão de energia da SUEZ – grupo mundial que atua em serviços de água, energia, resíduos sólidos e, com menor intensidade, também em comunicações.

Até o ano de 2000, SUEZ chamava-se Suez Lyonnaise Des Eaux, empresa que se originou em 1997, a partir da união entre a empresa fundada em 1858 para construir o Canal de Suez e a Société Lyonnaise des Eaux et de l'Eclairage, criada em 1880 pelo Banco Crédit Lyonnais. Atualmente, SUEZ está presente em 130 países, com 180 mil colaboradores, dos quais cerca de 14 mil atuam no Brasil.

Em termos de marca, a SUEZ adota a política de multimarcas (KOTLER, 1998), sendo que os pólos de água, resíduos e energia são identificados pelas seguintes marcas: Ondeo, Sita e Tractebel, como mostra a Figura 5.1.



Figura 5.1. - Pólos da SUEZ

Fonte: Slide de Apresentação em *Encontros Tractebel* - junho de 2002

A seguir, são comentados brevemente os três pólos, sendo dedicado mais espaço à Tractebel, na medida em que ela engloba a empresa estudada.

### ONDEO

A Ondeo constitui o pólo de água da SUEZ, e está presente em mais de 100 países, com faturamento de 10 bilhões<sup>7</sup> de euros em 2001. As principais atividades desse pólo são: gestão e tratamento de água e saneamento; engenharia de processo em tratamento de água; tratamento químico de água e serviços associados; gestão do ciclo completo do processo industrial de água. No Brasil, a Ondeo controla as empresas Nalco, Dégremont, Ondeo Industrial Solutions, Águas de Limeira e Águas do Amazonas.

### SITA

A Sita, divisão de resíduos sólidos da SUEZ, é líder mundial na gestão de resíduos. Entre suas principais atividades estão coleta, triagem, reciclagem, bioreciclagem, conversão de resíduos em energia e armazenamento de resíduos residenciais e industriais, e, por fim, limpeza urbana e industrial. Com um faturamento de 5,29 bilhões de euros em 2001, a Sita também está presente no Brasil, sendo que a sua principal empresa no país é a VEGA, cujo atuação está mais concentrada em São Paulo e na Bahia.

### TRACTEBEL

Finalmente, a Tractebel, da qual a empresa estudada é parte, constitui o maior pólo da SUEZ: o de energia. Atuando em mais de 100 países, a Tractebel atingiu um faturamento de 26,37 bilhões de euros em 2001.

Com sede na Bélgica, a Tractebel é a maior empresa de serviços públicos da Europa e o quarto maior produtor independente de energia do mundo, atuando em cinco continentes, com cerca de 70 mil colaboradores. Atualmente, a empresa possui 51.000 MW de capacidade instalada, operando ou em construção. As principais atividades da Tractebel são: produção de eletricidade, inclusive co-geração; venda de eletricidade, gás, produtos e serviços energéticos associados; transmissão e distribuição de eletricidade e transporte de gás natural; projetos de engenharia; operação e manutenção de instalações industriais; sistemas urbanos de calefação e refrigeração; conversão de resíduos em energia; serviços industriais e energéticos. A Figura 5.2 ilustra a atuação da Tractebel no mundo.

---

<sup>7</sup> A fonte de todos os faturamentos dos pólos da SUEZ apresentados nesta contextualização é: Terre Bleu – revista da SUEZ – Número Especial – abril de 2002.



Figura 5.2 - A Força da Energia da Tractebel  
 Fonte: Revista Tractebel Energia - ano 1 - abril 2002

No Brasil, a Tractebel controla a Leme Engenharia, a Axima e a Tractebel Energia (ex-Gerasul). Além disso, o país também abriga as sedes da Tractebel Brasil, empresa responsável por analisar e realizar novos investimentos no país, e da Tractebel South America, que coordena os investimentos do grupo na América do Sul.

Através desses três pólos principais de atuação, a SUEZ tem alcançado grande crescimento no mercado global. Entre os anos de 1997 e 2000, o grupo cresceu 246%. Em 2001, o grupo continuou ampliando sua atuação, como ilustra a Figura 5.3.

Atualmente, o principal público-alvo da SUEZ são os clientes industriais. O grupo, que até recentemente era caracterizado pela atuação isolada dos seus diferentes pólos de atividades, está empregando esforços no sentido de aumentar a sinergia entre esses pólos e as empresas que os constituem. Isso porque a sinergia está sendo percebida como uma maneira de potencializar os resultados das diferentes empresas, uma vez que todas atuam no que a missão da SUEZ resumiu em: “Fornecer-lhes o essencial da vida.”<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Folder “A SUEZ em 2000”

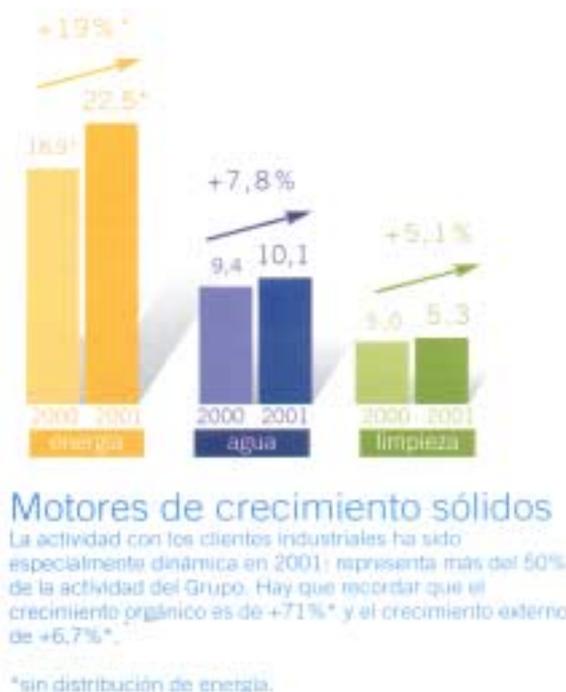


Figura 5.3 - Motores de crescimento sólidos da SUEZ  
 Fonte: Terre Bleue - revista da SUEZ - número Especial - abril de 2002

Todavía, a criação de sinergia entre as empresas fora da Europa apresenta-se em fase embrionária. Em 2001, foram semeadas as primeiras sementes nesse sentido, com a criação da Suez Industrial Solutions – SIS, da Tractebel Industrial Solutions – TIS, da Ondeo Industrial Solutions e da Sita One, que constituem a mobilização dos recursos do grupo para os clientes industriais<sup>9</sup>.

No Brasil, a TIS começou a ser implantada no final de 2001, a partir de uma pesquisa de mercado com clientes potenciais. O objetivo é oferecer a clientes industriais, além da *commodity* energia elétrica, serviços energéticos associados. Assim, a Tractebel estaria usando a sua *expertise* em projetos de engenharia, co-geração, operação de plantas, etc., como diferencial competitivo frente às empresas que atuam somente em geração e comercialização de energia. A proposta seria gerir todos os assuntos relativos à energia que o cliente industrial necessite, propiciando que o referido cliente possa concentrar seus esforços nas suas competências centrais.

Com uma amplitude maior, a Suez Industrial Solutions - SIS, também vislumbrada para o Brasil, permitiria oferecer aos clientes industriais serviços que agreguem o tratamento de água, a gestão de resíduos sólidos e energia, possibilitando um uso mais eficiente dos

<sup>9</sup> Terre Bleue (op. cit.)

recursos disponíveis, a redução do custo de operação da planta e o conseqüente ganho econômico para o cliente.

Tanto a TIS quanto a SIS propõe uma relação de *parceria* com o cliente, a fim de manter um relacionamento de longo prazo. Como estes projetos estão em fase inicial, a forma como eles serão estruturados na prática ainda não está claramente definida. De qualquer forma, a concepção dos mesmos reflete os objetivos estratégicos do grupo, como destaca Maurício Bähr, diretor delegado da SUEZ no Brasil:

“Somos hoje um grupo de serviços global com três orientações estratégicas: 1. Desenvolver a liderança internacional em energia, água e tratamento de resíduos; 2. Consolidar a nossa posição como líder mundial em serviços industriais; 3. Buscar uma taxa média de crescimento acima de 10% nos três pólos de atuação. (...) A SIS é uma empresa criada com a participação da Tractebel, Ondeo e Sita, cada qual com 30%, e a SUEZ, com 10%, visando atender um nicho de mercado específico, que é o mercado industrial capaz de requerer o fornecimento de diversos produtos e serviços oferecidos pelo grupo. Apresentando o Brasil um potencial de mercado já dimensionado e importante, esta estrutura será naturalmente criada a partir da realização destas oportunidades, já que uma dedicação exclusiva será demandada pelos clientes.”<sup>10</sup>

Esta iniciativa, que se encontra no âmbito da estratégia pretendida (MINTZBERG *et al.*, 2000), demonstra o intuito da SUEZ de desenvolver o que Michael Porter (1989) chama de *estratégia horizontal*, que consiste na coordenação das estratégias das diferentes unidades empresariais, tornando a estratégia corporativa do grupo mais do que a soma das atividades estratégicas empresariais isoladas.

Através das inter-relações ou sinergia entre as atividades de empresas que atuam em setores diferentes – água, energia e resíduos, mas que compartilham o objetivo de atender clientes industriais, a SUEZ parece pretender criar uma vantagem sustentável baseada na *estratégia genérica da diferenciação* (PORTER, 1991). Para tanto, as suas propostas contemplam o elemento que constitui o principal requisito para que este tipo de estratégia seja bem sucedido: transcender a sua própria *cadeia de valores* e interferir no *sistema de valores* (PORTER, 1989), agregando valor para o cliente, como mostra a Figura 5.4.

---

<sup>10</sup> Boas Novas Tractebel Energia – ano 1 – nº 2 – Maio de 2002: p 4-5

## Entender as necessidades dos clientes

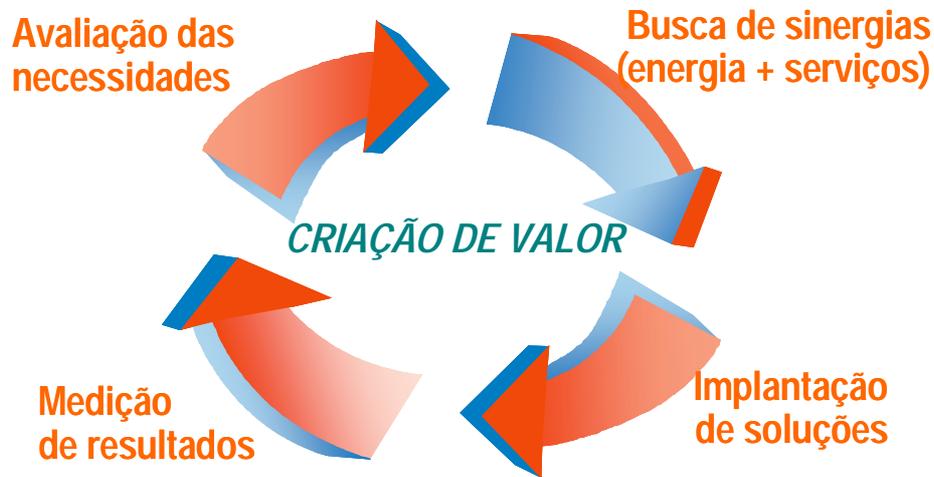


Figura 5.4 - Entender as necessidades dos clientes da empresa  
 Fonte: Slide de Apresentação em *Encontros Tractebel* - junho de 2002

Além de disponibilizar serviços e produtos capazes de agregar de fato valor à cadeia produtiva dos cliente potenciais, é importante que este valor real agregado seja transformado em valor percebido (PORTER,1989), sendo que este processo depende em grande parte do modo como ele é comunicado aos referidos interlocutores.

Através da comunicação, a empresa pode mostrar aos consumidores livres de energia as vantagens de comprar energia elétrica diretamente do gerador. Nesse sentido, a comunicação constitui um instrumento para a superação do obstáculo que Porter (1989) define como *compradores pela primeira vez*. Como os consumidores de energia estavam habituados ao mercado cativo, oferecem relativa resistência em exercer o direito de escolher livremente seu fornecedor. Nesse contexto, as empresas que atuam no setor de energia elétrica, e principalmente as geradoras, têm a função de esclarecer aos consumidores livres como esse novo mercado funciona e quais os benefícios que podem ser obtidos com a abertura de mercado.

### 5.3 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

Para possibilitar uma melhor compreensão da análise de conteúdo, que será exposta a seguir, apresentamos alguns elementos importantes que caracterizam a Gerasul/Tractebel Energia, foco do presente estudo de caso. Primeiramente, abordamos tópicos referentes à estrutura da empresa, mostrando as transições ocorridas desde a sua privatização, em 1998.

Em um segundo momento, expomos os principais motivos que levaram à troca da marca Gerasul para Tractebel Energia. Finalmente, traçamos um breve perfil do corpo funcional que compõe a empresa, pois estas características são relevantes para o entendimento do processo de comunicação que essas pessoas mantêm entre si e com os demais públicos com as quais se relacionam.

### 5.3.1 Estrutura

A estrutura da Gerasul/Tractebel Energia tem passado por diversas modificações desde que a empresa foi privatizada. Nos arquivos da empresa, encontramos dezesseis modelos de organogramas que refletem as alterações estruturais efetuadas em menos de quatro anos.

No primeiro deles, datada de 03 de novembro de 1998, observamos uma estrutura mais verticalizada, no qual existem apenas quatro diretorias e os departamentos possuem *divisões* (ver Anexo A). Neste organograma, as diretorias existentes são: Diretoria Administrativa; Diretoria de Finanças; Diretoria de Planejamento e Engenharia; Diretoria de Produção e Comercialização de Energia, sendo as duas primeiras exercidas pelo mesmo diretor.

No decorrer das transformações efetuadas no organograma da empresa durante este período, é perceptível a redução dos níveis hierárquicos e o aumento do número de diretorias, o que representa uma horizontalização da estrutura da companhia, como ilustra o Anexo B. No seu último organograma, em vigor desde 01 de março de 2002, a empresa é composta pelas seguintes diretorias: Diretoria Administrativa, Diretoria Financeira e de Relações com Investidores, Diretoria de Produção de Energia, Diretoria de Implantação de Projetos, Diretoria de Planejamento e Controle; Diretoria de Comercialização e Negócios (ver Anexo B).

Nesse processo, algumas áreas foram dissolvidas e outras foram criadas, sendo que o organograma aprovado em 15 de março de 1999 apresenta uma mudança relevante na terminologia que precede estas áreas. Até aquele momento, elas eram chamadas de *departamentos*, de acordo com o que tradicionalmente acontece nas estruturas com características de burocracias mecanizadas (MINTZBERG, 1995). A partir desta data, os antigos departamentos, termo que carrega certa conotação de divisionismo, foram substituídos pela expressão *unidades organizacionais - U.O.* Na época de tal modificação, que pode ser percebida como um esforço para promoção da mudança da cultura organizacional, as antigas *divisões* já haviam sido extintas.

Outro aspecto importante no processo de transformação da estrutura da empresa refere-se ao aumento de áreas voltadas a negócios. Enquanto no primeiro organograma a comercialização compartilhava a mesma diretoria da produção de energia, a atual estrutura da empresa apresenta uma diretoria para tratar exclusivamente de comercialização e negócios. Esta diretoria é composta por três unidades organizacionais novas: Tractebel Soluções Industriais, Tractebel Comercialização de Energia; Marketing Comercial e Industrial. Além desta reestruturação, que reflete claramente a transição de mercado cativo para mercado livre que a empresa vivencia, outras diretorias também foram reformuladas. Na Diretoria de Planejamento e Controle, por exemplo, foi criada a U.O. Assuntos Regulatórios e de Mercado, que, entre outras funções, deve: "Propor e participar no desenvolvimento do ambiente regulatório e regras de mercado do setor de energia elétrica no Brasil, atuando junto à ANEEL, MAE e ONS."<sup>11</sup> A criação desta área reforça o caráter atuante e participativo que a empresa tem adotado no mercado.

Em termos de *dispersão espacial*, que segundo Hall (1979) constitui um dos elementos que define a complexidade da organização, a estrutura da Gerasul/Tractebel Energia encontra-se da seguinte forma: sede (Florianópolis - SC); Complexo Termelétrico Jorge Lacerda<sup>12</sup> (SC), Usina Hidrelétrica Itá (divisa SC-RS); Usina Hidrelétrica Machadinho<sup>13</sup> (SC); Usina Hidrelétrica Passo Fundo (RS); Usina Termelétrica Charqueadas (RS); Usina Termelétrica Alegrete (RS); Usina Hidrelétrica Salto Santiago (PR); Usina Hidrelétrica Salto Osório (PR); Usina Termelétrica William Arjona (MS); Usina Hidrelétrica Cana Brava<sup>14</sup> (GO); Escritório de Vendas<sup>15</sup> São Paulo (SP).

A maior concentração de empregados encontra-se na sede da empresa, onde atuam cerca de 240 profissionais, e no Complexo Termelétrico Jorge Lacerda (composto por três usinas), no qual trabalham aproximadamente 350 pessoas. Nas outras usinas, o número de empregados varia, sendo que algumas possuem um quadro funcional reduzido, o que é propiciado pelo uso de tecnologias avançadas. Cada usina possui uma gerência local, vinculada a uma gerência geral, sendo que a maioria dos gerentes gerais atende a mais de uma usina.

Essa dispersão espacial dificulta o fluxo de comunicação na empresa, bem como a integração das suas partes, a difusão de uma visão compartilhada e o desenvolvimento do

---

<sup>11</sup> Boas Novas Tractebel Energia, Ano 1 - nº 2 - Maio 2002, p. 3.

<sup>12</sup> O Complexo Termelétrico Jorge Lacerda é composto por três usinas termelétricas.

<sup>13</sup> Em consórcio com outras empresas.

<sup>14</sup> Através da sua subsidiária CEM - Companhia Energética Meridional.

raciocínio sistêmico (SENGE, 1990), uma vez que cada usina, por exemplo, tende a ser percebida como um subsistema isolado. Todavia, esses obstáculos podem ser transpostos através de ações conjuntas de comunicação e de recursos humanos, orientados segundo as mesmas diretrizes estratégicas.

Em termos de estrutura de comunicação, três áreas da empresa estão envolvidas. A Assessoria de Comunicação ligada diretamente à Diretoria Administrativa, na qual atuam dois profissionais, é responsável por coordenar as ações de comunicação. Através da contratação de empresas terceirizadas, como assessoria de imprensa e agência de publicidade e propaganda, a Assessoria de Comunicação deve garantir que o jornal interno, revista externa e as propagandas institucionais, por exemplo, estejam coerentes com as diretrizes estratégicas mais amplas da organização.

Além da Assessoria de Comunicação, a U.O. Recursos Humanos – DRH é responsável pela comunicação interna na empresa, e a U.O. Marketing Comercial e Industrial – MCI dá suporte à comunicação voltada aos negócios. Esta última surgiu em janeiro de 2002, sendo que até o momento a respectiva função de comunicação estava atrelada à U.O. Desenvolvimento de Mercado e Vendas – DMV, extinta em dezembro de 2001.

No período em que foram realizadas as entrevistas com os profissionais que atuam em comunicação, que envolveram a Assessoria de Comunicação, o DRH e o então DMV, essas áreas estavam buscando uma maior sinergia através de um Comitê de Comunicação, em caráter informal. Atualmente, o comitê não existe mais, apesar do esforço para aumentar a coordenação entre as atividades de comunicação persistir, visando otimizar os recursos e potencializar os resultados nessa área.

### **5.3.2 Mudança de Marca: de Gerasul para Tractebel Energia**

Em fevereiro de 2002, a empresa estudada mudou sua razão social, passando de Centrais Geradoras do Sul do Brasil S.A. - Gerasul - para Tractebel Energia S.A. Essa mudança foi motivada por vários fatores, que refletem a forte relação entre comunicação e estratégias nas organizações.

Como já foi mencionado, o nome Gerasul foi criado no momento da cisão da Eletrosul. Assim, tanto o nome quanto a sua respectiva logomarca foram elaboradas sem que se levasse em consideração o posicionamento estratégico que a empresa adotaria no mercado após a sua privatização.

Considerando que a marca constitui um importante elemento de comunicação da empresa, interferindo significativamente na construção da imagem corporativa, tornou-se necessário avaliar a adequação da marca Gerasul à realidade da companhia e aos seus objetivos estratégicos.

Contudo, somente em 2001, três anos após ser privatizada, a empresa encontrou condições de aprofundar essa avaliação. Isso porque, além de os primeiros anos terem sido focados na reestruturação interna da companhia, a sua controladora também enfrentava um período de transição. Como mencionamos, em 2000, a Suez Lyonnaise des Eaux, mudou sua marca para SUEZ. Paralelamente, a política de comunicação do grupo, bem como a inserção dessa política nas empresas que compõem os seus pólos de atividades, encontrava-se em transformação.

Após esse período de definições da linha de comunicação que seria adotada pelo controlador, os profissionais que atuam com comunicação na empresa, juntamente com a agência de publicidade e propaganda que presta serviços à empresa, desenvolveram uma análise da conveniência ou não de se alterar a marca Gerasul. Dentre os fatores avaliados, destacou-se: a) o público confundia as empresa Gerasul e Eletrosul; b) o nome Gerasul restringia conceitualmente a atuação da empresa, remetendo à geração e à região sul do país.

O primeiro aspecto refere-se ao fato de que a associação, principalmente sonora, entre os nomes Gerasul e Eletrosul, dificultava a diferenciação entre essas duas empresas. Como a Eletrosul é mais antiga e mais conhecida, as comunidades onde a Gerasul estava inserida, bem como a imprensa e demais públicos de interesse da empresa, freqüentemente usavam o nome da estatal ao se referir a questões relativas à nova empresa. Entre os empregados, a maioria proveniente da Eletrosul, essa forte associação com a sua antiga empresa também parecia dificultar a transição da cultura organizacional, desejada após a privatização.

O segundo fator mencionado está relacionado ao posicionamento de mercado da empresa. Como a sua proposta é transcender a geração da *commodity* energia, oferecendo também produtos e serviços energéticos associados, o nome Gerasul tornou-se inadequado para comunicar a imagem desejada. Da mesma forma, como a empresa passou a atuar em todo o Brasil, a referência ao sul no nome tornou-se restritiva.

Além disso, a incorporação do nome Tractebel à nova marca, e, conseqüentemente, a absorção de grande parte dos conceitos associados à imagem da marca Tractebel no mundo, também poderia trazer vantagens à empresa, tais como:

- Mostrar para o público interno as grandes vantagens de trabalhar na Tractebel, divisão de energia da SUEZ, pelas oportunidades de crescimento profissional.
- Aproveitar a mudança da marca como alavanca para impulsionar as alterações desejadas na cultura organizacional.
- a marca Tractebel Energia não restringe o campo de atuação da empresa, sendo adequada para geração, soluções industriais, comercialização e outras atividades ligadas ao mercado de energia.
- Quando pensamos em "Tractebel", a marca SUEZ vem a mente: TIS e SIS.<sup>16</sup>

Quando a empresa chamava-se Gerasul, os anúncios publicitários e demais canais de comunicação eram assinados somente com a sua logomarca e com a logomarca da controladora Tractebel. Esse processo dificultava a associação da empresa à SUEZ, que poderia ser referenciada apenas nos textos, porém sem usar a logomarca do grupo. Tendo em vista que a atuação a SUEZ é bastante sólida no mercado de serviços, notadamente no atendimento a clientes industriais, a maior identificação com o grupo mostrava-se oportuna. A criação da Tractebel Industrial Solution - TIS, e da Suez Industrial Solution - SIS acentuavam a conveniência de fortalecer essa identificação.

Todavia, a diferenciação só tem eficácia como estratégica competitiva se ela for reconhecida pelos clientes e clientes potenciais, como destaca Porter (ano) ao comparar "valor real" e "valor percebido". Considerando que a comunicação com o público de interesse constitui a principal forma de interferir na percepção do mesmo sobre a empresa, e entendendo que a marca representa um fator primordial de comunicação, optou-se pela substituição da marca Gerasul pela marca Tractebel Energia. Essa mudança permitiu também que se usasse a logomarca da SUEZ nos materiais de comunicação da empresa, que passaram a ser assinados pelas duas marcas<sup>17</sup>, como ilustra a Figura 5.5:



Figura 5.5 - Logomarcas Tractebel Energia e SUEZ  
Fonte: Intranet Tractebel Energia

<sup>16</sup> Fonte: *slides* de apresentação da proposta de mudança de marca - dez/2001.

<sup>17</sup> A empresa criou um Manual de Identidade Visual que descreve os usos corretos e incorretos das logomarcas da Tractebel Energia e da SUEZ, que sempre a acompanha.

Essa mudança de marca permitiu um melhor alinhamento entre as estratégias organizacionais e a comunicação, vista como estratégia funcional que deve criar condições para a consecução das primeiras, de acordo com os conceitos de Certo (1993).

A associação do nome da empresa com a Tractebel, e conseqüentemente com a SUEZ, facilita a difusão da cultura do grupo entre os empregados. Isso porque a mudança de marca propicia a ruptura com as referências simbólicas (SANTAELLA, 1983) herdadas da Eletrosul, da qual a maioria dos empregados é proveniente, e fortalece a relação dos mesmos com a Tractebel e a SUEZ, que constituem o seu cenário atual. Nesse contexto, os valores da SUEZ, compartilhados pela Tractebel Energia, também tendem a ser fortalecidos. Tais valores são: profissionalismo; cooperação; espírito de equipe, criação de valor; respeito ao meio ambiente; ética.

Esses valores, assim como a política de meio ambiente da companhia, estão afixados em cada andar do prédio da sede da empresa, bem como em todas as áreas descentralizadas (usinas e escritório de vendas). O Anexo C e o Anexo D mostram como os valores e a política de meio ambiente são comunicados, respectivamente, aos colaboradores da Gerasul/Tractebel Energia.

### **5.3.3 Perfil do Corpo Funcional**

Grande parte dos empregados que atuam na Gerasul/Tractebel Energia são provenientes da Eletrosul, sendo que do total de 844 colaboradores, apenas 172 ingressaram na empresa após a privatização<sup>18</sup>.

O Gráfico 5.1 mostra o tempo de empresa dos empregados desde a época da Eletrosul. É perceptível a concentração de pessoas entre 11 e 25 anos de empresa e, por outro lado, a inexistência de empregados com 6 a 10 anos de empresa e o baixo índice de empregados com até cinco anos de trabalho. Como será exposto na análise de conteúdo, esses números têm efeitos na cultura organizacional da Gerasul/Tractebel Energia.

---

<sup>18</sup> Dados de abril de 2001.

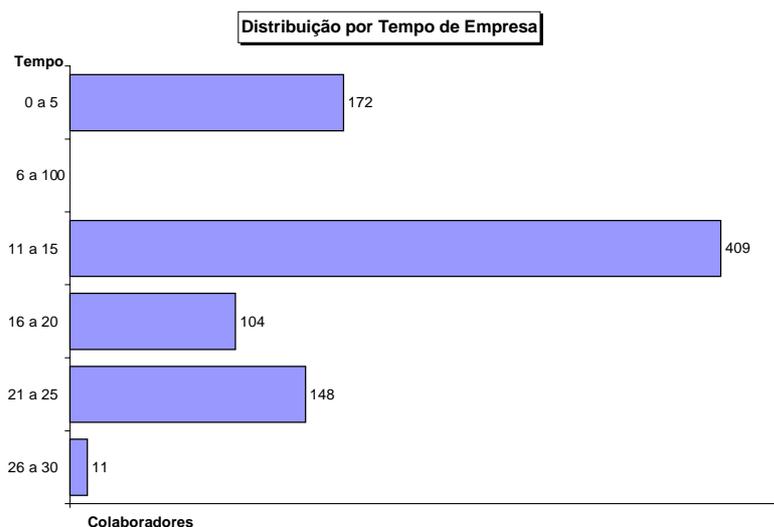


Gráfico 5.1 - Distribuição por tempo de trabalho na empresa

Fonte: Área de Recursos Humanos da Tractebel Energia - dados de abril de 2002

Outro dado importante é que a empresa é constituída predominantemente por engenheiros. Dos 33% de empregados com formação universitária, 42% cursaram engenharia (elétrica, mecânica ou civil). Os outros 58% dividem-se em: 16% administração, 10% contabilidade, 7% economia, 4% direito, 3% pedagogia e 18% outros cursos, nos quais estão incluídos os profissionais de comunicação.

Também é oportuno destacar que dos 844 colaboradores da empresa, 733 são homens e 111 são mulheres, refletindo a característica comum às empresas do setor elétrico. O caráter masculino também é percebido nas gerências de unidades organizacionais e nas diretorias da empresa, que são compostas 100% por homens.

No que se refere à idade dos empregados, a maior concentração está entre 31 e 50 anos, como mostra o Gráfico 5.2.

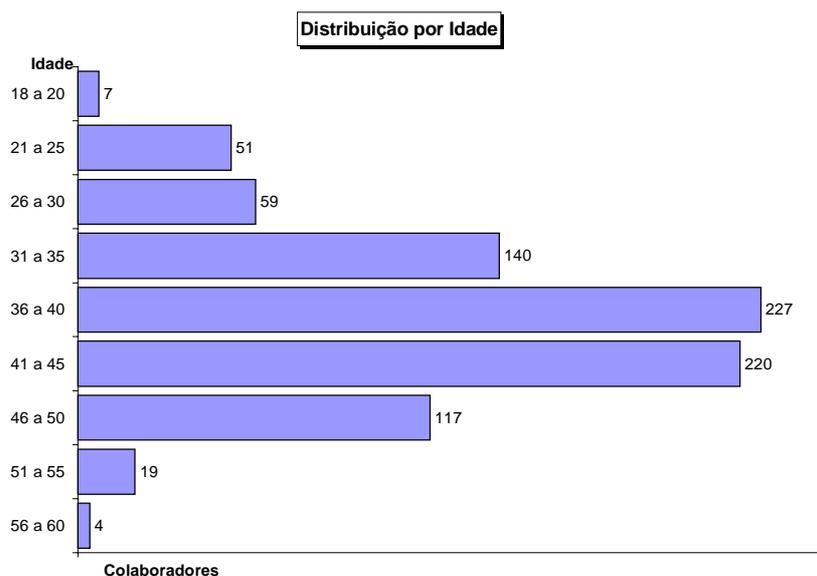


Gráfico 5.2 - Distribuição por idade dos empregados

Fonte: Área de Recursos Humanos da Tractebel Energia - dados de abril de 2002

Após esta contextualização da empresa, dos seus controladores e do setor no qual ela atua, apresentaremos os resultados da análise de conteúdo das entrevistas, que constitui a última etapa do desenvolvimento do presente trabalho.

## 6 RESULTADOS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO

A análise de conteúdo das entrevistas gravadas e transcritas será exposta através das seguintes etapas: categorias iniciais; categorias intermediárias; categorias finais. As categorias iniciais têm caráter mais descritivo, apresentado as informações das entrevistas, enquanto as categorias intermediárias apresentam a interpretação das mesmas. As categorias finais representam o aprofundamento do processo interpretativo, ampliando a relação entre o conteúdo das entrevistas, as informações obtidas através da observação participante, dos *focus group* e da pesquisa documental, e o referencial teórico da presente pesquisa.

É importante ressaltar que as categorias iniciais emergiram das informações levantadas nos textos das entrevistas transcritas, e as categorias intermediárias e finais resultaram do agrupamento das primeiras, sendo que nenhuma categoria foi definida a priori. Assim, a apresentação das categorias será estruturada de modo a facilitar a compreensão das mesmas, sem refletir exatamente a ordem do processo de desenvolvimento dessas categorias.

Para preservar a identidade dos pesquisados, os nomes das pessoas foram suprimidos, identificando-se apenas se o autor da fala é diretor ou profissional que atua em comunicação.

### 6.1 CATEGORIAS INICIAIS

As categorias iniciais emergiram das entrevistas transcritas. A partir da leitura transversal de todas as entrevistas, identificamos as informações expressas pelos pesquisados. Na sequência, essas informações foram codificadas e agrupadas em categorias, sendo necessário retornar várias vezes ao texto para verificar se estas categorias estavam de fato refletindo a totalidade do conteúdo pesquisado, efetuando modificações quando necessário. Através desse processo dinâmico, procuramos cumprir os critérios de *validade* (pertinência e adequação) e *exaustividade* da Análise de Conteúdo (MORAES, 1999), o que resultou nas vinte e cinco categorias iniciais apresentadas a seguir.

No início de cada uma dessas categorias, são expostos fragmentos de textos literais das entrevistas. Esses fragmentos ilustram o conjunto de informações que deram origem às respectivas categorias iniciais onde estão inseridos, e servem para facilitar ao leitor o acompanhamento do processo da análise de conteúdo.

## 1. Espaço que a empresa ocupa no mercado

“A Gerasul é uma empresa muito importante. Estamos no setor de geração onde tem 20% que está privatizado e ela é a maior empresa privatizada do setor, então o espaço é importante.”(Diretor C)

“A Gerasul é a maior produtora independente de energia elétrica do país. É a maior empresa privada geradora de energia elétrica, tem hoje perto de 5000 mega watts instalados e tem um programa de expansão que vai permitir à empresa atingir 7000 mega watts instalados nos próximos dois anos. Hoje a empresa detém 8% de toda a geração de energia produzida no país.” (Diretor D)

“Eu acho que ocupa um espaço muito importante, uma vez que ela detém 7% da geração produzida no país. E esse é um percentual bem grande para uma empresa privada. Tem um espaço importante pela competência técnica e pela quantidade de novas oportunidades que vão surgindo pra ela e que ela tem capital intelectual pra assumir isso, além do capital financeiro pra estar concorrendo.(...) Eu me sinto assim, numa empresa muito importante nesse cenário nacional e com uma importância, uma...é...com possibilidade de crescimento muito grande, em todos os sentidos.”(Profissional B)

“Eu acho que a Gerasul, pelo menos o nosso presidente sempre diz, que Gerasul é super conhecida no setor elétrico, né. Acho que ainda tem muita confusão porque o pessoal não sabe direito o que é Gerasul e Eletrosul. O próprio Presidente da República, na inauguração de William Arjona citou Eletrosul em vez de Gerasul, então eu acho que a nossa marca ainda é confusa inclusive no setor elétrico...”(Profissional A)

“Ela podia ocupar um espaço muito maior se ela tivesse, na minha opinião, uma metodologia ou estratégias pra aproveitar as oportunidades que surgem, tanto na imprensa quanto na parte de mídia (propaganda). A gente não aproveita e acho que por isso nós não temos, não somos tão reconhecidos nem como empresa, nem como marca, junto aos nossos potenciais clientes. Eu digo em relação ao público empresarial, porque o setor elétrico é um número pequeno de empresas, então todo mundo se conhece, na verdade. Quero dizer na sociedade em geral e entre os clientes industriais.”(Profissional C)

A categoria “Espaço que a empresa ocupa no mercado” revela a percepção dos pesquisados sobre a inserção da empresa no ambiente. Observamos que dois aspectos distintos caracterizam essa categoria. De um lado, aparece o orgulho de fazer parte da maior empresa privada de geração de energia elétrica do país. Do outro lado, emerge o desejo de aproveitar melhor essa posição para aumentar a valorização da empresa junto a outros segmentos, além do setor elétrico, incluindo a sociedade em geral.

O comentário relativo à confusão feita entre Gerasul e Eletrosul também revela a vontade de firmar uma identidade própria da empresa, desvinculada da estatal da qual é originária. Considerando que o autor desse trecho, assim como a maioria dos empregados da empresa, trabalhou muitos anos na Eletrosul, podemos inferir que esse desejo de dissociação externa entre a empresa privada e a estatal também reflete a necessidade do indivíduo desapegar-se da antiga empresa e viver a nova realidade.

Na percepção dos profissionais, é necessário aumentar a visibilidade da empresa junto à sociedade e ao mercado, notadamente clientes industriais, e fortalecer a sua marca. Tal fortalecimento de marca permitiria reforçar a identidade da empresa, auxiliando não só no trabalho desses profissionais como também nas mudanças dos modelos mentais dos

indivíduos (SENGE, 1990), que mudaram de empresa. A comunicação, através da imprensa e de propaganda, é vista como um meio para impulsionar esse processo.

Percebemos que os aspectos subjetivos em relação ao espaço que a empresa ocupa no mercado aparecem nas falas dos profissionais de comunicação, sendo que os diretores centram suas falas em dados concretos sobre o tema.

## 2. Indefinições no setor elétrico

“Então, infelizmente, o mercado brasileiro ainda está muito incipiente. A legislação criou uma série de amarras, você abriu um mercado até três mega watts, mas você, por outro lado, criou tarifas subsidiadas, que ainda existem. Os consumidores não saem do cativo, não deixam de ser cativos. Está se montando agora e se discutindo um novo modelo baseado nessas medidas de revitalização...São quase quarenta medidas que se pretendem resolver ou tentar equacionar uma série de aspectos que está se analisando, uma série de problemas no setor da competição, da expansão, do acesso aos clientes, dos riscos...” (Diretor A)

“As mudanças de mercado ainda têm uma margem pra absorver que é o período de contratos iniciais, como nós ainda não estamos vivendo num mercado totalmente competitivo, isso está sendo assimilado. Existem regras novas que podem afetar os nossos resultados, mas também essas regras ainda podem ser contestadas, não existe nada que não possamos contestar...” (Diretor B)

“É, na verdade, a confusão toda está no modelo de privatização, que até hoje não está bem definido. Então isso também é um entrave monstruoso. Porque se estivesse tudo certo, ok vai se privatizar tais e tais transmissoras e tais e tais geradoras e tarará, daria pra ter, a longo prazo, mais bem definido, e colocado até pros empregados. Mas não é assim, nem eles... então por isso é que a gente fica tão a mercê dessas decisões políticas...” (Profissional B)

“A questão da comunicação é muito difícil de ser feita, principalmente dentro de um ambiente onde você onde você tem tantas incertezas, tantas coisas no mercado que você não sabe exatamente em que chão você está pisando, as coisas podem mudar de uma hora pra outra, você está “pisando em ovos” como dizem, sempre nas pontas dos pés e se equilibrando, como é que você vai se expressar externamente de uma forma clara e limpa? – Eu vou por aqui! Você às vezes não pode, tem dificuldades de dizer isso, porque a caminho não está claro.(Diretor A)

A categoria “Indefinições no Setor Elétrico” mostra as peculiaridades de um setor que está passando por uma profunda reestruturação. As incertezas e as situações completamente novas que surgem no setor, como o papel do consumidor livre de energia, possibilita enquadrá-lo como indústria emergente, segundo a categorização de Porter (1991).

A referência à legislação e às decisões políticas revelam que a interferência da força que Porter (1991) chama de *política governamental* é muito significativa neste setor. A ausência de regras claras e a possibilidade de mudanças de regras que podem ter impacto nos resultados da companhia dificultam o planejamento de estratégias, caracterizando as condições nas quais o aprendizado (SENGE, 1990) tende a emergir.

Essas indefinições e mudanças constantes também afetam a comunicação, dificultando, internamente, a divulgação das estratégias para os empregados, e, externamente,

impedindo que se sinalize um rumo claro. A fala do ‘Diretor A’, ao demonstrar preocupação com a possibilidade da empresa não poder cumprir algo que tenha comunicado devido a mudanças no mercado, sustenta a premissa de que a comunicação deve ser verdadeira e que esta gera comprometimento com os interlocutores.

È importante ressaltar, também, o argumento do ‘Diretor B’, de que as regras podem ser contestadas e de que não existe nada que a empresa não possa contestar. Tal afirmação mostra a postura ativa com a qual a mesma procura atuar nesse mercado em transição.

### 3. O risco de submercado

“A outra característica da Tractebel é que é uma empresa que está predominantemente na região Sul, e são poucos competidores aqui dentro da região Sul. Então, se por um lado cria um espaço interessante porque você passa a ter um mercado bem direcionado, por outro lado cria riscos porque há excedente de oferta na região Sul. Então você acaba, não só na região Sul como em outras regiões, correndo riscos que a gente chame de risco de submercado.” (Diretor A)

“talvez a desvantagem seja pela existência de vários submercados na área de comercialização. Então isso cria diferentes valores de energia conforme o nível de armazenamento de energia nessas regiões. Então o que a gente entende é que talvez um mercado único a nível brasileiro seria melhor pra essa competição, apesar de que algumas fontes são discordantes dessa teoria.” (Diretor B)

“... a maioria das pessoas interessadas, por questões estratégicas da Gerasul, é no sudeste. E o problema que eles chamam de risco de submercado, que é você vender e não conseguir transportar essa energia pra lá, torna um ônus, um risco muito grande para a empresa com qualquer energia dela que tá contratada.” (Profissional C)

A categoria “Riscos de submercado” reflete um pouco da complexidade do mercado de energia elétrica no Brasil. O fato do país ser dividido em diferentes submercados de energia, como foi exposto na contextualização do setor, acarreta riscos para a relação comercial que envolva energia gerada em um submercado e consumidor localizado em outro submercado. Esses riscos podem criar restrições em termos de mercado alvo da empresa, pois a localização física do cliente potencial torna-se relevante.

Assim, o risco de submercado constitui uma característica do setor que interfere significativamente nas estratégias organizacionais e nos resultados da empresa. Este risco pode ser encarado como um fator que aumenta o que Porter (1989) chama de *custo de atendimento*, que a empresa precisa avaliar se vale a pena assumir ou não. Neste contexto, uma das formas de mitigar este risco é optar por priorizar o atendimento a um público específico, desenvolvendo a *seleção de compradores* (Porter, 1989).

Outra forma que a empresa está adotando para diminuir esse risco é a construção de usinas em diferentes submercados. Atualmente, a Gerasul/Tractebel Energia tem usinas nos seguintes estados: Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso do Sul e Goiás.

Enquanto os três primeiros estados situam-se no *submercado sul*, os dois últimos estão no *submercado sudeste*, o que aumenta a flexibilidade da empresa e ajuda a mitigar o risco de submercado.

#### 4. Comitê estratégico e planejamento

“O comitê estratégico funciona como um conselheiro em todas atividades de negócios, de desenvolvimento de negócios, e também que influenciam o recurso que o acionista coloca dentro da Gerasul. Ele é levado a esse comitê com o papel de consultoria, de conselheiro, mostrar pra Gerasul quais são os melhores caminhos.(...)”

Também funciona no planejamento, quando vai der feito um investimento na Gerasul em nível de país, de América latina, que afeta o que o acionista esta colocando aqui, esse comitê estratégico, ele participa.”(Diretor B)

“Temos um plano estratégico. Isso existe e o comitê se reúne conforme as necessidades e novas oportunidades de negócios que aparecem no setor.” (Diretor C)

“Esse comitê é um órgão colegiado que se reúne pra analisar questões que sejam relevantes do ponto de vista estratégicos. Questão do impacto legal, questão de ordem regulatória, estratégias de investimentos, planos de investimentos, de curto, médio e longo prazo, que são temas que devem vir da alta administração. Então o comitê estratégico é a ponte entre a Gerasul e o controlador.” (Diretor D)

“Esse comitê estratégico ele não é o que faz o planejamento estratégico né...Ele é aquele que tá lá em cima você ta dizendo? Aquele que tá depois do conselho administrativo? (organograma). Ele é o comitê estratégico da empresa geral, assim, que toma as decisões, assim, de que rumos a empresa vai tomar, se vai comprar mais empreendimentos, se vai aplicar, sei lá, em ações, se vai ... Essas são as estratégias, eu acredito pelo menos que seja isso, estratégias da empresa como um todo, mas não assim, o planejamento de cada área, o que cada área vai fazer. Esse é o planejamento estratégico de cada área, quais são as metas de cada área, de cada departamento, isso é que ainda não tá bem, sabe, bem colocado, como é q nós vamos seguir isso ai.” (Profissional A)

“Curtíssimo prazo, eles olham. Por exemplo: tivemos fazendo os objetivos empresariais, e objetivos deles para o próximo ano, eles estão olhando para o próximo ano (...)

Se sentassem todos juntos aqui, todos os gerentes, e pensarmos: se em cinco anos nós queremos ter isso? E isso nos demanda o que? Digamos que o gerente do departamento de negócios fale: ‘eu vou querer ter cinco profissionais fera’. Então o gerente do recurso humano já pensa: ‘então vamos começar escolher, ver se temos cinco pessoas pra treinar e fazer um planejamento ou não, ou começar procurar no mercado, vamos sondar, vamos ver o melhor perfil de pessoas pra esse tipo de atividade’. Parte de negócios fala: vamos ter que desenvolver produtos e serviços, então vamos mandar alguém para os Estados Unidos pra conhecer bem como são essas Escos.(...)”

Então a empresa tem que pensar isso, é claro que quando falamos em administração em cinco anos, a cada ano você rever as suas metas...” (Profissional C)

Esta categoria – “Comitê Estratégico e Planejamento” – mostra a contradição entre diretores e colaboradores no que se refere ao planejamento da empresa. Enquanto os diretores afirmam existir um planejamento estratégico, os empregados revelam desconhecer esse planejamento e, inclusive, sentir falta dele.

Nos trechos retirados das entrevistas com diretores, o papel do comitê estratégico é definido como o de conselheiro que ajuda a definir os rumos da companhia e, ao mesmo tempo, procura garantir que esses rumos sejam coerentes com os objetivos da controladora.

Percebemos que esse comitê é constituído por executivos da alta administração da empresa e da controladora, sendo que os membros se reúnem em função de situações que surgem, sem que haja uma periodicidade definida.

Na percepção dos empregados pesquisados, não há um planejamento claro sobre os caminhos que a empresa deve seguir e sobre como cada área pode contribuir nessa trajetória. Além de demonstrarem sentir falta dessas diretrizes para nortear o seu trabalho, os pesquisados revelam desejo de construir um planejamento participativo. Segundo essa visão, o compartilhamento das necessidades e dos objetivos de cada área permitiria aumentar a sinergia entre elas. A noção sistêmica fica clara na passagem da ‘Profissional C’, que exemplifica como uma área poderia auxiliar nos objetivos das demais se os conhecesse previamente. Nesse sentido, a troca de informações aparece como uma forma de potencializar os resultados da companhia.

As características do comitê como um colegiado constituído pela alta administração, associado ao relativo desconhecimento dos empregados quanto às decisões tomadas por essa cúpula, demonstram que a empresa mantém algumas características das escolas prescritivas de estratégias – *Design*, Planejamento e Posicionamento (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Por outro lado, as afirmações dos profissionais, de que não há um rumo claramente definido, mostram que as características descritivas, comuns à Escola do Aprendizado, também estão presentes na empresa, que concilia estratégias deliberadas e emergentes.

Além disso, a relativa dissonância entre a percepção de diretores e de profissionais de comunicação revela que esta última, vista como estratégia funcional, não se encontra plenamente articulada com as estratégias corporativas (CERTO, 1993).

## **5. Transição para o mercado livre**

“nós assumimos um papel de certa forma de conduzir o mercado, porque muitas das ações dentro do mercado são feitas em funções da existência de empresas privadas. O governo age muitas vezes em atrair o capital privado, conseqüentemente existe essa preocupação em fazer com que se crie um mercado, se crie condições de a empresa privada participarem, e aí nós somos muito chamados a ser ouvidos nesse processo. Então, dentro das associações de geradoras nós temos uma posição predominante e relativamente forte em determinados assuntos que interessa mais um mercado como um todo. Por outro lado às vezes sentimos dificuldade porque as empresas estatais se fecham em alguns pontos sobre o interesse deles e como são em maioria, criam dificuldade.” (Diretor A)

“No caso dos clientes, a relação com eles com eles ainda não está bem estabelecida, se você olhar mesmo nos jornais, o setor elétrico ainda trata o cliente como consumidor, ele tem a visão de consumidor, o individuo que consome, ele não enxerga o direito do cliente, porque nós vivemos num mercado cativo, e quando é cativo, quando você não tem competição, desaparece o respeito pelo cliente. Então nós estamos começando a formar uma cultura de respeito ao cliente.” (Diretor D)

“Como os nossos clientes são consumidores livres, nós temos dois clientes consumidores livres, e estamos tendo uma penetração incrível, embora seja difícil porque eles estão com as tarifas subsidiadas, é difícil você conquistar o cliente dessa forma porque eles olham o preço (...) Está melhorando cada vez mais, porque foi um aprendizado. No início foi difícil, éramos recebidos com muita desconfiança e vai facilitar muito agora com a implantação dessas medidas que o governo está implantando, porque vai dar norte muito claro de como é que será a tarifa da pessoa lá no futuro, como é que ela vai crescer, aí ela podem pensar que: eu vou pagar mais, eu sei, então eles já podem começar a tomar as suas decisões agora, então isso vai facilitar muito o nosso relacionamento.” (Diretor A)

“Então, a gente tem que se preparar para 2004, a gente perde essa zona de conforto enorme que a gente tem hoje, conforme o tempo for passando. Eu não sei se todos os empregados têm consciência disso. (...)”

Mas na verdade é isso aí, a gente trabalhava: ‘atenda bem o cliente, não sei o que, não sei o que...’ Mas se tu atender ou não atender, isso continuava a mesma coisa, o teu emprego continuava firme no lugar. Cliente? Quem é cliente, numa empresa que o dono é o governo? São todas as pessoas?” (Profissional B)

“Mas, pra quem tem uma imagem negativa de estatal, eu acho que aqui a gente não tem essa coisa assim, a gente vê todo mundo, na minha opinião, dinâmico, a maioria das pessoas são participativas, em treinamento e em atividades da empresa. Mas se tu vai olhar pelo ponto de vista de marketing, eles não falavam na palavra cliente até um ano atrás, não existia cliente pra eles, então tem muita coisa pra ser feita, muita coisa pra ser mudada.” (Profissional C)

A categoria “Transição para mercado livre” inclui vários elementos importantes para a presente pesquisa. A primeira passagem apresenta a dificuldade em se estar em um mercado em que a maioria das empresas concorrentes ainda é estatal e, por isso, têm afinidades em relação a alguns objetivos que podem ser distintos dos interesses da iniciativa privada. Ao mesmo tempo, essa passagem mostra a importância dada às empresas privadas nesse mercado em transição, pois sem elas não seria possível passar de um mercado cativo para o mercado livre. Assim, mais uma vez aparece o papel ativo da Gerasul/Tractebel Energia nesse processo de mudança do setor elétrico brasileiro.

Paralelamente, esta categoria revela o ‘cliente’ como uma nova figura neste contexto. Em termos de mercado, o cliente ainda é visto como o consumidor da energia, sendo que as empresas que atuam no novo modelo competitivo começam a despertar para o que o ‘Diretor D’ chama de ‘cultura de respeito ao cliente’.

Esse distanciamento do cliente também é percebido internamente na empresa estudada. Enquanto em outros setores o cliente já é tratado com regalias há décadas, no setor elétrico a importância do cliente começou a ser percebida há pouco tempo. Os profissionais de comunicação expressam preocupação em difundir essa cultura do cliente na empresa, pois têm consciência que esse novo personagem do mercado de energia tem papel preponderante no futuro da companhia.

Outros dois aspectos são relevantes nesta categoria. O primeiro diz respeito à existência de subsídios do governo para as tarifas de energia, que impedem a real competição

no mercado, destacando mais uma vez o papel da política governamental (PORTER, 1991) nesse setor. O outro é o fato de que os potenciais clientes das geradoras de energia elétrica também não estão habituados a esse novo contexto de mercado, pois sempre foram cativos, ou seja, não tinham liberdade de escolher de quem comprar energia. Podemos considerar esses clientes potenciais como “Compradores pela primeira vez”, de acordo com a definição de Porter (1991). Assim, as empresas precisam quebrar a resistência e a desconfiança inicial dos mesmos para, só então, poder negociar com eles. Além disso, os pesquisados revelam que são necessárias regras claras no setor elétrico para permitir a melhoria do relacionamento entre os clientes potenciais e as empresas que atuam neste setor e, assim, criar condições para a consolidação do livre mercado.

## 6. Estratégias planejadas e oportunidades emergentes

“Tem das duas coisas. Na verdade a empresa se planejou fazendo obras, investimentos, decidindo e optando por deixar a energia no spot, não vender em contratos.(...) Também tiveram questões de oportunidades; que se aproveitou de momentos de oportunidades que se pode influir dentro das regras, se pode influir dentro de alguns procedimentos dentro do mercado, e pode-se então agregar valores aos produtos. (...)

Então, se pode dizer assim: teve três características: planejamento, a questão de saber usufruir dessas oportunidades, e teve a questão do ambiente que se instalou e gerou estas oportunidades, o ambiente foi propício.” (Diretor A)

“Eu acho que há os dois e precisa-se dos dois também porque você tem que planejar pra pelo menos ter uma idéia do que você vai realizar, e que pode dar certo como não dar certo...ter uma estratégia, e sempre vão surgir oportunidades que você tem que ter flexibilidade para aproveitá-las. Na Gerasul, os dois já aconteceram, e é justamente pra Gerasul ter o sucesso que ela tem hoje.” (Diretor C)

“Acho que tem sido muito mais oportunidades emergentes, porque é difícil você fazer valer seu planejamento dentro do mercado que as regras não estão claras, num mercado onde o marco regulatório é muito incipiente. Claro que você precisa de planejamento, mas infelizmente por conta ainda da inexistência de um mercado bem regulado, de regras claras e bem permanentes, os resultados estão muito mais atrelado às oportunidades do que o resultado de nosso planejamento, não é isso que se deseja, mas é isso que estamos vivendo hoje.” (Diretor D)

“Na minha área, o planejamento até agora não é um hábito, não digo do gerente, não é um hábito das pessoas que trabalham; as coisas são mais de oportunidade. Agora, na empresa como um todo não sei te afirmar, eu imagino que existam áreas que os resultados são frutos delas terem se planejado, estruturado, caminharem juntos pro mesmo lado. Apesar de que, como nós não temos um planejamento estratégico dentro na empresa, mais são objetivos empresariais...” (Profissional C)

“Pô, os dois. Planejamento é fundamental pra qualquer coisa. Agora, também se tu planejar, planejar, planejar e também não tiver nenhuma oportunidade...Puts! Oportunidades, elas só surgem se você tiver preparado para elas, porque senão elas não surgem. Elas passam e você não percebe.” (Profissional B)

Na categoria “Estratégias planejadas e oportunidades emergentes”, os pesquisados atribuíram os resultados da empresa à associação entre planejamento e flexibilidade para aproveitar oportunidades.

O planejamento, constituído por estratégias formuladas ou deliberadas, é percebido como uma forma de vislumbrar o futuro e direcionar as ações da empresa no caminho desejado. A flexibilidade para aproveitar oportunidades, por outro lado, é vista como uma maneira de a empresa adaptar-se às mudanças decorrentes do ambiente dinâmico.

No caso do setor elétrico brasileiro, que permanece com diversas indefinições até o momento, essa flexibilidade torna-se ainda mais importante, pois as regras podem mudar repentinamente, exigindo o abandono das estratégias formuladas e a rápida tomada de decisões, podendo resultar no que Mintzberg *et al.* (2000) definem como estratégias emergentes.

Também é interessante destacar o comentário da ‘Profissional B’, que enfatiza a necessidade de se estar preparado para aproveitar as oportunidades que surgem, também abordada pelo ‘Diretor A’. A combinação entre a pré-disposição da empresa em adaptar-se às mudanças, não se mantendo atrelada ao planejamento, e da instabilidade do ambiente no qual ela está inserida, revela que a empresa também apresenta características descritivas das Escolas de Estratégias, tendendo ao aprendizado (MINTZBERG *et al.*, 2000). Nesse processo, os membros da organização precisam desenvolver as disciplinas da aprendizagem propostas por Peter Senge (1990), para conseguirem lidar melhor com as incertezas estratégicas e as constantes mudanças.

## 7. Posicionamento e objetivos empresariais

“O objetivo seria o crescimento dentro dessa área de geração. Também pra isso a empresa, além dos seus ativos em operação, ela continua expandindo com obras de geração hidráulica, geração térmica e agora com cogeração, e entrando também no mercado de geração térmica a gás. (...) A partir desse momento, a empresa deverá estar se abrindo ao mercado e colocando energia desde que não interfira com seus parceiros atuais, no caso os distribuidores locais, essa é uma estratégia que a empresa tem. O que se discute é que deva ter uma parcela comprometida com os distribuidores - uma parcela maior, e vai ficar uma parte da nossa produção pra ser comercializada com os consumidores livres.” (Diretor B)

“Pra você ampliar o espaço no mercado, pra você ganhar vendas, você vai ter que atingir o consumidor final porque se você só vender para as distribuidoras você fica muito na mão de poucos clientes em grandes vendas, e só aumenta teus riscos. A diversificação, o atingir o consumidor final, te permite maior flexibilidade...” (Diretor A)

“De curto prazo é comercializar a energia que vai ficar livre a partir de 2003. De longo prazo é ampliar a capacidade de geração e também ser um player importante no mercado de venda de energia, ou seja, acessar todo o mercado livre, tentar fornecer diretamente pra potenciais clientes industriais tanto energia como outros recursos do grupo Suez, quer seja água ou tratamento de lixo.” (Diretor C)

“Para o grupo, o cliente industrial é prioritário, porque o grupo Suez é um dos poucos grupos que podem oferecer soluções integradas.” (Diretor D)

“Pois é, eu, semana retrasada, tive acesso a umas informações do Grupo Suez e do Grupo Tractebel, sobre as novas diretrizes de negócios da empresa. Isso demonstra que nós vamos estar

trabalhando com grandes clientes industriais, e não é fornecer só energia. A gente entra na planta de um cliente desses e descobre tudo que a gente pode fazer, seja em termos de energia, de manutenção de equipamentos, de tratamento de resíduos, de efluentes (ou afluentes?), de lixo. E aí entra a Gerasul, as empresas irmãs do Grupo Suez e outras empresas que a gente chama de Escos, que são essas que fazem serviços na área de eletrecidade, para estarem agregando aos nossos serviços de energia.” (Profissional C)

“Eu sei que a Gerasul quer deixar de ser uma empresa do sul, quer deixar de ter esse... Porque todo mundo acha que Gerasul é um a empresa que está no sul do Brasil, e ela quer deixar este esteriótipo de empresa só do sul, ela quer ser uma empresa nacional. Então eu sei que algumas das estratégias da empresa é se expandir no sudeste, procurar o interior de São Paulo, como já está sendo feito, e abri o leque de serviços....” (Profissional A)

A categoria “Posicionamento e objetivos empresariais” realça o intuito da empresa de continuar atuando e expandindo os seus negócios na geração de energia e, paralelamente, fortalecer a sua penetração junto a consumidores livres, principalmente os clientes industriais.

Percebe-se que o objetivo de atingir os consumidores livres de energia esbarra no fato de as distribuidoras de energia elétrica serem clientes importantes da empresa geradora. Este aspecto traz à tona as peculiaridades dos relacionamentos nesse mercado, em que uma empresa pode ser ao mesmo tempo um cliente e um concorrente em potencial.

De qualquer forma, os pesquisados mostram que é importante a empresa não se fixar somente em poucos e grandes contratos, pois essa centralização intensifica a força que Porter (1991) chama de *poder do comprador*. Considerando que para as distribuidoras o custo gasto na compra de energia elétrica das geradoras corresponde à maior parte do seu custo total, elas tendem a pressionar os preços para baixo, além de procurar exercer o seu poder nas negociações. Como destaca o ‘Diretor A’, a diversificação de contratos permite maior flexibilidade para a empresa e menores riscos. Nesse sentido, ao optar por vender energia para consumidores livres, a empresa também está utilizando a *seleção de compradores* (PORTER, 1991) como forma de melhorar seus resultados.

Os pesquisados também revelaram a intenção da empresa de oferecer serviços associados à venda de energia. Os comentários relativos à possibilidade de atuação conjunta de diferentes empresas da Tractebel e da SUEZ, a fim de contemplar uma gama maior de necessidades dos clientes industriais, refletem a estratégia de diferenciação pretendida pelo grupo para alavancar negócios no país. Todavia, as passagens mostram que, para a Gerasul/Tractebel Energia, esse tipo de diferenciação encontra-se em estágio inicial, ainda não plenamente implementado na prática, o que pode ser observado nos tempos verbais usados nas falas. De qualquer forma, a inovação pretendida no mercado ressalta as características da empresa de *prospectora*, de acordo com a definição de Miles e Snow (1978).

Na última passagem, o desejo de reposicionar a marca no mercado também emerge. Esse desejo é coerente tanto com a atual realidade da empresa, que atua em todo o Brasil e está expandindo o seu parque gerador, quanto com os objetivos da mesma, segundo a percepção dos entrevistados. Como ela pretende, além de gerar e vender energia, oferecer serviços energéticos associados e outros serviços de interesse dos clientes industriais, as referências associadas à marca Gerasul mostravam-se inadequadas.

## 8. Os sinais da origem estatal

“Olha, acho que nos funcionários ela tem aquela imagem de estatal de mãezona, sabe. Que eu venho de duas empresas privadas, e fiquei super feliz, porque eu tenho um monte de benefícios, um monte de coisas. E eu sei reconhecer porque eu não tinha isso em outras empresas, mas eu vejo as pessoas que estão aqui dentro, que são provenientes da Eletrosul, continuam reclamando (...)Eu cheguei e fiquei impressionada que por mês, eu descobri que cada pessoa tem direito a tirar meio dia de folga pra resolver problemas pessoais, bancários, etc. 4 horas. Pra ti ver como é uma empresa mãezona, né. É uma empresa mãezona!...”

Em relação às comunidades, eles continuam nos enxergando como um braço do governo, nas áreas (descentralizadas), nos municípios. Então, creche? Pergunta pra Gerasul. É, ambulância? Pergunta pra Gerasul. Problema com não sei o quê? A Gerasul.” (Profissional C)

“Eu acho que a Gerasul, pelo menos o nosso presidente sempre diz que Gerasul é super conhecida no setor elétrico, né. Acho que ainda tem muita confusão porque o pessoal não sabe direito o que é Gerasul e Eletrosul. O próprio Presidente da República, na inauguração de William Arjona, citou Eletrosul em vez de Gerasul, então eu acho que a nossa marca ainda é confusa inclusive no setor elétrico, mas eu acho que desde a privatização, quando entrou a Tractebel, o peso da Gerasul mudou.” (Profissional A)

“Eu falo assim pra minha filha: “querida, eu não posso comprar três bonecas porque eu não tenho dinheiro. A mãe trabalha o ano inteiro e tem dinheiro pra comprar uma boneca, tu entende isso?” Ela entende, e tem cinco anos. O cara com 50 não entende que ele não pode ganhar dez vezes mais do que ele ganha porque todo mundo ganha 50% a menos do que ele ganha. E ele ainda reclama!” (Profissional B)

“Em relação à cultura de nossos gerentes, houve uma mudança cultural bastante grande porque o nosso gerente hoje tem um poder de decisão, uma autonomia que antes na estatal não existia, então até muitos ainda não sabem o poder que tem nas mãos. (...)Essa é uma mudança de cultura de autonomia, responsabilidades...São dos nossos gerentes diários, e são dos nossos empregados, dos nossos colaboradores. Eles têm uma obrigação de orientar o que é melhor fazer para que a empresa tenha um bom resultado, e essa mudança muita gente ainda não assimilou, pois muitas vezes eles ficam esperando que o chefe do chefe do chefe é que tem que tomar decisão. Até o próprio colaborador tem que tomar decisão desde que esteja na sua competência.” (Diretor B)

A categoria “Os sinais da origem estatal” apresenta aspectos instigantes de como a história de uma empresa interfere na forma como as pessoas que a constituem encaram a sua realidade. A primeira passagem evidencia a diferença de percepção entre uma pessoa que não viveu a experiência da empresa estatal e as demais, que compartilham outros modelos mentais (SENGE, 1990). Enquanto a maioria dos colaboradores provenientes da Eletrosul encaram os inúmeros benefícios que a empresa oferece como algo natural, até mesmo uma obrigação, o

profissional novo na empresa atribui grande valor a tais benefícios, referindo-se aos mesmos como uma espécie de presente recebido da empresa.

A analogia com a mãe, utilizada pela ‘Profissional C’ e, implicitamente, também pela ‘Profissional B’, sugere a dependência dos empregados em relação à empresa e o alto grau de exigência dos mesmos no que diz respeito ao que eles consideram deveres da empresa (benefícios). Essa associação de empresa estatal à provedora do suprimento das necessidades humanas, tal como o papel do Estado, também aparece no relacionamento da Gerasul com as comunidades onde a empresa tem usinas, como acrescenta a ‘Profissional C’.

A necessidade de se dissociar a imagem da Gerasul da imagem da Eletrosul, posicionando a empresa como privada, também aparece no trecho da ‘Profissional A’, que menciona a confusão da marca como uma barreira para o reconhecimento dos méritos da empresa, como a inauguração da Usina Termelétrica William Arjona, a primeira usina no país a usar o gás natural do gasoduto Bolívia-Brasil.

Finalmente, a última passagem expressa a barreira enfrentada pela diretoria para deixar claro aos colaboradores, sobretudo os gerentes, que a sua autonomia aumentou e que eles devem tomar decisões. Resgatando a analogia da empresa-mãe, podemos inferir que a empresa privada deseja que os seus colaboradores abandonem a postura de filhos e assumam responsabilidades com maturidade profissional.

## 9. Os novos critérios de valorização no trabalho

“Já tínhamos dentro das nossas áreas de produção, um sentimento de trabalhar por resultados. Porque, na verdade, hoje o que nós fazemos nada mais é do que trabalhar por resultados. Nós temos metas, temos objetivos, então essa é uma mudança cultural que em princípio na estatal não tinha e que a gente então vem trabalhando...” (Diretor B)

“Tem uma diferença grande entre a cabeça dos europeus, que é o nosso caso, e a cabeça dos americanos, né. Bem diferentes. Os europeus são muito mais conservadores, as mudanças não ocorrem tão rápido, são empresas que não entram demitindo os funcionários...” (Profissional C)

“Eu vejo assim, que a Gerasul, apesar dela ser uma empresa privada, ela ainda tem medo de mexer com os empregados.(...)Ela ainda não conseguiu, é, ela mesma, como corpo funcional, assim, dizer: ‘Olha, eu sou uma empresa privada. E agora competitividade é o que conta. Quem fizer melhor em menos tempo é o que fica.’” (Profissional A)

“Tem uma coisa assim mundial acontecendo que eu acho que a gente não tá preparado pra isso, mas eu acho que o brasileiro não tá preparado pra isso, né, não é a Gerasul ou a Eletrosul, que é essa competição assim meio... competição pela competição, coisa de...a qualquer preço, fazer qualquer negócio, entendeu? (...)Então, essa coisa da gente não ter essa experiência e de a gente ter que desenvolver habilidades que a gente nunca pensou em desenvolver, competências que a gente nunca pensou que a gente iria precisar ter, é que eu acho que é o pulo do gato, que é quando a gente vai ficar muito bom, mesmo, e que é, assim, no nosso caso aqui, é o que a gente tem que investir, é o que a gente tem que aprender a fazer.” (Profissional B)

Na categoria “Novos critérios de valorização no trabalho”, os pesquisados referem-se à competição, à competitividade e ao foco nos resultados como elementos relativamente novos no seu cotidiano de trabalho.

O primeiro trecho de entrevista evidencia que, nos últimos tempos, a empresa tem se voltado mais aos resultados e ao atingimento de metas. Considerando que muitos colaboradores estavam habituados à valorização atrelada a critérios como tempo de empresa, está sendo necessário trabalhar estes novos conceitos junto ao público interno, de acordo com a percepção do ‘Diretor B’.

Assim, a empresa parece optar pelo desenvolvimento gradual dessas habilidades, ao invés de impor mudanças abruptas. Essa opção pode estar ligada à postura do controlador - mais conservadora e não tão agressiva, que é vista como uma tendência das empresas européias, como lembra o ‘Profissional C’. Outro pesquisado reafirma esse aspecto, constatando que a empresa ainda não assumiu integralmente a sua condição privada perante os empregados, ou, sob outra perspectiva, não exigiu que os mesmos adotassem as premissas que regem esse tipo de empresa, como a competitividade.

A última passagem, além de ressaltar a competição como algo novo e desafiador, deixa clara a necessidade de aprendizagem contínua. O modo entusiasmado como o pesquisado refere-se ao ‘aprender a aprender’ reflete a motivação que acompanha esse desafio, que exige a transformação nos *modelos mentais* dos indivíduos (SENGE, 1990).

## 10. Mudanças na cultura organizacional

“Nós temos 175 empregados novos, dos 840. Esses 175 têm três anos de empresa e têm 700, 670, com mais de dez anos. Então tem um gape enorme, porque não tem ninguém entre dez e três anos. Ou seja, a gente tem uma massinha aqui em cima, um percentual pequeno de pessoas novas, e uma grande quantidade de pessoas que vem de uma cultura anterior. Dessa grande quantidade de pessoas que vem da cultura anterior, sendo muito otimista, digamos que 50% já tenha feito a passagem de uma forma legal, ou seja, deseja mudar, deseja ajudar, ta com bom humor, ta a fim de ir junto, entendeu? Ta a fim que a coisa dê certo. Tem uma outra metade que se divide nas várias fases de uma mudança.” (Profissional B)

“Com certeza a diferença de abordagem é imensa, nós estamos vivendo a fase de transição. É fácil privatizar o corpo, o difícil é privatizar a cabeça das pessoas. Então é complicado, mas é um processo, vai acontecendo, isso é ensinamento, não existem saltos culturais, você não consegue dar um salto cultural, com um gradiente você conquista o cultural, isso é um processo de aprendizado contínuo, lento.” (Diretor D)

“...esses planejamentos novos aí, como o Programa de Trainee, é uma tentativa da empresa mudar. Porque eu acho que, corpo funcional, pra mudar a cultura, não tem jeito, você tem que mexer com as pessoas. Tem que mudar pessoas. Na minha opinião, eu acho que a gente tem que mudar pessoas, não tem jeito. Não é só você fazer um trabalho, é, psicológico e de treinamento... Eu acho que tem gente que tem que mudar mesmo, até porque as funções mudaram dentro da empresa.” (Profissional A)

“Uma coisa que procuramos também mostrar nessa reorganização foi o sentido das unidades, antes as nossas áreas foram divididas em departamentos, em divisões, em seções, sempre havendo um divisionismo. O que a gente procurou buscar chamado a unidade organizacional é que tudo é uma unidade, não existem divisores, é claro que isso é uma mudança cultural que ela vai sendo absorvida pelos empregados e muita gente ainda precisa ser treinada nessa nova cultura. É uma cultura que demora um certo tempo para todas as pessoas sintam que elas estão comprometidas com todas as áreas da empresa e não só com a sua célula. Porque a gente está procurando fazer dentro da empresa é com que exista uma célula única: Gerasul.” (Diretor B)

A categoria “Mudanças na cultura organizacional” contempla importantes aspectos da realidade de uma empresa que passa por significativas transformações. Os depoimentos revelam que a complexidade de se modificar conceitos arraigados nos indivíduos é muito maior do que os trâmites formais que envolvem a privatização de uma empresa.

Tendo em vista que grande parte das pessoas que hoje compõem a Gerasul/Tractebel Energia trazem consigo valores e crenças de uma cultura organizacional anterior, elas compartilham os mesmos modelos mentais, ou seja, as mesmas lentes e molduras através das quais percebem a realidade (SENGE, 1990). Como a mudança cultural é importante tanto para aproximar a cultura da empresa àquele de seu controlador quanto para tornar os empregados mais abertos às novas exigências de mercado, surge a necessidade de quebrar alguns modelos mentais e cristalizar outros, como expressaram os entrevistados.

Na percepção do ‘Diretor D’, esse processo de mudança deve acontecer de forma lenta e gradual, configurando um aprendizado contínuo, o que poderíamos definir como *incrementalismo lógico*, de acordo com a abordagem de Quinn (1988). Além disso, é importante que essa aprendizagem seja *socializada* entre os membros da organização e *internalizada* pelos mesmos (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Um dos principais meios para impulsionar essa mudança, segundo os pesquisados, seria a mudança das pessoas, ou seja, a oxigenação da empresa através de novos colaboradores. A convicção de que é preciso mudar pessoas para transformar a cultura organizacional, expressa pela ‘Profissional A’, revela o importante papel que os novos membros têm de trazer novos conceitos e, ao mesmo tempo, questionar antigos paradigmas.

Finalmente, o comentário do ‘Diretor B’ sobre o significado da expressão ‘unidade organizacional’, que substitui antigos termos como departamento e divisão, apresenta a relação entre estrutura e estratégia organizacional. Segundo ele, as mudanças na estrutura da empresa levaram em consideração o intuito estratégico de se ampliar a visão sistêmica na organização (BERTALANFY, 1975 e SENGE, 1990). Entendendo que as mudanças estruturais podem contribuir para modificar a cultura organizacional, o ‘Diretor B’ considera a

nova terminologia adotada no organograma como um impulso para a efetivação das transformações necessárias na cultura.

## 11. As subculturas na organização

“Nós criamos tribos, tem as tribos dos novos empregados, a tribo dos que fizeram cursos juntos, tem tribo de gente que joga futebol junto...Esse pessoal se comunica muito fácil, mas fica restrita a esses grupos, a coisa não fluem muito além disso. Eu diria mais, entre áreas descentralizadas acho mais difícil ainda. Eu não estou numa área descentralizada, mas se eu estivesse acho que me sentiria completamente isolada...”(Profissional C)

“...porque como as culturas térmica e hidráulica eram separadas, cada um na térmica fazia de uma forma e na hidráulica fazia de outra forma e mesmo dentro da térmica o que era feito muitas vezes em Alegrete e em Lacerda era diferente do que era feito em Charqueadas, então foi essa unidade que com a Gerencia Administrativa da Produção nós tentamos buscar.” (Diretor A)

“Agora, além da cultura geral da empresa, tem as culturas localizadas. E isso, a pessoa só vai descobrir convivendo. Porque assim como tem a cultura de cada local, tem de cada departamento, de cada setor e de cada pessoa colega tua. Então a gente tá em eterna mudança, em eterna adaptação, né?! A filosofia de vida é estar aberto pra isso, é como você lida com isso. Porque isso vai estar sempre acontecendo contigo.” (Profissional B)

A categoria “As subculturas na organização” mostra a percepção dos pesquisados sobre a existência de diferentes culturas no espaço organizacional. A origem dessas subculturas pode residir em diferentes aspectos, como faixa etária, tempo de casa, áreas da empresa ou tipo de funções que as pessoas desempenham nela.

A primeira passagem revela pontos positivos e negativos das subculturas. Em primeiro lugar, a forte afinidade e o alto compartilhamento de idéias que os membros de uma subcultura desenvolvem facilita a comunicação informal entre eles, podendo, inclusive, auxiliar na execução de tarefas conjuntas. Por outro lado, a criação de ‘tribos’, como chama a ‘Profissional C’, impõe limites à difusão das informações, que tendem a restringir-se a essas tribos. O delineamento desses campos de comunicação informal pode aumentar a sensação de isolamento das pessoas que não participam deles, e, conseqüentemente, não têm acesso a determinados tipos de informações. O comentário sobre as áreas descentralizadas da empresa evidencia esse problema. Considerando que grande parte dos colaboradores da empresa trabalha na sede, as pessoas que trabalham nas usinas, principalmente nas que estão localizadas em lugares mais isolados ou que contam com um corpo funcional reduzido, demonstram sentir a sensação de isolamento percebida pela entrevistada, o que foi constatado nas visitas às usinas.

Na segunda passagem, outro tipo de subcultura existente na Gerasul/Tractebel Energia é mencionado: as usinas térmicas e as usinas hidráulicas. O depoimento do “Diretor B” revela preocupação com essa distinção cultural e, paralelamente, mostra que a empresa tem atuado

no sentido de minimizar essa característica das áreas descentralizadas, herdadas da época da Eletrosul. A criação da Gerência Administrativa da Produção, mencionada pelo diretor, foi uma das maneiras de se procurar não só aproximar culturas como também unificar procedimentos. Essa área, que ficou mais conhecida como GAP, existiu na empresa até janeiro de 2002, quando a alta administração da empresa decidiu extingui-la por considerar que a mesma já havia cumprido a função para a qual havia sido criada. Esses fatos, que complementam as idéias apresentadas pelo ‘Diretor B’, também constituem evidência da disposição da empresa para alterar a sua estrutura em função de interesses estratégicos.

A flexibilidade para a mudança aparece também no depoimento do ‘Profissional B’, que atribui à capacidade individual de adaptação um valor importante para se lidar com as diferenças culturais, que ele percebe como naturais e inerentes tanto à organização quanto a cada pessoa que a constitui. Nesse sentido, o desenvolvimento do ciclo de aprendizagem (SENGE, 1999) - que envolve opiniões e crenças, habilidades e capacidades, consciência e sensibilidade – torna-se fundamental para cada membro da organização.

## 12. O papel da comunicação

“Promover tudo isso. Promover o ideal, comunicar o ideal. Acho que a gente aqui pensa muita coisa, conhece muita realidade, tem uma sensibilidade muito diferente, porque tem um outro negócio. (...)

A comunicação é o ponto, assim... É o tendão de Aquiles, é o ponto mais sensível, que eu vejo nas empresas, porque passa muito pela chave do sucesso. É recursos humanos que estava na crista, no olho do furacão, há muito tempo. Porque pode fazer muita diferença uma empresa que tenha uma gestão de uma forma ou de outra, em relação às pessoas. E esta gestão, como toda e qualquer gestão, passa por ser bem comunicado ou não.” (Profissional B)

“O papel da comunicação é fazer com que essas informações fluam para as comunidades, para os colaboradores, para os nossos fornecedores, para os nossos acionistas de uma forma transparente e verdadeira. (...) A gente muitas vezes trabalha preventivamente, principalmente em questões de marketing, acho que é importante que a gente esteja na frente. É claro que não vendemos Coca-Cola, mas é importante que o nosso produto seja bem visto por todos que tenham a necessidade de comprar energia...” (Diretor B)

“Tem a comunicação interna, onde você tem que comunicar decisões, eventos, para os empregados, que serve para gerar assuntos e outros meios de comunicações. Isso é importante; deixá-los informado do que está acontecendo, do que a diretoria está fazendo, como o Grupo está atuando... Agora, externa, não estamos vendendo chocolates ou chicletes, então é claro que a nossa comunicação tem que ser para um público alvo bem específico, que seja um cliente industrial, uma empresa de distribuição, uma comunidade financeira ou alguns fornecedores bem específicos de equipamentos. Mas eu não vejo uma comunicação pra todo mundo na rua, pra eles tanto faz quem está vendendo energia...” (Diretor C)

“Eu vejo duas vertentes com relação à comunicação. Eu vejo a vertente interna, e acho que essa nós precisamos desenvolver um pouco mais. Ela é um veículo fantástico de integração, e quando essa vertente não é atendida pela estrutura formal, estabelece-se um caminho informal, e esse não é desejável (...)

Com relação a comunicação externa, ela agora que está começando a se fazer necessária, então o grupo Tractebel é um grupo que tem baixo apetite e baixo desejo em marketing de (promoção???)checar) porque tem atuado em mercados cativos. Na medida em que esses mercados vão

se libertando e o ambiente vai ficando competitivo, com certeza que a comunicação externa é fundamental, pois o cliente fica mais exigente e se nega a comprar um produto que não conhece (...) mas nós vamos intensificar a comunicação externa na medida em que a competição vá se intensificando.” (Diretor D)

“Eu acho fundamental. Sou suspeita, né, porque eu faço marketing (risos). Eu acho que tanto para os funcionários terem uma visão de: para onde estamos caminhando? qual que é o meu papel nesse produto todo que nós tamos fazendo aqui? Qual o meu papel aqui nesse círculo todo? (desenhou um círculo no ar, na direção dos olhos, meio acima). Se eu errar aqui, se eu deixar de fazer aqui, o que vai impactar? Isso eles têm que ter, essa visão do processo...” (Profissional C)

A categoria “O papel da comunicação” reúne as percepções dos pesquisados sobre as principais funções da comunicação, ou os motivos que fundamentam a sua existência no cenário organizacional. Nas passagens acima, podemos apreender referências à comunicação interna, notadamente a dirigida da alta administração aos empregados, e à comunicação externa, que se refere aos relacionamentos da empresa com as comunidades, clientes, fornecedores e outros públicos de interesse.

Na visão dos pesquisados, a comunicação interna desempenha papel fundamental nas organizações, propiciando que as estratégias e formas de gestão sejam adequadamente difundidas, o que constitui pré-requisito básico para que as mesmas sejam implantadas com eficácia, como sugere o ‘Profissional B’. Além disso, a formação de canais formais de comunicação interna possibilita, segundo a percepção de alguns diretores, que as informações cheguem aos empregados com a mínima distorção possível. As falas tanto do ‘Diretor C’ quanto do ‘Diretor D’ revelam preocupação com a eficácia da transmissão da mensagem. A ênfase que este último coloca na necessidade da comunicação formal sugere que, para ele, a comunicação informal constitui um distúrbio indesejável da primeira, devendo-se procurar evitá-lo.

As afirmações de que a comunicação tem papel de promover o ideal (Profissional B), desenvolver a visão do processo sistêmico (Profissional C) e que ela é um veículo fantástico de integração (Diretor D) evidenciam o caráter cultural da comunicação. Como comunicação implica sobretudo relacionamentos, seja entre pessoas, áreas, empresas ou sociedades, o seu conteúdo cultural tende a ser intenso. Em decorrência disso, as ações de comunicação também podem gerar efeitos significativos na cultura organizacional, inclusive estimulando mudanças, como a promoção da integração ou o desenvolvimento da visão sistêmica.

No que tange à comunicação externa, notamos algumas discordâncias entre diretores. Enquanto o ‘Diretor C’ percebe esse tipo de comunicação ao grande público como pouco necessário, defendendo a idéia de que essa comunicação deve ser altamente direcionada a um público específico, outros diretores expressam visões distintas. O ‘Diretor B’ destaca, além da

transparência, o caráter proativo como elemento importante da comunicação, seja ela interna ou externa. Na visão dele, é importante que as pessoas que possam precisar comprar energia, ou seja, tem a possibilidade de se tornar um cliente potencial, conheçam a empresa previamente.

A conveniência de que os clientes potenciais conheçam a empresa é ressaltada pelo ‘Diretor D’, que percebe a abertura de mercado como uma alavanca para incrementar a comunicação externa. Isso porque, ao contrário do mercado cativo, a competição exige que as empresas transformem o seu *valor real* em *valor percebido* pelos clientes, pois, como lembra Porter (1989), estes não estão dispostos a pagar pelo que não conhecem.

### 13. As contradições na comunicação ascendente

“...não vejo um empregado marcar uma horinha pra falar com presidente. Perguntar pro presidente: ‘Como é que tá a empresa?’ (risos) É um direito dele, ele poderia ir, ele é um acionista da empresa, ele é um participante, ele poderia ir lá conversar, mas eu não vejo. Os empregados têm ainda muito essa restrição hierárquica. Tem medo, entendeu, de ir e fazer esse tipo de trabalho. E esse tipo, vindo de lá pra baixo, eles tão tentando, você vê essas reuniões que fazem, essas comemorações onde o presidente tá sempre presente, faz questão de falar com o empregado. Quer dizer, eles tão tentando fazer isso...” (Profissional A)

“Total. Total. Porque tu não vivesse a 10 anos atrás. Entendeu? Que o gerente era deus. Tu não ia conseguir dizer pra ela mas nem que o zíper da calça dele tava aberto, porque ele não ia parar pra te ouvir. E tu tava querendo falar uma coisa contributiva pro cara, né?! Mas não tinha como. Entendeu? Porque ele não te dava chance mesmo. Então a relação mudou muito, mas muito, bah!! E o que eu tô te falando é o seguinte: eu não tô querendo comparar Eletrosul com Gerasul. Porque como eu tô sempre procurando me informar, isso acontece em todas as outras empresas. A gente não é o baloarte do mundo. Todo mundo tá passando pelas mesmas dificuldades que nós, embora muitas delas nem tenham sido um dia privatizadas, porque já nasceram privadas.” (Profissional B)

“Esses dias eu olhei esse ‘alô diretor’, fiquei pensando, olhando aquele link, será que alguém já clicou aqui, já escreveu alguma coisa para o diretor? Acho tão difícil que isso tenha acontecido... Tem diretores que são mais acessíveis, não tem que ter essa cadeia hierárquica para chegar alguma coisa na mão, pra conversar etc, mas alguns... (...)

Eu não acho que eles sejam muito próximos, até acho que nas festas que eles comparecem, eles conversam, são simpáticos com todos, mas tem áreas que o diretor, que são subordinadas, que o diretor nunca entrou, então como eles podem trabalhar sem ver como está o andamento, vendo o gerente, conversando com a equipe, tem que estar próximo, em administração isso tem que estar muito ligado, aqui ainda que há uma distância.” (Profissional C)

“Agora eu vejo que as pessoas são chamadas a participar bastante, pelo menos na área que eu participo, as pessoas são chamadas a darem o parecer sobre posições estratégicas importante, qualquer pessoal dentro de qualquer departamento da minha diretoria são chamadas a vir aqui conversar comigo, dar parecer, dar informações, opinião e eu passo informações, então não é uma comunicação só de chefe pra chefe, eu acho que existe uma facilidade de acesso, facilidade até com o próprio presidente, qualquer um fala com o presidente.” (Diretor A)

“Não estão sendo usados todos os recursos, confesso que no alô diretor até hoje não recebi nenhum e-mail a respeito, mas eu acho que a conversa também tem sido uma mudança de cultura que as pessoas não estavam acostumadas a ter acesso aos diretores e talvez os nossos colaboradores não saibam ainda que essa abertura realmente é verdadeira. Muitos sabem, mas muitos não sabem que não é nada incomum conversar com o diretor, pedir explicações, apesar de toda abertura que a direção já deu e continua dando e dizemos que está aberta ao diálogo, a conversa. Ainda vejo que podemos ser

melhores, nós podemos ter muitas orientações de como proceder. Isso é válido para todas as diretorias, foi o presidente que nos orientou.” (Diretor B)

“Minha porta está sempre aberta para que tragam críticas, e observações, existe um meio se as pessoas quiserem usar. As pessoas não têm consciência disso.” (Diretor C)

“...hoje nosso presidente recebe qualquer empregado, nós temos alô diretor, no nosso site, onde o empregado pode acessar, fazer perguntas, nós temos hoje uma estrutura bastante horizontalizada e muito liberal do ponto de vista do diálogo da base pro topo da empresa. Embora esse site seja pouco usado, acho que é porque as pessoas têm pouca dúvida ou um quem sabe um pouco de receio, não se sentem confortável pra usar ou porque não é um mecanismo adequado...” (Diretor D)

A categoria “As contradições na comunicação ascendente”, como o próprio título sugere, é a que apresenta maiores contrastes entre as falas dos diretores e dos profissionais colaboradores. É importante destacar aqui que as falas desses profissionais refletem grande parte do que ouvimos dos demais empregados pesquisados, seja através das entrevistas informais nas usinas, seja através dos *focus group* na sede da empresa.

De um lado, percebemos a abertura ao diálogo, ou seja, à comunicação ascendente, revelada pelos diretores. Eles demonstram estar realizando esforços para que o corpo funcional perceba que essa abertura é verdadeira e que o *feedback* dos empregados é de fato desejável. Alguns dos diretores têm mais consciência de que esse objetivo de criar uma imagem de diretoria aberta ainda não foi plenamente alcançado, outros parecem considerar essa abertura natural e, por isso, supõem que todos os empregados estão cientes disso. A maioria das falas, contudo, revela que os diretores não conhecem os motivos que fazem com que os empregados não procurem fomentar a comunicação ascendente. O exemplo do canal de comunicação conhecido como ‘Alô Diretor’, que é um *link* na Intranet para comunicação direta com qualquer diretor da empresa, ilustra essa assimetria entre a percepção dos diretores e dos colaboradores pesquisados.

Na fala dos colaboradores, é perceptível um estado de transição, como se os mesmos estivessem se acostumando à nova realidade que se apresenta, embora demonstrando relativa desconfiança sobre tal abertura da alta administração da empresa. Ao mesmo tempo que eles comentam sobre o distanciamento hierárquico que, na sua percepção, ainda existe, também destacam os esforços dos altos executivos em mostrarem-se mais receptivos e propiciarem a comunicação ascendente. Possivelmente essa resistência em crer nesse canal aberto com a diretoria esteja ligado ao tipo de relação que se estabelecia na antiga empresa, como conta a ‘Profissional B’. Vale lembrar que a maioria dos diretores da empresa também são oriundos de tal empresa e, assim, mesmo que tenham a orientação do próprio presidente da companhia para terem uma postura receptiva, como afirma o ‘Diretor B’, eles também enfrentam uma

mudança cultural, à qual têm procurado se adaptar desenvolvendo o ciclo da aprendizagem (SENGE, 1999).

#### 14. A comunicação horizontal

“Poderia ser mais explorado esse ponto. Pras pessoas saberem o que ta acontecendo, as áreas do projeto, ou o que o pessoal na área financeira ta focando agora, quais foram os resultados... É muito bom a empresa participar do que ela mesma faz, entende. (...)Isso é interessante, as pessoas participarem. As pessoas esquecem que tão num organismo vivo grande, né, se isolam. Eu mesma não tenho notícia nenhuma das usinas.” (Profissional C)

“Eu trabalho com isso, né querida, então pra mim também é difícil te dizer. A gente quando começou o Programa de Desenvolvimento Gerencial, a gente não tinha uma equipe entre esses gerentes. Muitos deles não se conheciam pessoalmente; não numa ocasião mais, assim, sem formalidade(...) Então eles estão começando a formar uma equipe. Começaando... a estabelecer relações de aproximação. E isso vai incrementar a comunicação e todas as relações de trabalho.” (Profissional B)

“Não, muito pouco. Eu, eu, tenho ainda porque eu converso com os gerentes lá das usinas, me ligam, passam e-mail, ou mesmo notes, agente se comunica, sempre, eu sempre tenho alguma comunicação com eles. Mas é muito ruim, eu acho que o ideal seria, é, talvez até o próprio administrativo, não precisa ser uma pessoa da comunicação, mas uma pessoa dentro das usinas que pudesse fazer esse trabalho. (...)Tinha que ter uma pessoa ali que, sabe, ta vendo o que ta acontecendo: ‘olha, vai ser assinado um convenio novo... olha, eu soube que não vamos fazer tal ação’. Às vezes é coisa simples, mas fazer essa *interface* com as usinas, falta uma pessoa.” (Profissional A)

A categoria “A comunicação horizontal” reflete a percepção dos profissionais de que a comunicação entre as áreas da empresa é importante e que carece de melhorias, a fim de aumentar as inter-relações entre elas.

A primeira passagem revela o desejo do colaborador de conhecer mais o que as outras áreas estão desenvolvendo e os seus resultados, ou seja, o desejo de participar mais ativamente do processo que move a empresa da qual ele faz parte. Nesse sentido, percebemos que a comunicação horizontal é vista como um modo de aumentar o senso de pertencimento ao grupo/empresa e a integração entre as pessoas que compõem este grupo.

No segundo trecho, é explorado o papel dos gerentes na comunicação entre as unidades organizacionais. O ‘Profissional B’ menciona o Programa de Desenvolvimento Gerencial, que foi criado no início de 2001 na empresa, como uma forma de estimular a integração entre os gerentes e fortalecer o senso de grupo dos mesmos. Na visão do entrevistado, ainda é necessário avançar nesse processo, pois concebe que o incremento da comunicação horizontal reflete-se nas relações de trabalho.

Na terceira passagem, o pesquisado refere-se mais à comunicação envolvendo as áreas descentralizadas da empresa. Reforçando a mensagem do primeiro trecho, onde o entrevistado afirma não ter notícias das usinas, o ‘Profissional A’ apresenta a dificuldade em manter-se

informado do que acontece nessas áreas e divulgar isso para o restante da empresa. Apesar de procurar manter contato com as pessoas que trabalham nas áreas descentralizadas, o pesquisado sugere que isso não é suficiente, expondo a necessidade de ter pessoas em cada usina responsáveis pela manutenção do *link* desta com a sede e as demais áreas da empresa, através da comunicação. Esse panorama é condizente com a afirmação de Hall (1979), de que a *dispersão espacial* constitui um dos principais fatores determinantes da complexidade da organização.

## 15. A comunicação informal

“Eu acho assim, ó, quem busca encontra informação. A rádio peão continua funcionando muito bem.(...) Quem procura mesmo até encontra. A gente, eu costumo ir numa área ou outra perguntar algumas coisas e tal. Agora a empresa não tem, a pessoa tem que ser pró-ativa pra buscar, as informações não chegam.” (Profissional C)

“Acho que flui naturalmente, acho que a comunicação entre as áreas é feita de uma forma horizontal, basicamente entre os gerentes e as pessoas, acho que não é uma comunicação muito formal. É uma comunicação mais informal, porque as pessoas se conhecem muito, as pessoas trabalharam muito tempo juntas...” (Diretor A)

“Está se conseguindo essa comunicação, foi uma mudança cultural também, havia uma necessidade de aproximação dos gerentes para se conhecer melhor, o DG deu essa condição, então hoje as coisas estão fluindo mais, existe um clima não formal pra que as coisas aconteçam.(...) A comunicação informal tem uma força grande dentro da empresa, agiliza e cria confiança, porque uma empresa não se forma se não houver confiança no corpo funcional.” (Diretor B)

A categoria “Comunicação Informal” mostra que, na visão dos entrevistados, esse tipo de comunicação tem grande importância na empresa. Ela tanto pode ser percebida como um meio de suprir as lacunas deixadas pela comunicação formal, como revela a primeira passagem, quanto pode ser considerada desejável e adequada às características da empresa, como percebem o ‘Diretor A’ e o ‘Diretor B’.

Este último enfatiza os resultados que o DG - Programa de Desenvolvimento Gerencial mencionado anteriormente – já está atingindo em termos de mudança cultural e estreitamento das relações entre os gerentes, que acabam refletindo no todo organizacional. Ele também destaca a comunicação informal como um instrumento de criação de agilidade e confiança na empresa.

Assim, ao contrário da primeira passagem, que apresenta a percepção da comunicação informal mais como um distúrbio gerado pela insuficiência da comunicação formal, as últimas passagens posicionam este tipo de comunicação como natural entre as pessoas que compõem uma organização e benéfico à mesma. Essa visão é coerente com a corrente de pesquisadores da qual Chester Barnard (1938) participa.

## 16. O significado de normas e procedimentos, autonomia, criatividade e inovação

“Ela vem de uma cultura onde normas e procedimentos eram a única coisa valorizada. Criatividade e o que? Inovação? Eram coisas valorizadas no papel. Até aceitas, é, num determinado tipo de trabalho, e com um rótulo de pessoas loucas e desesperadas. que deviam usar os cabelos vermelhos no fim-de-semana. Entendeu? De tão ET que eram. Nas quais eu me incluí, portanto, não tenho nenhum problema de falar. Mas a criatividade não era a coisa mais... Hoje em dia, ainda tem muito disso, mas já se perdeu muito. Então, é um crescimento, é um constante. Mudou muito. Se valoriza muito mais criatividade e inovação do que se valorizava antigamente. E, a coisa tá sendo trazida aos poucos. Acho que tá melhor, quer dizer, tá muito mais valorizado.” (Profissional B)

“As duas são importantes, dentro da minha área, eu acredito que a criatividade nesse contexto é mais importante. (...)Eu estou dizendo isso dentro da minha área, existem áreas dentro da empresa, área operacional, onde as normas e procedimentos são fundamentais, não adianta as pessoas ficarem criando coisas escalabrosas e se perderem nos procedimentos, porque aí você pode ter o risco de um acidente que muito mais perigoso. Então cada atividade tem sua particularidade.” (Diretor A)

“Em relação aos empregados, eu sempre digo pras pessoas que trabalham conosco: nós devemos fazer todas as coisas legais, nós devemos ter a criatividade e fazer as coisas de forma legal, é isso que queremos de um empregado. Eu sempre digo que gerente de banco pra seguir a cartilha, não precisa ser gerente, aí coloca qualquer um lá, se é pra seguir tudo que está na cartilha. Cada vez que chegar um cliente ele vai olhar a cartilha, não é assim que se cativa clientes e não assim que se cativa o melhor desenvolvimento, ou seja nós temos que procurar utilizar as melhores habilidades do nosso pessoal de uma forma legal.” (Diretor B)

“Normas tem que ter, e desde de que a Tractebel comprou a Gerasul, nós já reduzimos as normas. Eram metros e metros de papel e agora em uma coisa bem enxuta que justamente dá oportunidades pra agir de uma maneira bem ágil e não pouco prática, então vejo que isso já está funcionando bem. Quanto à inovação e criatividade, eu sempre estou buscando isso por isso que queremos oxigenar a empresa, pra dar oportunidades.” (Diretor C)

“Normas e procedimentos, eu dou nota 2 pra cada uma, e dou 10 pra criatividade e inovação, elas são necessárias, mas toda norma foi feita pra ser violada, a hora que a norma estiver atrapalhando tem que chuta-la, agora pela é boa pra disciplinar o ambiente operacional, ela não pode inibir a criatividade e inovação, elas precisam ter liberdade para poder caminhar, muitas vezes a norma é destrutiva, a gente tem que cuidar, o nível da autonomia não acabe mutilando a criatividade e inovação que na verdade são os grandes impulsionadores dos resultados.” (Diretor D)

“...eu acho que assim, de 1 a 10, acho que a empresa dá, assim, uns 9 para normas e procedimentos, ela ainda faz questão de normatizar.(...)”

Todo mundo reclama eu queria ter mais autonomia, agora tem, só que vem com uma carga de responsabilidade e disciplina muito grande (risos). Então eu acho que isso aí tá muito legal na empresa; tá, assim, com uma nota boa, eu acho que tá, sei lá, um 7 ou 8 (risos)(...) Inovação e criatividade, eu acho q a empresa tem dado, vamos dizer assim, condições pras pessoas inovarem mais e criarem mais, mas ainda tá muito atrelado a essas normas.(...) Então eu acho que, apesar da criatividade, eles tão incentivando e tal, mas ainda tem uns breques, uns freios de mão que tão bem puxado.” (Profissional A)

A categoria “O significado de normas, procedimentos, autonomia, criatividade e inovação” desnuda os contrastes entre a percepção de diretores e profissionais sobre o tema, característico do período de transição cultural que a empresa vivencia.

O depoimento do ‘Profissional B’ expõe a visão sobre criatividade e inovação que, segundo ele, predominava na antiga empresa, antes da privatização. Apesar de acreditar que

ainda existam resistências na prática em relação à postura criativa e inovadora dos indivíduos, ele demonstra perceber mudanças significativas em termos da valorização dessas posturas na companhia.

Essa valorização é mais enfocada pelos diretores, que percebem as normas como necessárias para facilitar o trabalho, sendo que estas não devem constituir barreiras para o desenvolvimento ágil e eficiente do mesmo. A afirmação do ‘Diretor C’, relativa à considerável diminuição de normas da empresa após a privatização, revela a intenção da alta administração de propiciar maior flexibilidade aos colaboradores.

É interessante destacar o comentário do ‘Diretor A’ sobre a relatividade do papel de normas e procedimentos, de um lado, e criatividade e inovação, do outro, em função da natureza de cada atividade. Apesar de considerar esses últimos aspectos mais relevantes nas áreas que compõem a sua diretoria, demonstra preocupação com outras áreas, provavelmente referindo-se à operação e manutenção das usinas. Nestas, os procedimentos são revestidos de grande importância, sendo que o cumprimento dos mesmos está ligado não só à eficiência mas também à segurança do trabalho.

As falas do ‘Diretor B’ e do ‘Diretor D’ dão grande ênfase para a autonomia dos colaboradores e a importância dos mesmos usarem a sua competência e o seu discernimento para garantir melhores resultados à empresa, nem que isso exija a não observância de alguma norma. Essas percepções demonstram a relação entre as normas, mais estáticas, e as situações vividas no ambiente organizacional, que são bastante dinâmicas. E, através das passagens expostas acima, é possível inferir que os pesquisados consideram que essas últimas devem predominar sobre as primeiras.

Como a mudança do foco em normas e procedimentos para a ênfase na autonomia, criatividade e inovação passa por fortes elementos da cultura organizacional, ela tende a ser lenta. Isso porque a disseminação desses novos conceitos na organização é um processo gradual e, muitas vezes, colocar esses conceitos na prática é ainda mais difícil, como deixa claro o ‘Profissional A’. Na última passagem, ao mesmo tempo que o profissional destaca o aumento de autonomia como uma realidade, também ressalta a existência de ‘freios’ para a consolidação empírica da criatividade e inovação na empresa, percebida como intenção presente nos discursos da diretoria.

## 17. A missão e os valores da empresa

“Que a missão é alcançar excelência...rs....bem clichê... na sua área de atuação, é, produzindo e comercializando energia, criando valor pra empresa, pros acionistas, e respeitando o meio-ambiente, e valorizando as pessoas.” (Profissional B)

“...a Gerasul é uma empresa do setor elétrico séria, que cuida do meio ambiente, das ações sociais...é... comprometida com a sociedade . Eu acho que tinha que se fazer uma missão que englobasse essas coisas, né, mostrando que ela é uma empresa boa de se trabalhar...” (Profissional A)

“A minha missão seria mais pro produto final da Gerasul. Não é gerar e comercializar energia; eu diria uma coisa a mais; proporcionar ao seu público alvo a garantia de produtividade, algo em relação a isso, olhando o ponto final do nosso produto, a satisfação final do que queremos dar pro nosso publico alvo. E eu limitaria isso a falar mesmo do publico alvo de negócios. Eu não diria em termos de comunidades, isso pode incluir: ‘respeitando as comunidades onde estamos inseridos, promovendo a motivação dos funcionários’. Claro que isso faz parte da responsabilidade social da empresa, mas eu não colocaria isso na missão, eu colocaria mesmo só a missão bem empresarial: ‘A nossa missão é oferecer ao mercado brasileiro, a garantia de ter soluções de energia -porque seria não só geração de energia, como outras coisas- adequadas ao seu negócio’.” (Profissional C)

“...a missão dela é vender energia elétrica, atuar no mercado da energia elétrica. É lógico que junto com essa missão envolve uma série de valores que estão associados. Você tem que vender no ambiente ético, respeitando valores dos empregados, do mercado, valores do ambiente, do meio ambiente. Então a missão da empresa é produzir e vender energia elétrica, respeitando o conjunto de valores que ela tem. Isso ela tem!” (Diretor A)

“Discordo um pouco que não temos missão, porque nós temos uma missão de ser líder no setor de energia na região de atuação da Gerasul, que no caso seria no Brasil, já que estamos atuando no Brasil todo. Trabalhamos dentro da DP como sendo essa uma missão da Gerasul.” (Diretor B)

“Fornecer uma energia limpa e com menos impacto impossível para o meio ambiente. Temos uma missão de longo prazo de ser um... um *player* é importante, não ser um líder de energia.” (Diretor C)

A categoria ‘Missão e valores da empresa’ emergiu das respostas à pergunta: ‘se você pudesse criar uma missão para a empresa, qual seria essa missão?’ É oportuno destacar que não se fez nenhuma referência a valores organizacionais na questão, sendo que os pesquisados trouxeram espontaneamente à tona as questões dos valores da empresa.

Notamos que a maioria dos pesquisados refere-se à atuação ética, ao respeito ao meio ambiente, às pessoas e à sociedade ao falarem sobre a missão. Inclusive a ‘Profissional C’ que focaria sua missão mais em negócios, aborda tais questões. Essas passagens revelam que os valores da empresa, apresentados na contextualização da mesma, estão sendo assimilados tanto pela alta administração quanto pelos colaboradores. A ênfase do ‘Diretor A’ no conjunto de valores da empresa – ‘Isso ela tem!’- revela orgulho em trabalhar na companhia. Da mesma forma, a conclusão da ‘Profissional A’ – ‘mostrando que ela é uma empresa boa de se trabalhar’ – após referir-se aos valores da mesma, também reflete a importância concebida pelo colaborador ao comportamento ético da sua empresa.

Essas afirmações demonstram que as *expectativas mais amplas da sociedade*, que integram as forças competitivas propostas por Porter (1991), são percebidas como importantes na empresa, principalmente porque as atividades de geração de energia elétrica têm impacto ambiental e social.

No que se refere aos aspectos mais práticos expressos nas sugestões de missão acima, é perceptível que alguns pesquisados focam mais a missão na geração de energia, outros na venda da mesma, e outros ainda na oferta de soluções em energia. Essas variações refletem o momento em que a empresa está se reposicionando no mercado, como foi apresentado na categoria 7.

## 18. A relação entre local e global

“Global, o grupo teve uma estratégia, tem algumas regras de ética que a Gerasul tem que seguir, porém o grupo tractebel e agora SUEZ, sempre quiserem usar recursos locais e respeitar a cultura local e não impor regras que não fazem sentido localmente, isso está sendo feito aqui no Brasil para a Gerasul, mas fazendo parte de um grupo internacional você tem que seguir as estratégias, obter aprovações pra alguns negócios, etc.” (Diretor C)

“A grande vantagem da Gerasul, quem trás é o próprio grupo Tractebel, que tem uma filosofia de gestão multidoméstica. Isto é, a Tractebel usa a expertise local pra administrar o seu negócio, isso permite que o grupo seja muito competitivo. Eu acho que são estratégias únicas, não conheço outros multinacionais que usem as mesmas estratégias, porque em primeiro ponto, isso é motivador, pra equipe interna, porque trás consigo uma tese de respeito aos valores próprios de cada país que são fundamentais. Por sinal os romanos usaram essa tese durante séculos e deu certo.” (Diretor D)

“Eu acho que ela explora pouco também isso. Eu acho que até com os empregados ela tinha que explorar mais isso. (...) Eu acho que é um fator muito grande de motivação o empregado saber que ele não trabalha mais numa empresa nacional, só nacional. Ele trabalha numa empresa multinacional, e que esta empresa tá no mundo todo. Eu acho que isso aí não é explorado com os empregados. Talvez isso aí fosse até...talvez isso fosse até uma motivação pra mudar a cultura da empresa.” (Profissional A)

“Pois é, eu acho que em termos de comunicação nós exploramos isso muito pouco. (...) Você não pode ter só uma visão local; eu acho que o local é pra você tratar o teu negócio personalizado para o teu cliente, local pra você conhecer bem as características dele ali no Brasil, em Santa Catarina, no Paraná, em São Paulo. Mas você tem que dar isso: a minha experiência não ta só desenvolvida aqui, eu tenho um *background* enoorme, eu tenho um monte de gente que desenvolve isso há anos nos Estados Unidos, em co-geração...No Brasil é novo, mas pra nós não é novo. Isso é uma das coisas que a gente tem tentado colocar pelo menos nos folders de negócios, né, quando a gente faz uma apresentação: ‘não nos olhem como inexperientes’ A gente, tudo bem, tem 15, 20 anos de Eletrosul, o pessoal aqui, mas temos um pessoal que trabalha na Europa, nos Estados Unidos, com as melhores tecnologias do mundo, e nós estamos trazendo isso pro Brasil também. O cliente quer ouvir isso, né?!.” (Profissional C)

Na categoria ‘A relação entre local e global’, os pesquisados destacam principalmente dois aspectos, sendo um considerado positivo e outro criticado.

O primeiro aspecto refere-se à estratégia corporativa da Tractebel e da SUEZ de concederem relativa autonomia de gestão às empresas do grupo e de respeitar a cultura de cada país onde elas atuam. Os diretores percebem essa característica como altamente positiva, pois além de motivadora para a equipe, permite a adequação dos negócios ao mercado local,

umentando a competitividade. Paralelamente a essa relativa liberdade, eles mencionam a existência de diretrizes globais no grupo, entre as quais destaca-se a postura ética em todas as atividades. Nesse *mix* entre diretrizes globais e gestão local, é interessante perceber a analogia que o ‘Diretor D’ faz entre a estratégia multidoméstica da Tractebel e os romanos, através da qual ele mostra que a autonomia de gestão não configura uma ausência de controle, mas, pelo contrário, permite que esse controle seja mais eficiente.

O segundo aspecto, levantado pelos profissionais pesquisados, diz respeito ao baixo aproveitamento, na comunicação interna e externa, das vantagens de pertencer a um grupo mundial. Internamente, o ‘Profissional A’ considera que a grandiosidade do grupo pode constituir fator de motivação e orgulho junto aos empregados, sendo que este aspecto não está sendo devidamente explorado. Essa percepção é compartilhada pela ‘Profissional C’, que defende a exploração das vantagens de ser global como um importante diferencial competitivo no mercado.

É importante lembrar que as entrevistas foram realizadas antes da mudança de marca de Gerasul para Tractebel Energia, em um momento em que a imagem da empresa estava muito mais associada à Eletrosul do que à Tractebel ou à SUEZ.

## 19. A imagem percebida da empresa

“A imagem da empresa melhorou bastante, a empresa hoje esta com a imagem muito boa em nível de credibilidade das instituições. Em nível de Aneel, nós temos uma credibilidade muito boa, a gente fala, a gente é ouvido, temos tido uma atuação muito de ética, e o pessoal tem elogiado a atuação da Tractebel nesses órgãos.” (Diretor A)

“...a comunidade financeira, investidores, etc, a imagem está muito boa, o pessoal está gostando da empresa, fazendo parte desse grupo interessante. A imagem está perfeita, claro que precisamos trabalhar para manter isso...” (Diretor C)

“Acho que estamos resgatando credibilidade junto às populações, as áreas, em função do respeito que nós temos pelo individuo, pela sociedade, pelo meio ambiente... E isso vai criando uma cultura positiva, uma imagem da empresa. Acho que a imagem da empresa hoje é muito positiva.” (Diretor D)

“...eu sinto assim solidez, é a palavra, e isso é muito legal, para atender as nossas necessidades básicas de ter segurança, e poder voar, crescer.” (Profissional B)

“A gente sabe das coisas que a gente ouve, né, dos funcionário que a gente conversa... Embora o diretor diga: ‘Todo mundo tem muito orgulho de trabalhar na Gerasul.’ Eu acho que a maioria tem, realmente. A maioria dos funcionários, depois da privatização, se sentiu muito valorizado dentro da empresa, porque a empresa tá trabalhando muito os empregados, né. Eu nunca vi, em 13 anos de empresa, eu nunca vi tanto trabalho com o empregado e pro empregado, de treinamento, de trazer família, né, de fazer essa integração.... A comunidade, nós temos trabalhado muito...” (Profissional A)

A categoria ‘Imagem percebida da empresa’ mostra satisfação tanto de diretores quanto de colaboradores com a imagem que percebem da companhia.

A primeira passagem atribui à boa imagem da empresa parte do mérito pela empresa estar atuando ativamente no setor elétrico, participando inclusive das tomadas de decisões junto aos órgãos reguladores do setor. Nesta passagem, a ética mais uma vez aparece como elemento importante nos resultados que a empresa tem obtido, o que também pode ser percebido no depoimento do ‘Diretor D’ sobre a melhora da imagem da companhia junto às populações atingidas pelos seus empreendimentos.

Os dois últimos trechos revelam a percepção positiva da imagem da organização pelos colaboradores, que valorizam o tratamento que ela tem dado aos mesmos e reafirmam o sentimento de orgulho em fazer parte da empresa.

## 20. A imagem ideal desejada

“Quando a gente conseguir conscientizar os empregados todos que lixo a gente não bota no chão. Quando a gente conseguir falar a respeito da importância de tratar as pessoas com educação, com gentileza; que o conhecimento tem que ser assim, assim, assado; que a gente tem que economizar energia... Quando essa coisa ficar tão cristalizada nas pessoas, o fato de uma pessoa passar pela rua e ter aquele comportamento de procurar o lixeiro, de apagar a luz quando entra em um prédio e é dia e alguém esquecer a luz acesa e tal. Aí alguém olha e fala: ‘Você trabalha na Gerasul?’ ‘Por que?’ ‘Não porque eu soube que lá eles ensinam isso pras pessoas...’ Aí, pra mim é o ideal.” (Profissional B)

“Então eu acho que ela tem que passar essa imagem: de uma empresa ética, que cuida do meio ambiente, das ações sociais. Não é boazinha, não. Não é uma empresa boazinha, mas é uma empresa participante. Ela tá no Brasil não só gerando energia e serviços. Ela tá gerando crescimento, desenvolvimento sustentável.” (Profissional A)

“Eu acho que primeiro ela tem que se posicionar como uma empresa privada e dinâmica, mesmo pros funcionários. Esqueçam-nos como mãezona, como a solução pra todos os teus problemas familiares, não somos. Nós somos, é uma maneira de, se tu queres se realizar profissionalmente, se tu queres ganhar de acordo com a tua produtividade... Nos encare assim, não como mãezona, como solução de todos os problemas.” (Profissional C)

“A imagem ideal é que seja uma empresa que contribua para o desenvolvimento do país, da cidade ou estado onde ela esta inserida, que ela tenha seus colaboradores plenamente satisfeitos com o que ela está praticando, que as pessoas que estejam trabalhando na Gerasul, gostem do que fazem, é uma coisa que enfatizamos bastante, com os nossos fornecedores, que tenhamos o melhor relacionamento possível que o fornecedor tenha o máximo interesse de estar fornecendo um tipo de material, um tipo de instalação para a Gerasul, e finalmente que os nossos acionistas tenham estejam satisfeito com o investimento que ele esteja colocando aqui e que ele tenha retorno desse investimento, isso seria o ideal como empresa.” (Diretor B)

“Hoje em dia a imagem que se tem que mostrar é de uma privatização que deu certo, isso é imagem mais importante que pode ajudar a Gerasul e o setor ao mostrar que privatizando um setor dá certo.” (Diretor C)

A categoria ‘Imagem ideal desejada’ mostra como os pesquisados gostariam que a empresa fosse percebida, seja pelo público interno, seja pelos diversos públicos externos.

Nesta categoria, reaparecem as questões ligadas à responsabilidade social, ética, respeito ao meio ambiente e às pessoas, demonstrando a importância que os pesquisados

imprimem a tais questões. Notamos que o comportamento ético é associado à participação da empresa no ambiente e não à benevolência corporativa, como enfatiza a ‘Profissional A’.

O reconhecimento da função econômica e até social da empresa, como promotora do desenvolvimento do país e das cidades ou regiões onde está inserida também é desejado como elemento constituinte da imagem corporativa.

Outro aspecto mencionado é o desejo de consolidar a imagem de empresa privada, desvinculando-a dos conceitos de mǎezona e posicionando-a como um espaço de realização profissional. Segundo o ‘Diretor C’, esse fortalecimento de imagem de privatização bem sucedida pode, inclusive, ajudar o setor elétrico brasileiro, que deu início ao processo de privatização das empresas que hoje encontra-se praticamente estagnado.

As passagens acima também deixam clara a preocupação com a imagem junto aos diversos públicos de interesse (SIMÕES, 1995) ou *stakeholders* (ALMEIDA *et al.*, 2001), notadamente colaboradores, fornecedores, acionistas e comunidade.

## 21. A estrutura da empresa

“... até pelo fato da gente ter vindo pra esse prédio dificultou um pouco a comunicação entre as pessoas, porque cada um fica no seu andar e acaba não se falando. Isso é um pouco do reflexo desse novo jeito de trabalhar, um prédio, não é mais... Antigamente era aberto, todo mundo se via, então vira e mexe todo mundo se encontrava nos corredores” (Profissional A)

“Todas as reorganizações que foram feitas na empresa desde que ela foi privatizada, foi com o objetivo de otimizar recursos humanos, recurso material, recurso estratégico, pra ter as competências melhor distribuídas. Então sempre se procurou fazer nessas reestruturações e reorganizações empresariais foram uma busca da melhoria contínua que é uma coisa que o nosso presidente prega sempre conosco e qualquer possibilidade de melhoria nós temos trabalhado a gente não se furta por fazer uma modificação em organograma se sabemos que vai ter um ganho em termos de otimizar recursos. O que vemos é que ganhamos bastante porque conseguimos otimizar e trabalhar de forma matricial que é uma outra coisa que a empresa pratica bastante hoje que não praticava tanto...” (Diretor B)

“Isso ainda vai continuar, pois é um processo contínuo, sempre tem gente saindo outros entrando, tem que reestruturar e motivar as pessoas, isso aconteceu e ainda deve acontecer, teve recentemente um diretor que saiu da empresa então vamos ter que reestruturar. Não temos nenhuma decisão em relação a marcar diretorias.” (Diretor C)

“...a minha área, por exemplo, trabalha com projetos de base matricial. A matriz de cada projeto envolve profissional de quase todas as áreas, por conta de todo esse esforço estabelece um canal efetivo de comunicação horizontal. Acho que é adequado.” (Diretor D)

“...então às vezes uma pessoa tem uma idéia nova, mas não é só na norma que está atrelado, acho que tá atrelado mais à hierarquia. É aquela coisa que eu te falei das pessoas ainda não terem autonomia de canal direto com outros diretores. Por exemplo, o meu diretor é o *fulano*, as vezes eu tenho um trabalho com o diretor D, por exemplo, to fazendo agora um trabalho com ele, mas eu sempre: ‘*Fulano*, eu to fazendo um trabalho com o diretor D’...” (Profissional A)

A categoria 'Estrutura da empresa' contempla tanto aspectos físicos quanto de organograma.

No primeiro trecho, a estrutura física é abordada como um elemento que interfere na comunicação entre as pessoas. Comparando a estrutura aberta da sede da Eletrosul e a atual estrutura da sede da Gerasul/Tractebel Energia, que funciona em um prédio de onze andares, a 'Profissional B' percebe a primeira como mais favorável à comunicação informal, pois propicia o encontro entre as pessoas que trabalham em áreas distintas na empresa.

Além das alterações na estrutura física, os pesquisados deixam claro que as mudanças em termos de organograma têm sido freqüentes na empresa desde a privatização. No que tange à antiga questão relativa à estrutura e estratégia, as passagens sugerem que na Gerasul/Tractebel Energia é a estratégia que determina a estrutura, como reflete a afirmação do 'Diretor B', de que a alta administração não se furta em fazer alterações no organograma sempre que estas forem consideradas convenientes para otimizar os recursos da empresa e maximizar seus resultados. Nesse sentido, as *idéias norteadoras* constituem o principal aspecto do tripé do aprendizado (SENGE, 1999), orientando as *inovações em infra-estrutura e em teoria, métodos e ferramentas*.

O caráter dinâmico da estrutura organizacional indica que ela aproxima-se de uma *adhocracia* (MINTZBERG, 1995). Essa percepção é fortalecida com o comentário do 'Diretor D', de que a empresa utiliza a estrutura matricial (MINTZBERG, 1995). Na visão dele, este tipo de estrutura também favorece a comunicação, pois reúne pessoas de diferentes unidades organizacionais em torno de objetivos comuns.

A última passagem, contudo, sugere que esta estrutura matricial não foi plenamente incorporada na empresa, pois em algumas áreas ainda não é tão simples transcender as linhas hierárquicas em prol do desempenho das funções. Essas dificuldades refletem a trajetória que a empresa vem fazendo, partindo de uma burocracia mecanizada, oriunda da empresa estatal, em direção a uma estrutura mais flexível. Considerando que a efetivação das mudanças em organogramas depende, em grande parte, das mudanças de comportamento das pessoas, podemos dizer que a estrutura da empresa também encontra-se em transição, tal como a sua cultura organizacional.

## **22. A estrutura da comunicação na empresa**

“Eu acho que fica pulverizado, às vezes até as linguagens que estão sendo usadas, a linguagem não é a mesma. É complicado porque a gente está em outros setores, então a comunicação até entre a gente fica complicada, porque às vezes a gente não tem tempo, deixa passar, tem alguma outra coisa mais importante... E a gente tentou fazer esse comitê, ta tentando... Mas eu acho que a gente tinha que

estar na mesma área, a gente tinha que estar no mesmo local de trabalho, trabalhando essas questões juntos. Eu não acho que tá legal assim, não.” (Profissional A)

“Eu acho que não tem como ser muito diferente disso, na minha opinião. Porque a comunicação interna, se ela tivesse isolada num departamento que não fosse recursos humanos, ela teria fazer um caminho muito penoso de ficar sempre buscando informação do que tá sendo feito. Porque o DRH acompanha diariamente, quer dizer, diariamente não, mas de perto, a motivação, falta de motivação de funcionários, o que tá sendo feito de treinamento, quais são as expectativas, eles estão muito próximos disso, pra eles é mais fácil desenvolver. A institucional e a de negócios, eu diria que elas têm que andar muito juntas. Mas eu vejo um único problema de tirar a de negócio e colocar em um departamento único - institucional e de negócio num departamento. Porque é a mesma coisa com os funcionários e a comunicação interna. Quem trabalha com comunicação de negócio tem que estar olhando aqui, ó, junto com vendas.” (Profissional C)

“Eu já havia comentado em um outro ponto da entrevista sobre a célula, a célula pra mim é única, célula Gerasul, então nesse caso eu vejo que deva haver uma célula única, haver uma comunicação, não que não possa haver um trabalho de vários órgãos da empresa até porque todos têm que trabalhar numa força tarefa quando tiver um marketing em relação a uma unidade de produção, vem o pessoal da unidade de produção e senta com vocês. Agora eu vejo que o melhor é o pessoal da comunicação estarem todos numa mesma área.” (Diretor B)

“Eu vejo que tem que juntar mais, eu não entendo porque o pessoal do *fulano* tem responsabilidades, aqui o profissional A também o DRH, vejo que isso pode ser centralizado pra poder usar justamente os meios, ter uma coisa uniformizada, e todos poderem dar informações para o profissional A, por exemplo, - eu comprei uma máquina vamos fazer um investimento, vai ajudar o pessoal etc, e centralizar tudo e assim ela pode comunicar, isso para a comunicação interna, tem que ser centralizada. A comunicação externa deve fazer tudo, porém em conjunto com os departamentos interessados, pode ser que o DMV, vá ter interesses pra comunicação perante clientes industriais, novos clientes, pode ser que Jorge Lacerda tenha interesse pra comunicação de meio ambiente perante à comunidade local, pode ser que o departamento financeiro tenha necessidades de material de comunicação para a comunidade financeira, então temos vários grupos de interesses, mas tem que ser centralizado tudo na mesma pessoa ou no mesmo departamento pra justamente evitar que façam coisas que não estão padronizadas.” (Diretor C)

A categoria 'A estrutura de comunicação na empresa' expõe a percepção dos pesquisados sobre o modo como esta função era desenvolvida no período das entrevistas e sobre o que eles consideram ideal para a mesma.

A primeira passagem revela a preocupação do 'Profissional A' em relação à uniformidade da linguagem em todas as ações de comunicação, o que é dificultado pelo fato de as pessoas que tratam do tema trabalharem em diferentes áreas. Na visão dele, o ideal seria concentrar os profissionais que trabalham com comunicação, seja ela interna, institucional ou de negócio, em uma única área.

O 'Profissional C', por outro lado, apesar de destacar a importância de os diferentes tipos de comunicação andarem juntos, considera importante que a comunicação interna esteja próxima dos empregados, ou seja, na área de recursos humanos, e que a comunicação externa seja desenvolvida junto ao pessoal de vendas.

Os depoimentos dos diretores que se manifestaram sobre essa questão mostram a percepção dos mesmos de que seria oportuno que a comunicação estivesse centralizada em uma área, a fim de otimizar os recursos destinados às diferentes ações de comunicação, coordenar melhor essas atividades e potencializar os seus resultados. Eles também demonstram preocupação com a unidade de linguagem e a padronização dos modos de comunicação. Na visão deles, os profissionais centralizados em uma área atuariam como coordenadores dos processos de comunicação, atendendo as necessidades das demais áreas da empresa e chamando estas a participar sempre que necessário. Essa visão reflete o papel da comunicação na cadeia de valor (PORTER, 1989), que entendemos como uma atividade de apoio que, além de subsidiar tanto as demais atividades de apoio quanto as atividades primárias, deve atuar como elo de ligação que conecta todas essas atividades da empresa.

### **23. A relação entre Gerasul, Tractebel e SUEZ**

“A nossa relação com ela (SUEZ) ainda é distante. A Tractebel já tem uma visão muito de negócio.(...) Então a SUEZ tem isso de muito legal, porque ela prega as coisas boas e as coisas boas são boas em qualquer lugar. Ter bom humor, sorrir, amar, viver, respeitar o meio ambiente, ser companheiro, não sei o que...é bom em qualquer língua, em qualquer país, em qualquer cultura. né?! A Tractebel não tem essa estratégia, mas ela não impede que a gente se identifique.(...)”

Acredito que isso deva sofrer alterações. Mas pra isso, a SUEZ, assim como a gente, com esse percentual de pessoas, tem o trabalho de alterar a cultura da Tractebel. Não é fácil. E essa mudança não pode ser autoritária.” (Profissional B)

"A gente não sabe se a gente vai seguir a linha da Tractebel ou da Suez, embora a Tractebel tenha, cada vez mais, que seguir a linha da Suez.(...) A gente não tem poder de influenciar isso aí. Tanto é que a mudança da marca, que foi uma coisa que a gente queria, e acha que deve ser feita, ta nessa leveza aí né. E eu acho que essa leveza é proposital, porque eles mesmo não querem mudar e ainda tão com essa.... Porque não sabem se vão mudar como Tractebel ou se vão mudar como Suez. Eu imagino que a linha ainda ta... Porque de repente eles botam o nome da Tractebel, e de repente muda lá também..." (Profissional A)

“Essa é uma interação que vem gradativamente, ela esta começando a se ampliar, a Suez tem varias empresas no mundo e algumas empresas aqui no Brasil, com a filosofia da implantação da TIS (Tractebel Industria Solution), a idéia é que ao se vender um produto possa se agregar outros produtos de outras empresas, então você pode vender um pacote de produtos que possam desenvolver energia elétrica, água, resíduos, etc, então essa integração é uma coisa nova que esta começando a se processar, envolve cogeração, bastante coisa, então é inclusive nova no Brasil.” (Diretor A)

“Nós temos um grau de liberdade de atuação alto, que poucos são os assuntos que vão ao comitê estratégicos, então nós recebemos aqui toda a orientação que vem da controladora Sues, através da Tractebel que permeiam pelo comitê estratégico que chega até a empresa, mas nós soubemos de todo o controlador, das metas do controlador, nós conhecemos sua ambição, os planos assistenciais , a forma como ele entende o tratar os empregados, então existe uma integração muito boa, o nível de comunicação é adequado, se ele for maior que isso ele passa a ser restritivo a ação gerencial interna, eu acho que ele está num adequado e compatível com respeito à delegação que foi dada, essa relação não é muito intensa mas existe.” (Diretor D)

A categoria 'A Relação entre Gerasul, Tractebel e SUEZ' apresenta a percepção dos pesquisados sobre o relacionamento que a empresa tem mantido com o seu controlador e com as outras empresas que também fazem parte da Tractebel ou da SUEZ.

Na primeira passagem, o 'Profissional B' demonstra que, apesar da relação com a SUEZ ainda ser distante, existe admiração pelos ideais que o grupo defende. O comentário sobre a diferença entre a cultura da Tractebel, mais voltada aos negócios, e a da SUEZ revela a complexidade de se difundir uma cultura única em um grupo global que atua em diferentes atividades. Apesar dessa complexidade, os pesquisados revelam a tendência da Tractebel seguir, cada vez mais, as diretrizes da SUEZ, inclusive no que tange à comunicação. Nesse sentido, o 'Profissional A' comenta que a definição da mudança de marca da Gerasul estava atrelada às definições da nova política de marcas que a SUEZ instituiu em 2001.

Em termos de estratégia, o 'Diretor A' menciona a criação da TIS e da SIS como formas de incrementar as inter-relações entre as empresas da Tractebel e da SUEZ, respectivamente, a fim de atingir o objetivo de alavancar negócios junto a clientes industriais, aproveitando o diferencial competitivo do grupo através da estratégia horizontal (PORTER, 1989).

Na última passagem, o 'Diretor D' expõe uma percepção diferente da comunicação entre a empresa e o controlador. Enquanto os demais pesquisados destacaram a necessidade de incrementar esta comunicação, mostrando os benefícios que ela pode gerar, este entrevistado pondera que o aumento da comunicação poderia restringir a autonomia de gestão, que ele considera muito importante.

## **24. As barreiras na comunicação descendente**

“você não consegue ter uma participação muito grande ou não é conveniente você levar assuntos estratégicos para a base, muitas vezes você tem que segmentar isso dentro de um tópico, nós temos um comitê de comercialização que participam varias diretorias, mas não convêm você levar certas discussões pra base porque tem dados, informações estratégicas. Então você tem que segmentar, tem certos outros assuntos que a gente vai procurar trazer mais a participação, a parte de gerenciamento de riscos, a parte mais operacional, isso sim tem que ter uma participação mais ativa da base, porque eles que conhecem muito mais os problemas. Então esse fluxo de informações tem que ser medido e calibrado de acordo com o nível do assunto que está se tratando, então isso varia muito, de diretoria pra diretoria, varia muito de gerente de uma área ou outra.” (Diretor A)

“Não, nós temos que melhorar nessa divulgação das estratégias, nós temos procurado sempre divulgar os objetivos empresariais da empresa, mas mesmo assim essa comunicação tem que ser melhorada, não só pela nossa área de comunicação ou até enfatizar mais que os nossos gerentes façam esse papel, é uma coisa que temos que estar sempre divulgando, mostrar sempre as coisas positivas da empresa, divulgar todos os prêmios que a empresa recebe, temos divulgado a nossa carta de meio ambiente do presidente, temos uma política de meio ambiente.” (Diretor B)

“Então agora eu tenho, eu tive acesso, mas eu vou te dizer que até então é muito difícil, a comunicação entre a Tractebel e Gerasul em termos de objetivos estratégicos é muito restrita. Isto talvez esteja na cabeça de alguns diretores, do presidente, mas não tá divulgada claramente na empresa.” (Profissional A)

“Se eu conheço? Se eu conheço os objetivos a curto e longo prazo ? Conheço (riso meio irônico.), mas não é uma regra comum na empresa, não é uma informação difundida na empresa. ...)

Ah, eu acho isso muito complicado também. Porque é assim, quando a gente não tem uma informação, quando a comunicação é ineficiente, a gente sai de pau: "Pô, porque os cara não comunicam, porque não informam, porque não dizem, porque não fazem, porque não acontecem." Às vezes, não fazem, não dizem, não informam, não comunicam porque uma das estratégias era não dizer, não informar, não comunicar, pra não perder a graça ou porque aquilo ali era tão daquele jeito que não podia ficar dizendo antes. Certo?" (Profissional B)

A categoria 'As barreiras na comunicação descendente' apresenta percepções dos entrevistados sobre as informações que fluem (ou não), da alta administração para as bases da empresa.

O 'Diretor A' destaca a necessidade e conveniência de se filtrar as informações que são difundidas na organização, demonstrando maior preocupação com aquelas de interesse estratégico. Já o 'Diretor B' evidencia a importância de se divulgar as ações e decisões da empresa, inclusive as estratégias. A aparente divergência entre ambos reflete a complexidade que envolve a difusão de informações, que constitui uma questão delicada e polêmica no cenário organizacional.

A utilização da estratégia de comunicação de não informar, comumente usada em muitas empresas, é trazida à tona pela 'Profissional B', que demonstra compreensão quanto a essa postura administrativa.

Independente da intenção ou não da cúpula administrativa evitar comunicar alguns assuntos, é perceptível que os colaboradores entrevistados percebem essa relativa ausência de informações e sentem falta delas, como reflete a fala da 'Profissional C'. Essa carência de comunicação dificulta a criação do conhecimento através da socialização (NONAKA e TAKEUCHI, 1997), ou seja, do compartilhamento de experiências, que pode impulsionar o aprendizado.

## **25. A relação entre comunicação e estratégia**

“E a comunicação tem que ser uma área estratégica. Ela tinha que estar lá grudado no presidente, e sabendo de tudo o que acontece na empresa, pra ela saber qual vai ser a estratégia.” (Profissional A)

“Eu acho que tem que estar intimamente ligadas, né. Dependendo da estratégia que a empresa adotar, seja pra negócio, seja pra posição de marca, seja como lidar com os investidores, e tal, os acionistas, a comunicação tem traduzir todas essas estratégias em ações. Ela é um meio operacional para fazer as estratégias serem aplicadas.” (Profissional C)

“Eu vejo que deva avançar mais, nesse último ano estamos ganhando, nós tivemos a criação de negócios dentro da empresa que foi a área de venda de energia . Ela abriu a questão da estratégia e comunicação. Como nós temos um produto a ser vendido , esse produto tem que estar sendo divulgado com isso o estratégico também é saber o que a empresa pretende no futuro, se no futuro nós vamos ampliar nosso parque gerador, nós vamos ter também energias livres a partir de 2003. Essa estratégia tem que estar em contato com a comunicação porque se nós vamos buscar uma melhor colocação para o nosso produto, nós vamos ter que estar esse mercado futuro e também avaliando todos cenários o que está entrando de energia nova de outros concorrentes.” (Diretor B)

“Acho que nós vivemos uma tendência de especialização , eu não posso imaginar que o vendedor de energia seja o melhor homem que cuida da empresa, ou seja, possa ser um estrategista de comunicação, ele faz parte da estrutura matricial da informação mas a coordenação tem que estar na mão do especialista...” (Diretor D)

A última categoria – ‘A relação entre comunicação e estratégia’ - revela um relativo contraste entre o que os pesquisados percebem como ideal e o que eles percebem na relação que acontece de fato entre comunicação e estratégia na empresa.

Ao mesmo tempo que destacam o caráter estratégico da comunicação, afirmando que a mesma constitui um meio de transformar as estratégias organizacionais em ações e que deve estar próxima da alta administração, os depoimentos revelam que isso não ainda não acontece plenamente na prática. Isso reflete a necessidade de incrementar a articulação entre as estratégias corporativas e a comunicação, vista como uma estratégia funcional, de acordo com os conceitos de Certo (1993).

Apesar de estruturalmente a maior parte da comunicação estar ligada diretamente a uma diretoria da empresa, aparece o desejo de se aproximar mais esta função das decisões da cúpula administrativa, permitindo que as ações de comunicação reflitam a imagem que os executivos percebem como adequada, junto aos diferentes públicos de interesse da empresa.

Também é oportuno destacar a questão da abertura de mercado com um estímulo ao estreitamento das relações entre comunicação e estratégia. Na percepção do 'Diretor B', a competitividade desse novo mercado exige que a empresa dê maior atenção à imagem corporativa, ao posicionamento de marca, etc, pois outras empresas estarão disputando a preferência dos clientes. Na visão dele, é importante que a comunicação seja realizada considerando também as estratégias e os objetivos de longo prazo da empresa, pois a comunicação tem um papel relevante na consolidação dos mesmos.

## 6.2 CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS

As categorias iniciais foram agrupadas de acordo com a similaridade ou complementaridade das informações que expressam. Este agrupamento resultou nas categorias intermediárias, que têm um caráter mais abrangente.

A seguir, são apresentadas as categorias intermediárias, precedidas de quadros que mostram o processo de derivação das mesmas.

### 1. Características do setor elétrico brasileiro

<b>Categoria Inicial</b>	<b>Idéia-chave</b>	<b>Categoria Intermediária</b>
2. Indefinições no Setor Elétrico	A reestruturação no setor elétrico não está completamente consolidada.	1. Características do Setor Elétrico Brasileiro
3. O risco de submercado	Existe risco econômico-financeiro de se gerar energia em um submercado e vendê-la em outro submercado.	
5. Transição para mercado livre	A abertura de mercado apresenta elementos novos para os agentes do setor elétrico e altera a configuração do mesmo.	

Quadro 1 - Processo de derivação da categoria "Características do setor elétrico brasileiro"

A categoria “Características do Setor Elétrico Brasileiro” originou-se do agrupamento das categorias iniciais: 2. Indefinições no setor elétrico; 3. O risco de submercado e 5. Transição para mercado livre.

Os entrevistados revelam preocupação com as atuais características do setor elétrico brasileiro, que apresenta várias indefinições. Segundo eles, são necessárias regras claras e a consolidação da reestruturação do setor, para que seja possível transitar do mercado cativo para o mercado livre com sucesso.

Considerando que várias medidas propostas no Re-seb – Reestruturação do Setor Elétrico Brasileiro (PAIXÃO, 2000) não foram implantadas na prática, o setor parece ter ficado entre dois modelos de indústria. De um lado, ainda existem traços do modelo verticalizado e cativo, que existia quando as empresas do setor eram estatais. De outro lado, aparecem as transformações para o novo modelo, que propõe a desverticalização do setor e a competitividade de mercado, no qual entram em cena também as empresas privadas que ingressaram nesse mercado.

Assim, os pesquisados evidenciam a necessidade de se estabelecer as condições para que este novo mercado se consolide, o que exige a participação dos órgãos reguladores do setor, como a ANEEL e o ONS, das empresas que atuam como agentes do mercado, através das suas associações, e dos poderes legislativo e executivo do país. O atual Comitê de Revitalização do Setor Elétrico Brasileiro representa um esforço nesse sentido.

## 2. Expectativas da empresa no ambiente instável

<b>Categoria Inicial</b>	<b>Idéia-chave</b>	<b>Categoria Intermediária</b>
6.Estratégias planejadas e oportunidades Emergentes	O ambiente instável exige freqüente adaptação das estratégias planejadas às oportunidades emergentes, na busca por melhores resultados.	2. Expectativas da empresa no ambiente instável
7.Posicionamento e Objetivos Empresariais	Além de ampliar sua atuação na geração e venda de energia elétrica, a empresa pretende oferecer soluções integradas aos clientes potenciais, aproveitando o diferencial da SUEZ.	

Quadro 2 - Processo de derivação da categoria "Expectativas da empresa no ambiente instável"

A categoria “Expectativas da empresa no ambiente instável” deriva do agrupamento das categorias iniciais: 6. Estratégias planejadas e oportunidades emergentes e 7. Posicionamento e objetivos empresariais. Para os pesquisados, apesar de o planejamento constituir um instrumento importante para se vislumbrar o futuro e traçar caminhos para alcançar os objetivos pretendidos, o aproveitamento de oportunidades é fundamental para obter sucesso em um ambiente instável.

Além do surgimento ou da construção de oportunidades, as mudanças de regras ou situações podem transformar o que fora planejado em algo inadequado e até prejudicial à companhia. Assim, não é conveniente manter-se atrelado ao planejamento prescrito em detrimento da realidade dinâmica que se apresenta, sendo que essa realidade exige que se construam estratégias no caminho e que o aprendizado contínuo faça parte do dia-a-dia tanto da alta administração quanto do empregados que atuam na empresa.

Tendo em vista esse ambiente, ao mesmo tempo desafiador e profícuo, os entrevistados revelam vários objetivos que constituem o conjunto de diretrizes que devem nortear o futuro da empresa neste novo cenário. Este conjunto inclui tanto a ampliação da geração e venda de energia, atividades mais fortes da empresa até o momento, quanto a oferta de soluções integradas, aproveitando o diferencial de fazer parte de um grupo multi-serviços. Como essa sinergia entre empresas do grupo representa uma novidade, a companhia está descobrindo as melhores formas de aproveitar esse diferencial, ou construindo essas formas, ou seja, aprendendo durante o processo.

### 3. A empresa e seus controladores

<b>Categoria Inicial</b>	<b>Idéia-chave</b>	<b>Categoria Intermediária</b>
4. Comitê estratégico e Planejamento	Existe um comitê estratégico na empresa e um planejamento formal, embora este seja pouco conhecido pelos empregados.	3. A empresa e seus controladores
18. A relação entre local e global	A empresa concilia diretrizes globais dos controladores e relativa autonomia de gestão local.	
23. A relação entre Gerasul, Tractebel e SUEZ	A relação entre a Gerasul, Tractebel e SUEZ tende a se estreitar para aproveitar o diferencial competitivo do grupo multi-serviços.	

Quadro 3 - Processo de derivação da categoria "A empresa e seus controladores"

Na categoria “A empresa e seus controladores”, foram agrupadas as categorias iniciais: 4. Comitê estratégico; 18. A relação entre local e global e Planejamento e 23. A relação entre Gerasul, Tractebel e SUEZ.

Na relação entre a empresa e seus controladores é exposta a importância dada à autonomia da empresa na gestão dos seus negócios. Simultaneamente, o sentido de rumo comum que une a empresa aos controladores fica clara com o papel desempenhado pelo comitê estratégico, do qual os mesmos participam. Este comitê, além de levar ao conhecimento do controlador as questões mais relevantes que a empresa vivencia, também orienta as diretrizes que a mesma deve considerar.

Tais diretrizes incluem o aumento de sinergia entre as empresas da Tractebel e também da SUEZ, a fim de aproveitar o diferencial competitivo que o grupo dispõe por congrega diversos serviços em energia –Tractebel, em água – Ondeo, e em resíduos sólidos – Sita.

A conveniência em aumentar a integração entre as empresas que estão no mesmo pólo e, em seguida, entre as empresas que atuam em diferentes pólos, mas têm em comum o foco em clientes industriais, exige esforços de comunicação. Neste sentido, além da criação da TIS e da SIS, mencionada pelos entrevistados, também foi criado o Club Brasil. O objetivo deste Club é “criar sinergias comerciais entre as várias empresas atuantes no Brasil visando conquistar mercados, gerar eficiência administrativa com a troca de idéias que visem redução de custos e, ao final, obter resultados visíveis e de curto prazo”, conforme afirmação do delegado da SUEZ no Brasil, Maurício Bähr<sup>19</sup>. Com este intuito, foram criados grupos de

<sup>19</sup> Entrevista publicada no Boas Novas Tractebel Energia, ano 1, Nº 2, Maio de 2002.

trabalho em diferentes áreas, inclusive um grupo de comunicação interna e um grupo de comunicação externa, que reúnem empresas da SUEZ que atuam no país.

#### 4. Cultura organizacional em transição

<b>Categoria Inicial</b>	<b>Idéia-chave</b>	<b>Categoria Intermediária</b>
8. Os sinais da origem estatal	A cultura organizacional da empresa apresenta elementos da cultura da estatal da qual ela se originou.	4. A cultura organizacional em transição
9. Os novos critérios de valorização no trabalho	A competitividade e o foco nos resultados passam a predominar sobre os antigos critérios de tempo de serviço na valorização do trabalho.	
10. Mudanças na cultura organizacional	A empresa está mudando gradualmente a sua cultura organizacional, distanciando-se da cultura da antiga empresa estatal e aproximando-se da cultura dos seus controladores privados.	
16. O significado de normas, procedimentos, autonomia, criatividade e inovação	Os conceitos de normas, procedimentos, autonomia, criatividade e inovação estão sendo reavaliados na empresa, assumindo novos graus de importância.	

Quadro 4 - Processo de derivação da categoria "A cultura organizacional em transição"

A categoria “Cultura organizacional em transição” reúne as categorias iniciais: 8. Os sinais da origem estatal; 9. Os novos critérios de valorização no trabalho; 10. Mudanças na cultura organizacional e 16. O significado de normas, procedimentos, autonomia, criatividade e inovação.

Esta categoria abrange as percepções dos pesquisados sobre a coexistência de aspectos culturais antigos, provenientes da história da privatização da empresa, e elementos novos, trazidos pela cultura dos controladores e pela condição de empresa privada. A permanência na empresa de grande número de pessoas que já trabalhavam na estatal e o ingresso de outras pessoas, que trazem novos conceitos, são importantes nesta transição de cultura organizacional, que acontece lentamente, sem imposições.

Gradualmente, os novos membros do corpo funcional se familiarizam com algumas idéias e valores importantes para a empresa e, paralelamente, injetam no sistema organizacional diferentes modos de se perceber a realidade. Da mesma forma, os antigos colaboradores começam a destruir alguns paradigmas, assimilar novos conceitos ligados ao

trabalho e adotar novas posturas, mantendo, contudo, certas características que concebem como relevantes. Nesse processo de troca entre colaboradores novos e antigos, a empresa vai criando sua própria identidade, pois, assim como o setor elétrico brasileiro, ela também encontra-se em transição.

### 5. A comunicação que permeia a empresa

<b>Categoria Inicial</b>	<b>Idéia-chave</b>	<b>Categoria Intermediária</b>
11. As subculturas na organização	Existem subculturas na organização, sendo que a comunicação flui mais facilmente entre os membros da mesma.	5. A comunicação que permeia a empresa
14. A comunicação horizontal	A comunicação entre diferentes áreas da empresa é fundamental e carece de melhorias.	
15. A comunicação informal	A comunicação informal constitui um modo importante de troca de informações na empresa.	

Quadro 5 - Processo de derivação da categoria "A comunicação que permeia a empresa"

A categoria “A comunicação que permeia a empresa” surgiu do agrupamento das categorias iniciais: 11. As subculturas na organização; 14. A comunicação horizontal e 15. A comunicação informal.

Os pesquisados entendem que a comunicação entre as diferentes áreas da empresa é muito importante e que é necessário incrementá-la, pois além de criar uma visão sistêmica, que pode otimizar os recursos e potencializar os resultados, a comunicação horizontal fomenta a integração entre as pessoas. Como o homem é um ser social, a integração com seus semelhantes e o senso de pertencimento ao grupo interferem significativamente na sua motivação e realização profissional e pessoal.

Os entrevistados têm encontrado na comunicação informal um meio de aumentar tanto o fluxo de informações quanto a integração. Através da comunicação informal, eles procuram complementar as informações disponibilizadas pelos canais formais e melhorar o clima no ambiente de trabalho. Naturalmente, as afinidades de idéias e comportamento entre algumas pessoas, que geram subculturas na organização, faz com que o tráfego de informações entre elas flua com mais facilidade e agilidade. Conseqüentemente, o fluxo da comunicação informal pode esbarrar nos limites dos campos das diferentes subculturas.

De qualquer forma, este tipo de comunicação não pode ser ignorado, pois é criado espontaneamente pelas pessoas que compõem a empresa e sempre estará presente em qualquer organização. Se a comunicação formal for realizada levando em consideração este

aspecto, bem como as características da comunicação informal, talvez seja possível aproveitar melhor os benefícios que ela gera e mitigar os problemas que por ventura ela possa criar.

## 6. O fluxo de comunicação entre os níveis hierárquicos

<b>Categoria Inicial</b>	<b>Idéia-chave</b>	<b>Categoria Intermediária</b>
13. As contradições na comunicação ascendente	A diretoria da empresa procura mostrar-se receptiva à comunicação ascendente, sendo que os empregados ainda demonstram relativa resistência em crer na veracidade dessa abertura.	6. O fluxo de comunicação entre os níveis hierárquicos
24. As barreiras na comunicação descendente	As estratégias organizacionais às vezes são filtradas na comunicação descendente ou simplesmente não são divulgadas, e, quando isso acontece, os empregados sentem falta de tais informações	

Quadro 6 - Processo de derivação da categoria "O fluxo de comunicação entre os níveis hierárquicos"

A categoria “O fluxo de comunicação entre os níveis hierárquicos” é originária das categoriais iniciais: 13. As contradições na comunicação ascendente e 24. As barreiras na comunicação descendente.

Os depoimentos dos pesquisados demonstram que o fluxo de comunicação entre empregados e diretoria precisa ser melhorado, e que a empresa tem atuado nesse sentido. As falas dos diretores refletem o propósito de se fomentar a comunicação ascendente, que é entendida como importante para a empresa.

No que se refere à comunicação descendente, também notamos a percepção de diretores de que é necessário incrementar a difusão de informações para os diferentes níveis da organização, inclusive das diretrizes estratégicas que norteiam a empresa. Mesmo revelando consciência da importância dessa difusão de informações, as falas de diretores também trazem à tona a questão de que essa difusão seja filtrada. Considerando que o cenário organizacional é complexo e que as informações hoje podem se configurar em grandes fontes de vantagem competitiva para as empresas, eles consideram fundamental o cuidado no tratamento das mesmas. Nesse sentido, a comunicação descendente deve ser feita com muito discernimento, profissionalismo e responsabilidade, a fim de que se cumpra a função de transmitir as informações importantes para o todo organizacional e, simultaneamente, se preserve o sigilo de certas informações enquanto se considere oportuno.

Nos depoimentos dos empregados, é perceptível tanto o sentimento de falta de informações, principalmente sobre os rumos que a empresa pretende seguir, quanto a compreensão de que às vezes algumas informações não podem ser divulgadas.

Todavia, é importante lembrar que os colaboradores entrevistados atuam na comunicação da empresa. Assim, a falta de informações estratégicas assume um sentido diferente para os mesmos, pois pode dificultar a análise do que deve ser transmitido aos empregados ou ao público externo e sob qual enfoque.

### 7. A comunicação como estratégia funcional

<b>Categoria Inicial</b>	<b>Idéia-chave</b>	<b>Categoria Intermediária</b>
12. O papel da comunicação	O papel da comunicação é atuar interna e externamente, transmitindo informações, melhorando relacionamentos e fortalecendo a imagem da empresa junto aos seus diversos públicos de interesse.	7. A comunicação como estratégia funcional
25. A relação entre comunicação e estratégia	A comunicação deve transformar as estratégias em ações, de modo a contribuir para a melhoria dos resultados da empresa.	

Quadro 7 - Processo de derivação da categoria "A comunicação como estratégia funcional"

A categoria "A comunicação como estratégia funcional" deriva do agrupamento das categorias iniciais: 12. O papel da comunicação e 25. A relação entre comunicação e estratégia.

Segundo os entrevistados, a comunicação exerce papel importante tanto interna quanto externamente na empresa. Internamente, suas principais funções são, de acordo com os depoimentos: desenvolver o pensamento sistêmico, difundir objetivos comuns ou visão compartilhada, promover a integração, aumentar a motivação e coordenar o fluxo de informações. As duas primeiras funções refletem o impacto da comunicação nas condições necessárias à aprendizagem organizacional, de acordo com a abordagem de Peter Senge (1990). As duas funções seguintes referem-se ao papel da comunicação nos relacionamentos humanos e na esfera pessoal. A última função trata do que tende a ser associado mais rapidamente às funções de comunicação, ou seja, a troca de informações. Todavia, o conteúdo das entrevistas nos permite observar que a comunicação organizacional transcende os aspectos objetivos de divulgar dados ou informações, atingindo a subjetividade dos indivíduos que participam dela, seja como receptores, seja como emissores.

No que se refere à comunicação externa, também é perceptível o caráter subjetivo dos efeitos que ela gera. Os depoimentos abordam aspectos como aceitação da empresa junto às comunidades na qual ela está inserida, bem como outros elementos que somados formam a imagem da empresa, como a ética e a qualidade do produto. Na visão deles, a comunicação é capaz de contribuir significativamente para que estes atributos sejam reconhecidos.

A idéia-chave da categoria "A relação entre comunicação e estratégia" resume a importância do principal papel que a comunicação deve desempenhar na empresa. Como pode ser observado nas entrevistas, a função primordial da comunicação é propiciar que as estratégias da empresa sejam transformadas em prática. Nesse sentido, o conjunto de ações de comunicação, que visam difundir os objetivos empresariais internamente, aumentar a sinergia entre as áreas e as pessoas da empresa, e posicionar a organização no mercado de modo coerente com suas diretrizes e estratégias, deve contribuir para potencializar os resultados da companhia. Assim, a interpretação do conteúdo das entrevistas permite o entendimento da comunicação como uma estratégia funcional (CERTO, 1993).

## 8. Características da estrutura da empresa

<b>Categoria Inicial</b>	<b>Idéia-chave</b>	<b>Categoria Intermediária</b>
21. A estrutura da empresa	A estrutura é relativamente flexível, sendo alterada em função da estratégia e utilizando a estrutura matricial.	Características da estrutura da empresa
22. A estrutura de comunicação na empresa	A comunicação está segmentada em diferentes áreas da empresa.	

Quadro 8 - Processo de derivação da categoria "Características da estrutura da empresa"

A categoria "Características da estrutura da empresa" surgiu do agrupamento das categorias iniciais: 21. A estrutura da empresa e 22. A estrutura de comunicação na empresa.

As características da estrutura na empresa revelam o intuito de torná-la mais flexível e capaz de responder com mais agilidade às mudanças no ambiente externo. Os depoimentos de alguns diretores mostram que a organização está disposta a transformar a estrutura quando constata-se esta necessidade, impedindo que os delineamentos estruturais tornem-se barreiras para o avanço dos objetivos empresariais.

Além disso, a utilização da estrutura matricial, que está sendo difundida na empresa, reforça o foco no desenvolvimento do trabalho, no intuito de ultrapassar as demarcações rígidas de que área ou que pessoa desempenha cada função. A estrutura matricial deixa clara a primazia da realização das tarefas com eficácia, envolvendo as áreas e pessoas necessárias em

cada situação. Todavia, as entrevistas com profissionais sugerem que este conceito inerente à estrutura matricial não foi plenamente assimilado na prática.

Essa transição por que passa a estrutura da empresa, que caminha em direção a uma maior flexibilidade, pode ajudar a compreender a estrutura de comunicação da mesma. Nesse sentido, é possível interpretar o fato de a comunicação estar sendo realizada em diferentes áreas da empresa, dependendo do tipo de comunicação, como um estímulo ao trabalho matricial entre essas áreas. Essa possibilidade constitui uma alternativa de explicação dos motivos que fazem com que a comunicação não esteja centralizada, contrariando o desejo de muitos dos entrevistados. Enquanto vários pesquisados percebem a centralização de todas as funções de comunicação em uma área como um meio de unificar a linguagem e otimizar os recursos, o comentário de outro entrevistado considera importante que cada tipo de comunicação seja desenvolvido junto à estrutura a que se relaciona, como a área de recursos humanos, no caso da comunicação interna, e a área de vendas, no caso da comunicação voltada a negócios. Essa divergência, associada à necessidade de consolidação empírica da base matricial, realça a transição que caracteriza a estrutura da empresa.

## 9. A imagem da empresa

<b>Categoria Inicial</b>	<b>Idéia-chave</b>	<b>Categoria Intermediária</b>
1. Espaço que a empresa ocupa no mercado	A empresa ocupa espaço importante no mercado, como a maior geradora privada de energia elétrica, embora sua marca ainda não esteja plenamente consolidada.	9. A imagem da empresa
19. A imagem percebida da empresa	A empresa é percebida como sólida, ética, participativa e boa de se trabalhar.	

Quadro 9 - Processo de derivação da categoria "A imagem da empresa"

A categoria "A imagem da empresa" é resultado do agrupamento das categorias iniciais: 1. Espaço que a empresa ocupa no mercado e 19. A imagem percebida da empresa.

Esta categoria apresenta o modo como os entrevistados percebem a organização, tanto em termos de inserção no mercado como em relação a diversos outros aspectos levantados pelos próprios entrevistados.

A imagem percebida da empresa é notadamente positiva. De acordo com o depoimento dos entrevistados, a empresa concilia eficiência, competência e qualidade, que

permitem que ela ocupe posição de destaque no setor elétrico brasileiro, a aspectos como ética, participação na comunidade e respeito às pessoas, especialmente aos empregados.

Percebemos que um aspecto com o qual os entrevistados não estão plenamente satisfeitos está relacionado com o reconhecimento público da empresa. O desejo de que a imagem da empresa seja fortalecida externamente mostra que não é suficiente que ela possua vários atributos positivos, sendo necessário que suas qualidades sejam valorizadas pelos seus públicos de interesse ou mesmo a sociedade em geral. Esse aspecto é percebido inclusive em relação ao público interno, e é evidenciado pelas declarações de que os empregados não atribuem o devido valor aos amplos benefícios oferecidos pela empresa.

### 10. A imagem idealizada

<b>Categoria Inicial</b>	<b>Idéia-chave</b>	<b>Categoria Intermediária</b>
17. A missão e os valores da empresa	A missão da empresa seria atuar em energia elétrica, respeitando o meio ambiente, as pessoas e a sociedade.	10. A imagem idealizada
20. A imagem ideal desejada	O ideal é que a Gerasul/Tractebel Energia seja reconhecida como uma empresa privada, ética, participativa e que contribui para o desenvolvimento econômico e social de onde ela está inserida.	

Quadro 10 - Processo de derivação da categoria "A imagem idealizada"

A categoria “A imagem idealizada” originou-se a partir do agrupamento das categorias iniciais: 17. A missão e os valores da empresa e 20. A imagem ideal desejada. Esta categoria reflete os desejos dos pesquisados sobre como a empresa deve ser percebida. A idealização da empresa aparece tanto nas falas diretamente relacionadas com a imagem organizacional, quanto nos comentários sobre a missão que melhor a descreveria.

De acordo com as entrevistas, a imagem idealizada guarda semelhança com a imagem percebida da empresa, ou seja, a imagem através da qual os pesquisados a descrevem. Tal semelhança encontra-se principalmente na ênfase a valores como ética, respeito ao meio ambiente e às pessoas. No que se refere ao papel da empresa na sociedade, percebemos que a imagem idealizada traz à tona o desejo dos pesquisados de que as ações sociais e a contribuição da companhia ao desenvolvimento socioeconômico do país, dos estados ou das cidades onde ela atua sejam mais valorizados.

Além disso, a imagem idealizada apresenta o reconhecimento do caráter privado da empresa como um elemento importante. Esse aspecto reflete o desejo de reforçar a identidade

da companhia junto aos seus públicos de interesse, e é coerente com a preocupação com a consolidação da marca, constatada na categoria anterior.

### Quadro Geral do Processo de Derivação das Categorias Intermediárias

<b>Categoria Inicial</b>	<b>Idéia-chave</b>	<b>Categoria Intermediária</b>
2. Indefinição no Setor Elétrico	A reestruturação no setor elétrico não está completamente consolidada.	1. Características do Setor Elétrico Brasileiro
3. O risco de submercado	Existe risco econômico-financeiro de se gerar energia em um submercado e vendê-la em outro submercado.	
5. Transição para mercado livre	A abertura de mercado apresenta elementos novos para os agentes do setor elétrico e altera a configuração do mesmo.	
6. Estratégias planejadas e oportunidades Emergentes	O ambiente instável exige freqüente adaptação das estratégias planejadas às oportunidades emergentes, na busca por melhores resultados.	2. Expectativas da empresa no ambiente instável
7. Posicionamento e Objetivos Empresariais	Além de ampliar sua atuação na geração e venda de energia elétrica, a empresa pretende oferecer soluções integradas aos clientes potenciais, aproveitando o diferencial da SUEZ.	
4. Comitê estratégico e Planejamento	Existe um comitê estratégico na empresa e um planejamento formal, embora este seja pouco conhecido pelos empregados.	
18. A relação entre local e global	A empresa concilia diretrizes globais dos controladores e relativa autonomia de gestão local.	3. A empresa e seus controladores
23. A relação entre Gerasul, Tractebel e SUEZ	A relação entre a Gerasul, Tractebel e SUEZ tende a se estreitar para aproveitar o diferencial competitivo do grupo multi-serviços.	
8. Os sinais da origem estatal	A cultura organizacional da empresa apresenta elementos da cultura da estatal da qual ela se originou.	
9. Os novos critérios de valorização no trabalho	A competitividade e o foco nos resultados passam a predominar sobre os antigos critérios de tempo de serviço na valorização do trabalho.	4. A cultura organizacional em transição
10. Mudanças na cultura organizacional	A empresa está mudando gradualmente a sua cultura organizacional, distanciando-se da cultura da antiga empresa estatal e aproximando-se da cultura dos seus controladores privados.	
11. As subculturas na organização	Existem subculturas na organização, sendo que a comunicação flui mais facilmente entre os membros das mesmas.	
		5. A comunicação que permeia a empresa

14. A comunicação horizontal	A comunicação entre diferentes áreas da empresa é fundamental e carece de melhorias.	
15. A comunicação informal	A comunicação informal constitui um modo importante de troca de informações na empresa.	
13. As contradições na comunicação ascendente	A diretoria da empresa procura mostrar-se receptiva à comunicação ascendente, sendo que os empregados ainda demonstram relativa resistência em crer na veracidade dessa abertura.	6. O fluxo de comunicação entre os níveis hierárquicos
24. As barreiras na comunicação descendente	As estratégias organizacionais às vezes são filtradas na comunicação descendente ou simplesmente não são divulgadas, e, quando isso acontece, os empregados sentem falta de tais informações	
12. O papel da comunicação	O papel da comunicação é atuar interna e externamente, transmitindo informações, melhorando relacionamentos e fortalecendo a imagem da empresa junto aos seus diversos públicos de interesse.	7. A comunicação como estratégia funcional
25. A relação entre comunicação e estratégia	A comunicação deve transformar as estratégias em ações, de modo a contribuir para a melhoria dos resultados da empresa.	
21. A estrutura da empresa	A estrutura é relativamente flexível, sendo alterada em função da estratégia e utilizando a estrutura matricial.	8. Características da estrutura da empresa
22. A estrutura de comunicação na empresa	A comunicação está segmentada em diferentes áreas da empresa.	
1. Espaço que a empresa ocupa no mercado	A empresa ocupa espaço importante no mercado, como a maior geradora privada de energia elétrica, embora sua marca ainda não esteja plenamente consolidada.	9. A imagem da empresa
19. A imagem percebida da empresa	A empresa é percebida como sólida, ética, participativa e boa de se trabalhar.	
17. A missão e os valores da empresa	A missão da empresa seria atuar em energia elétrica, respeitando o meio ambiente, as pessoas e a sociedade.	10. A imagem idealizada
20. A imagem ideal desejada	O ideal é que a Gerasul/Tractebel Energia seja reconhecida como uma empresa privada, ética, participativa e que contribui para o desenvolvimento econômico e social de onde ela está inserida.	

Quadro 11 – Processo de derivação das categorias intermediárias

### 6.3 CATEGORIAS FINAIS

Na seqüência do processo de análise de conteúdo, expomos as categorias finais derivadas do reagrupamento das categorias intermediárias. As categorias finais representam o refinamento das etapas anteriores, através de um novo esforço interpretativo, que considera a relação entre as entrevistas e o contexto no qual elas aconteceram, bem como a relação das mesmas com o referencial teórico.

#### I. A empresa e o ambiente

<b>Categorias Intermediárias</b>	<b>Idéia-chave</b>	<b>Categoria Final</b>
1. Características do Setor Elétrico Brasileiro	O setor elétrico brasileiro encontra-se indefinido e necessita de regras claras para permitir a transição de mercado cativo para o livre mercado.	I. A empresa e o ambiente
2. Expectativas da empresa no ambiente instável	A empresa procura aproveitar as oportunidades emergentes para ampliar sua geração e venda de energia, bem como para buscar diferenciar-se no mercado através da oferta de soluções integradas.	
3. A empresa e seus controladores	A relação entre a empresa e seus controladores tende a se intensificar para aumentar a sinergia entre as empresas do grupo, devendo-se manter a autonomia de gestão.	

Quadro 12 - Processo de derivação da categoria "A empresa e o ambiente"

A categoria final “A empresa e o ambiente” surgiu do reagrupamento das categorias iniciais: 1. Características do Setor Elétrico Brasileiro; 2. Expectativas da empresa no ambiente instável; 3. A empresa e seus controladores.

Esta categoria abrange a integração entre estratégias deliberadas e estratégias emergentes (MINTZBERG *et al.*, 2000) percebida na empresa. As entrevistas revelam que esta conciliação é percebida como necessária devido ao tipo de ambiente do qual a companhia participa. Da mesma forma, podemos observar a existência de características de escolas prescritivas e de escolas descritivas de estratégia, de acordo com a abordagem de Mintzberg *et al.*(2000). No que se refere às primeiras, destacam-se aspectos da Escola do Posicionamento, tais como: a) intenção manifesta de usar a estratégia genérica da diferenciação; b) seleção de compradores; c) criação de vantagem sustentável na cadeia de valor; d) objetivo de contribuir

para a melhoria da cadeia de valor do cliente (sistema de valores); e) necessidade de transformar o valor real em valor percebido (PORTER, 1989).

Sobre as estratégias genéricas, é oportuno mencionar que o uso da diferenciação através das vantagens propiciadas pela sinergia entre as empresas da Tractebel e da SUEZ, usando a *estratégia horizontal* (PORTER, 1989), faz parte das diretrizes para o futuro da companhia, como pode ser observado nas entrevistas. Enquanto este diferencial começa a ser consolidado, configurando-se ainda como *estratégia pretendida* (MINTZBERG *et al.*, 2000), a empresa também foca suas ações em custos, ou seja, na conquista de clientes através de preços bastante competitivos. Naturalmente a competitividade dos preços não é incompatível com a estratégia genérica da diferenciação (PORTER, 1991), desde que a companhia não corra o risco de ficar no que Porter (1991) chama de *meio termo* – neste caso entre a estratégia da diferenciação e a de liderança no custo total.

Sobre as características descritivas apresentadas pela empresa, as mais relevantes são: a) necessidade de aprendizagem contínua; b) abertura gradual à criatividade, autonomia e inovação; c) uso de estratégias emergentes; d) mudanças na cultura organizacional. Esses aspectos estão ligados principalmente à Escola do Aprendizado (MINTZBERG *et al.*, 2000), da qual Peter Senge (1990 e 1999) é um dos precursores, e que também encontra subsídios nos estudos sobre cultura organizacional (FLEURY e FLEURY, 1997 e MORGAN, 1996).

É importante destacar ainda que a companhia exerce papel ativo no setor elétrico brasileiro. Assim, ao mesmo tempo que o ambiente tem considerável impacto sobre a empresa, ela também interfere no mesmo, caracterizando uma relação genuinamente sistêmica (BERTALANFY, 1975).

## II. Comunicação e cultura organizacional

<b>Categorias Intermediárias</b>	<b>Idéia-chave</b>	<b>Categoria Final</b>
4. A cultura organizacional em transição	A coexistência de aspectos culturais antigos e novos marcam a transição vivenciada pela empresa.	II. Comunicação e Cultura Organizacional
5. A comunicação que permeia a empresa	A comunicação é percebida como muito importante e existe o desejo de incrementá-la.	

Quadro 13 - Processo de derivação da categoria "Comunicação e cultura organizacional"

A categoria “Comunicação e Cultura Organizacional”, derivada do reagrupamento das categorias intermediárias 4. A cultura organizacional em transição e 5. A comunicação que permeia a empresa, expõe a forte relação entre estes dois aspectos.

Inicialmente, é interessante atentar para dois aspectos referentes à comunicação. O primeiro diz respeito às funções da mensagem, que Thayer (1968) define como: informar, regular, persuadir e integrar. Essas funções estão implícitas nos comentários das entrevistas relativos à comunicação, sendo que as primeiras parecem mais vinculadas à comunicação descendente e a última é enfatizada como efeito da comunicação horizontal e da comunicação informal. O segundo aspecto refere-se à tradução/translação das mensagens (KATZ e KAHN, 1978), ou seja, da transmissão de mensagens entre diferentes áreas da empresa de modo que elas tornem-se inteligíveis ao público que não é especialista no assunto abordado. Esse processo, possibilitado pela comunicação horizontal, ajuda a transpor as barreiras criadas pelas especialidades, facilitando a socialização das informações e reforçando o caráter sistêmico da organização.

Considerando que o desenvolvimento da visão sistêmica e os demais modos de se perceber a realidade fazem parte do universo da cultura organizacional, os estreitos laços que envolvem cultura e comunicação nas empresas ficam evidentes. Ao mesmo tempo que a comunicação entre as pessoas ou áreas pode atuar no sentido de fortalecer o senso de grupo, a integração e os valores da companhia, ela também é capaz de agir no sentido inverso, ou seja, de promover a mudança cultural. Através da injeção de informações novas, a comunicação pode auxiliar na quebra de antigos modelos mentais e na criação de novas visões compartilhadas (SENGE, 1990), interferindo no comportamento dos indivíduos. Nesse sentido, a comunicação é essencial no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico (CURVELLO, 1997).

### III. Comunicação, estratégia e estrutura

<b>Categorias Intermediárias</b>	<b>Idéia-chave</b>	<b>Categoria Final</b>
6. O fluxo de comunicação entre os níveis hierárquicos	A comunicação entre os níveis hierárquicos carece de melhorias, e é percebida como altamente relevante na empresa.	III. Comunicação, estratégia e estrutura
7. A comunicação como estratégia funcional	A comunicação constitui um valioso instrumento na consecução dos objetivos estratégicos da empresa.	
8. Características da estrutura da empresa	A estrutura da organização é orientada pela estratégia da mesma, apresentando relativa flexibilidade.	

Quadro 14 - Processo de derivação da categoria "Comunicação, estratégia e estrutura"

A categoria final “Comunicação, Estratégia e Estrutura” originou-se do reagrupamento das categorias intermediárias: 6. O fluxo de comunicação entre os níveis hierárquicos; 7. A comunicação como estratégia funcional; 8. Características da estrutura da empresa.

Nesta categoria, a relação entre comunicação, estratégia e estrutura é realçada. Entre os elementos que revelam a conexão entre estes aspectos destaca-se a necessidade de que os conceitos estratégicos possam ser colocados em prática, a fim de atingir resultados concretos. Para isso, é importante que as diretrizes estratégicas sejam seguidas pelos membros da organização e, paralelamente, que o posicionamento almejado por estas diretrizes seja percebido no mercado, constituindo uma *imagem competitiva* (NEVES, 2000).

No que se refere ao primeiro aspecto, é fundamental que as orientações sejam bem comunicadas internamente na organização, para que se reflitam no comportamento de seus membros. Nesse sentido, não é suficiente que as pessoas tenham acesso a informações que atendam necessidades específicas de realização de determinadas tarefas. Ao contrário, é importante que a comunicação permita que os indivíduos visualizem o todo e percebam o papel que o seu trabalho tem nesse todo. Esta visão sistêmica permite que os indivíduos tomem decisões que geram benefícios para a totalidade da organização, sendo que muitas vezes estas decisões não representam a melhor alternativa para a sua área específica. Em outras palavras, conhecer a empresa e o seu ambiente, através da comunicação, pode estimular os indivíduos a agirem em prol do todo ao invés de focarem somente na parte que lhe diz respeito.

Todavia, para que a comunicação alcance este objetivo, constituindo o que França (1997) chama de *recurso estratégico*, é essencial que ela esteja altamente conectada às estratégias organizacionais mais amplas. Essa premissa também é válida para as ações de comunicação externa, pois o sucesso da empresa depende, em grande parte, da coordenação entre estratégias organizacionais, estratégias de negócio e estratégias funcionais (CERTO, 1993). Esse aspecto também é enfatizado por Porter (1989), que afirma que a vantagem competitiva resulta da *otimização* e da *coordenação* entre as atividades que constituem a empresa. Nesse sentido, a comunicação funciona como o elo que interliga essas partes, pois o isolamento das mesmas pode prejudicar o desempenho organizacional.

Do mesmo modo que a comunicação, a estrutura empresarial deve constituir um meio para permitir que as estratégias sejam efetivadas na prática. Sob este aspecto, percebemos a coerência entre os objetivos da Gerasul/Tractebel Energia e a trajetória da sua estrutura organizacional. Nesse sentido, o comportamento ativo da empresa no seu setor de atuação, participando inclusive das questões ligadas à regulação do mercado, revela que a mesma

possui características de empresa *prospectora*, de acordo com os conceitos de Miles e Snow (1978). Simultaneamente, o caráter mais conservador da empresa em alguns aspectos, típico de empresas européias, mostra que ela também apresenta aspectos de empresa *analítica* (MILES e SNOW, 1978).

Essa combinação entre um relativo conservadorismo e uma postura ativa, muitas vezes inovadora, evidencia o caráter híbrido da empresa em termos dos tipos de comportamentos relacionados à estrutura. O mesmo hibridismo é percebido na configuração dessa estrutura, de acordo com a categorização de Mintzberg (1995). Por um lado, a empresa apresenta uma estrutura flexível, passando por freqüentes mudanças e usando estrutura matricial, o que a aproxima de uma *adhocracia* (MINTZBERG, 1995). Por outro lado, sua estrutura é claramente definida e mantém aspectos da *burocracia mecanizada* (MINTZBERG, 1995) que reflete a sua origem estatal.

Os aspectos estruturais também interferem na comunicação. Os elementos que definem a *complexidade* – diferenciação horizontal; diferenciação vertical e dispersão espacial, bem como os ligados à *formalização* – normas e procedimentos formalizados (HALL, 1979), têm grande importância na comunicação. No caso da Gerasul/Tractebel Energia, a comunicação entre as usinas e desta com a sede enfrenta o obstáculo da dispersão espacial. Da mesma forma, a diferenciação vertical afeta a comunicação descendente/ascendente, enquanto a diferenciação horizontal influencia na comunicação horizontal.

Além disso, a formalização de normas e procedimentos interfere na cultura e na comunicação organizacional. Sob outra perspectiva, também é possível que a promoção da mudança cultural, estimulada pela comunicação, gere efeitos na estrutura, tornando a formalização de normas e procedimentos menos rígidos, por exemplo. Esse processo é coerente com o que Senge (1999) expõe como sendo o equilíbrio entre o tripé e o ciclo da aprendizagem organizacional, que dizem respeito a aspectos tangíveis e intangíveis da mudança, respectivamente.

Já no que tange à estrutura de funcionamento da comunicação, o caso estudado demonstra que não existe um modo ideal para delinear-la, o que pode ser percebido pela divergência de opiniões dos entrevistados. Enquanto a maioria defendeu a centralização das atividades de comunicação em uma única área, também houve argumentação favorável à atual estrutura de comunicação na empresa, na qual a comunicação interna e a comunicação voltada a negócios mantêm vínculo com a área de recursos humanos e a área de marketing comercial e industrial, respectivamente. Por outro lado, o entendimento de que todas as atividades de

comunicação devem estar em sinergia, sendo coordenadas sob diretrizes comuns, revelou-se unânime entre os entrevistados, ratificando a importância da *comunicação integrada* (NEVES, 2000).

#### IV. Imagem organizacional

<b>Categorias Intermediárias</b>	<b>Idéia-chave</b>	<b>Categoria Final</b>
9. A imagem da empresa	A imagem da empresa está associada à grandiosidade e à ética.	IV. Imagem organizacional
10. A imagem idealizada	A imagem idealiza reflete o desejo de maior reconhecimento da marca e das vantagens a ela agregadas.	

Quadro 15 - Processo de derivação da categoria "Imagem organizacional"

A categoria “Imagem Organizacional” é fruto do reagrupamento das categorias intermediárias: 9. A imagem da empresa e 10. A imagem idealizada. Esta categoria aborda uma das principais funções da comunicação no cenário organizacional: a criação e manutenção da *imagem*.

Entendendo que a imagem organizacional refere-se à percepção das pessoas sobre a empresa, fica claro que ela transcende os aspectos objetivos e não necessariamente corresponde à realidade (NEVES, 1998). Mais do que isso, se levarmos em conta que a realidade é socialmente construída, o processo comunicativo ganha importância, pois resulta na construção de significados a partir da relação móvel que se estabelece entre emissor, receptor, mensagem, canal (LEVY, 1999).

Esse processo, do qual os receptores participam ativamente, pode refletir em diferentes imagens da empresa junto aos seus distintos públicos de interesse, formando o que França (1997) chama de *colcha de retalhos conceitual*. Considerando que não é possível controlar a percepção dos receptores (SANTAELLA, 1983), é fundamental que os esforços da fonte da informação sejam coordenados, ou seja, que a empresa, enquanto emissora no processo comunicativo, mantenha a coerência das suas ações no sentido de interferir positivamente na construção da sua imagem junto a esses receptores.

Nesse sentido, os depoimentos demonstram que os entrevistados atribuem grande importância à imagem da empresa, percebendo a influência que tal imagem pode exercer frente aos empregados, às comunidades, ao governo, aos órgãos reguladores do setor elétrico brasileiro e ao mercado de energia. A ênfase na associação entre imagem organizacional e

resultados econômico-financeiros reflete a necessidade percebida pelos entrevistados de se construir uma *imagem competitiva* (NEVES, 2000).

O papel da marca como um dos instrumentos comunicativos mais fortes em termos de consolidação da imagem organizacional pode ser percebida pela análise que resultou na mudança de marca de Gerasul para Tractebel Energia. As entrevistas, realizadas antes da decisão de se mudar a marca, tornam evidente que a marca Gerasul já não refletia a imagem que a empresa deseja transmitir. As decisões de *nome*, de *estratégia* e de *reposicionamento de marca* (KOKLER, 1998) que a empresa desenvolveu culminaram na nova marca, que adota o nome do controlador – Tractebel, reforçando a identidade da empresa com o mesmo.

É oportuno mencionar que, como lembra Galbraith *et al.* (1995), isso implica efeitos positivos e negativos. No caso da empresa estudada, após a mudança de marca foi observado um grande aumento do interesse da imprensa catarinense e nacional por informações relativas a outros empreendimentos que a Tractebel tem no mundo. Conseqüentemente, os eventuais problemas apresentados com alguns desses empreendimentos também passam a ser associados à Tractebel Energia. Esses riscos foram considerados durante a análise da conveniência de se adotar ou não a marca mundial, sendo que os benefícios em termos de aproveitamento das diversas vantagens da Tractebel e da SUEZ e de construção de diferencial competitivo a partir das mesmas mostraram-se muito mais significativos.

As ações de comunicação refletem essa possibilidade de associação entre a empresa e o grupo de modo favorável. Internamente, a mudança de marca constitui estímulo para motivar os empregados, propiciando que os mesmos conheçam melhor a Tractebel e a SUEZ. Dessa forma, o processo comunicativo ganha novo impulso rumo a promoção da mudança cultural desejada, reforçando as idéias e valores que permeiam o grupo.

Externamente, a mudança de marca parece estar permitindo consolidar a imagem de empresa privada e dando os primeiros passos para firmá-la enquanto provedora de soluções em energia ou soluções integradas, propiciando a transformação do valor real em valor percebido (PORTER, 1989).

### Quadro Geral de Derivação das Categorias Finais

<b>Categorias Intermediárias</b>	<b>Idéia-chave</b>	<b>Categoria Final</b>
1. Características do Setor Elétrico Brasileiro	O setor elétrico brasileiro encontra-se indefinido e necessita de regras claras para permitir a transição de mercado cativo para o livre mercado.	I. A empresa e o ambiente
2. Expectativas da empresa no ambiente instável	A empresa procura aproveitar as oportunidades emergentes para ampliar sua geração e venda de energia, bem como para buscar diferenciar-se no mercado através da oferta de soluções integradas.	
3. A empresa e seus controladores	A relação entre a empresa e seus controladores tende a se intensificar para aumentar a sinergia entre as empresas do grupo, devendo-se manter a autonomia de gestão.	
4. A cultura organizacional em transição	A coexistência entre aspectos culturais antigos e novos marcam a transição vivenciada pela empresa.	II. Comunicação e Cultura Organizacional
5. A comunicação que permeia a empresa	A comunicação é percebida como muito importante e existe o desejo de incrementá-la.	
6. O fluxo de comunicação entre os níveis hierárquicos	A comunicação entre os níveis hierárquicos carece de melhorias, e é percebida como altamente relevante na empresa.	III. Comunicação, Estratégia e Estrutura
7. A comunicação como estratégia funcional	A comunicação constitui um valioso instrumento na consecução dos objetivos estratégicos da empresa.	
8. Características da estrutura da empresa	A estrutura da organização é orientada pela estratégia da mesma, apresentando relativa flexibilidade.	
9. A imagem da empresa	A imagem da empresa está associada à grandiosidade e à ética.	
10. A imagem idealizada	A imagem idealizada reflete o desejo de maior reconhecimento da marca e das vantagens a ela agregadas.	IV. Imagem Organizacional

Quadro 16 – Processo de derivação das categorias finais

## 7 CONCLUSÃO

O presente trabalho procurou contribuir com a discussão sobre a articulação entre comunicação e estratégias nas organizações, através da análise do caso da Gerasul/Tractebel Energia, empresa multinacional que atua no setor elétrico brasileiro. Considerando que o aprofundamento de estudos sobre temáticas que envolvam comunicação no espaço organizacional pode agregar valor à administração de empresas, essa pesquisa, de abordagem qualitativa, buscou usufruir dos benefícios propiciados pela interdisciplinaridade, conciliando conhecimentos provenientes das ciências da comunicação e da administração.

Essa conciliação de disciplinas, aliada às técnicas utilizadas na pesquisa, como a observação participante, os *focus-group*, a pesquisa documental e a análise de conteúdo de entrevistas gravadas e transcritas, propiciaram que os objetivos inicialmente propostos fossem alcançados.

No que se refere ao primeiro objetivo – identificar a existência de estratégias deliberadas e emergentes na empresa, a pesquisa revelou que a Gerasul/Tractebel Energia utiliza ambos os tipos de estratégias. Essa prática mostra-se adequada às características do ambiente no qual a empresa está inserida. Ao mesmo tempo que as construções de usinas e demais decisões ligadas a esses empreendimentos necessitam de considerável planejamento, as constantes transformações no setor elétrico brasileiro exigem respostas rápidas e adaptações oportunas a esse mercado em transição.

A coexistência de características prescritivas e descritivas em termos de estratégias na empresa também reflete o momento que a Gerasul/Tractebel Energia vive atualmente. Enquanto a empresa formula estratégias que visam sustentar o que Michel Porter chama de *vantagem competitiva* (1989), como a conquista de clientes industriais através da sinergia entre as empresas da Tractebel e da SUEZ, ela também busca estimular a aprendizagem contínua (SENGE, 1990). Nesse contexto, a cultura organizacional aparece como uma barreira à assimilação das novas orientações estratégicas, pois a cultura estatal que registra a história de criação da Gerasul tem traços bastante distintos da cultura dos atuais controladores da empresa. Todavia, a pesquisa revela que a superação dessa barreira está sendo conquistada a partir da promoção gradativa da mudança na cultura organizacional, através da difusão dos novos valores, que estão sendo difundidos sem imposição.

Assim, um dos principais instrumentos para promover a mudança cultura desejada é a comunicação. Através dela, os membros da empresa passam a conhecer os valores da Tractebel e da SUEZ, bem como a experimentar novas formas de perceber a realidade e agir nela. Nesse sentido, a comunicação auxilia na criação de uma cultura própria da Tractebel Energia, conciliando aspectos da cultura da Eletrosul, empresa que lhe deu origem, a elementos da cultura do grupo do qual a empresa atualmente é parte.

Esse aspecto é destacado no segundo objetivo desta pesquisa, relativo à percepção dos executivos da alta administração (diretores) da empresa sobre o papel da comunicação organizacional. Na visão deles, a comunicação constitui um meio de aumentar a integração, criar senso de grupo, visão compartilhada e raciocínio sistêmico, que, segundo Peter Senge (1990), são disciplinas importantes no processo de aprendizagem organizacional.

Outro papel da comunicação realçado pelos diretores entrevistados foi a difusão das estratégias e objetivos da empresa para o corpo funcional, permitindo que todas as áreas da organização atuem no sentido de convergir esforços para a realização de metas comuns.

Além disso, a construção e o fortalecimento da *imagem corporativa* (NEVES, 1998) aparecem como função primordial da comunicação. A preocupação quanto ao reconhecimento da postura ética e socialmente responsável da empresa, bem como da qualidade dos seus produtos, deixa evidente a importância que a *imagem* tem na percepção dos diretores entrevistados.

A questão da *imagem organizacional*, foco do quinto objetivo específico da pesquisa, também revelou-se o principal aspecto referente à articulação entre a formulação de estratégias corporativas e o planejamento/desenvolvimento da comunicação na empresa, que constitui o segundo objetivo específico deste trabalho. Nesse sentido, a pesquisa constatou que a estratégia pretendida pela empresa para diferenciar-se no mercado exigiu o reposicionamento de sua marca (KOTLER, 1998), envolvendo grandes esforços de comunicação.

Para desvincular a imagem da empresa daquela de uma estatal que atua na região sul, e transmitir a imagem de empresa privada, com atuação em todo o país e que, além de gerar energia também oferece soluções integradas a clientes industriais, a empresa optou por mudar sua marca. Essa decisão tão significativa, de mudar o nome e a marca de uma organização, baseou-se principalmente em aspectos de comunicação. Em outras palavras, a mudança de marca foi efetivada para permitir que a comunicação da empresa com os seus públicos de interesse (KUNSH, 1997) ou *stakeholders* (ALMEIDA, 2001) refletisse melhor as suas

diretrizes estratégicas, e, dessa forma, ajudasse a consolidar a imagem pela qual a empresa deseja ser percebida por esses públicos.

O alto interesse demonstrado pela imagem organizacional deve-se ao entendimento dos entrevistados de que essa imagem pode interferir positivamente nos resultados da empresa, tornando-se uma *imagem competitiva* (NEVES, 2000).

No que se refere ao quarto objetivo específico do presente trabalho, relacionado aos fluxos de comunicação na empresa, constatou-se a importância atribuída às diferentes formas de comunicação (descendente, ascendente, horizontal e informal) e o desejo de que a comunicação organizacional fosse incrementada. Tanto os diretores e profissionais de comunicação entrevistados quanto a maioria dos participantes das demais técnicas de coleta de dados usadas nessa pesquisa consideraram que o aumento dos fluxos de comunicação poderia auxiliar no desenvolvimento das atividades de trabalho, além de aumentar a motivação dos membros da empresa e a integração entre eles.

Outro fator que despontou como relevante no desenvolvimento da pesquisa foi a relação entre estrutura, estratégia e comunicação. Apesar de a estrutura não constar nos objetivos específicos desse trabalho, ela revelou-se um elemento que interfere significativamente na articulação entre comunicação e estratégias nas organizações. Do mesmo modo que a comunicação, a estrutura é capaz de criar condições favoráveis ou desfavoráveis ao desenvolvimento das *estratégias pretendidas* (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Assim como a coerência entre as diretrizes estratégicas e a comunicação é fundamental para que tais diretrizes transformem-se em prática na organização, a coerência entre estratégia e estrutura condiciona a consolidação das estratégias deliberadas e propicia ou não o surgimento de estratégias emergentes.

As características estruturais da empresa interferem também no seu processo de comunicação. Considerando as definições de Hall (1979), sobre *complexidade* (diferenciação vertical, diferenciação horizontal e dispersão espacial) e *formalização* (normas e procedimentos formais), a estrutura organizacional pode favorecer ou não a comunicação descendente, ascendente e horizontal (KATZ e KAHN, 1978; GOLDHABER, 1991). Simultaneamente, a comunicação, através da mudança cultural, pode gerar impactos sobre a estrutura da empresa. A trajetória da Gerasul/Tractebel Energia mostra as transformações pelas quais a empresa tem passado tanto em termos de escolhas estratégicas quanto de estrutura e comunicação, notadamente no que se refere à mudança cultural e de imagem organizacional.

Finalmente, a pesquisa apontou que existe um déficit entre o grau de importância concebido à articulação entre comunicação e estratégias pelos diretores e profissionais entrevistados e o grau em que essa articulação é percebida pelos mesmos como uma realidade na prática. Essa constatação reafirma a necessidade de incrementar essa articulação entre comunicação e estratégias nas organizações, considerando os benefícios que isso pode gerar às mesmas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Geraldo Sardinha, FONTES FILHO, Joaquim Rubens & MARTINS, Humberto. **Identificando stakeholders para a formulação de estratégias organizacionais**. Anais do ENANPAD, 2001.

ANDREWS, Kenneth R. A responsabilidade dos diretores pela estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A. e PORTER, Michael (org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Campus, 1998

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Portugal: Edições 70, 1977.

BARNARD, Chester I. **The functions of the executive**. Cambridge, Harvard University Press, 1938.

BARROS, A. Jesus Paes e LEHFELD, N. Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia** – um guia para a iniciação científica. São Paulo: MacGraw-Hill, 1986.

BERGER, Peter e LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 1973.

BERLO, David K. **O processo da comunicação: introdução à teoria e à prática**. Tradução de Jorge Amaldo Fontes, 9ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

BERTALANFFY, Ludwig von. **Teoria Geral dos Sistemas**. 2ª ed. Petrópolis: Vozes, 1975.

CANCLINI, Néstor García. **Consumidores e Cidadãos: conflitos multiculturais da globalização**. Rio de Janeiro: editora da UFRJ, 1995.

CANFIELD, Bertrand R. **Relações Públicas: primeiro volume**. Tradução de Olívia Krähenbuhl. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1961.

CANFIELD, Bertrand R. **Relações Públicas: segundo volume**. Tradução de Olívia Krähenbuhl. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1970.

CAVEDON, Neusa R. **Administração de Toga: desvendando a cultura organizacional da UFRGS e da UNISINOS**. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

CENTRO DA MEMÓRIA DA ELETRICIDADE NO BRASIL. **Energia Elétrica no Brasil: breve histórico: 1880-2001**. Rio de Janeiro, 2001.

CERTO, Samuel C. & PETER, J. Paul. **Administração Estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHANLAT, Jean-François (coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. Tradução Arakcy Martins Rodrigues. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação**: quem não se comunica... Tradução de Bárbara Theoto Lambert. São Paulo: Makron Books, 1994.

COLLINS, James C. e PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar**: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. Tradução Silvia Schiros. 6ª ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.

CONRAD, Charles e POOLE, Marshall S. **Strategic Organizational Communication**: into the twenty-first century. USA: Harcourt Brace College Publisher, 1998.

CURVELLO, João José. **Comunicação, trabalho e aprendizagem nas organizações**. Texto apresentado no XX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – INTERCOM. Santos, São Paulo, setembro de 1997.

DANIELS, Tom D., SPIKER, Barry K. e PAPA, Michael J. **Perspectives on Organizational Communication**. 4ª ed. USA: Brown&Benchmark Publisher, 1997.

DE MASI, Domenico. **Desenvolvimento sem trabalho**. Tradução de Eugenia Deheinzelin. 4ª ed. São Paulo: Esfera, 1999.

ECO, Umberto. **A obra aberta**. São Paulo: Perspectiva, s/d.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. Tradução de Irene de Bojano e Mário de Souza. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 1970.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FRANÇA, Fábio. Relações públicas: visão 2000. In: KUNSCH, Margarida (org.). **Obtendo resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma? Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

GALBRAITH, Jay R. e LAWLER, Edward E. **Organizando para competir no futuro**: estratégia para gerenciar o futuro das organizações. Tradução James E. Sunderland Cook. São Paulo: Makron Books, 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GOLDHABER, Gerald M. **Comunicación Organizacional**. 5ª ed. México: Editorial Diana, 1991.

- HALL, Richard H. **Organizaciones: estructura y proceso**. Traducción Stella de Feferbaum. Madrid: Ed. Prentice/ Hall Internacional, 1979.
- IANHEZ, João Alberto. Relações públicas nas organizações. In: KUNSCH, Margarida (org.). **Obtendo resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- IANNI, Octavio. **Teorias da globalização**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1994.
- IANNI, Octavio. **A sociedade global**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999.
- LARAIA, Roque de Barros. **Cultura - um conceito antropológico**. 12ª ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1999.
- LAPLATINE, François. **Aprender Antropologia**. Tradução de Marie-Agnès Chauvel. São Paulo: Brasiliense, 1995.
- LEMOES, Ana Margarete. **O trabalho prisional como estratégia de ressocialização**. Dissertação de Mestrado apresentada junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1997.
- KAY, John. **Fundamentos do sucesso empresarial**: como as estratégias de negócio agregam valor. Rio de Janeiro: Campus, 1996
- KATZ, Daniel e KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. Tradução de Auriphebo Simões. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1978.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. Tradução de Ailton Bomfim. 5ªed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KUNSCH, Margarida (org.). **Obtendo resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- LAWRENCE, Paul e LORSCH, Jay W. **As empresas e o Ambiente**. Tradução de Francisco M. Guimarães. Petrópolis: Vozes, 1973.
- LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. Tradução de Carlos Irineu da Costa. São Paulo: Ed. 34, 1999
- MARTINS, Francisco Menezes e SILVA, Juremir Machado da (org.). **Para navegar no século XXI**. 2ª ed. Porto Alegre: Sulina/Edipucrs, 2000
- MATTELART, Armand. **Comunicação-mundo**: história das idéias e das estratégias. Tradução de Guilherme João de Freitas Teixeira. 2ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1996.
- MATTELART, Armand e MATTELART, Michèle. **História das teorias da comunicação**. 3ª ed. São Paulo: Loyola, 2000.
- McLUHAN, Marshal. **Os meios de comunicação como extensões do homem**. 4ª ed. São Paulo: Cultrix, s/d.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco (CA): Jossey-Bass, 1998.

MILES, R. E. e SNOW, C.C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw Hill, 1978.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. Tradução Ciro Bernardes. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3ª ed. Tradução de James Sunderland Cook. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. Educação. Porto Alegre, ano XXII, n. 37, p. 7-32, março, 1999.

MORGAN, Careth. **Imagens da Organização**. Tradução de Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Edgar e KERN, Anne Brigitte. **Terra-Pátria**. Tradução de Paulo Azevedo Neves da Silva. Porto Alegre: Sulina, 1995.

NEVES, Roberto de Castro. **Imagem empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1997.

PAIXÃO, Lindolfo Ernesto. **Memórias do Projeto RE-SEB: a história da concepção da nova ordem institucional do setor elétrico brasileiro**. São Paulo: Masao Ohno, 2000.

PERUZZO, Cecilia Krohling. **Relações Públicas no Modo de Produção Capitalista**. 2ª ed. São Paulo: Summus, 1996.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 9ª ed. Rio de Janeiro: Camus, 1991.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 16ª ed. Rio de Janeiro: Camus, 1989.

PIGNATARI, Décio. **Informação. Linguagem. Comunicação**. 6ª ed., São Paulo: Perspectiva, 1973.

QUINN, James Brian, MINTZBERG, Henry & JAMES, Robert M. **The Strategy Process - concepts, contexts, and Cases**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1988.

REDFIELD, Charles E. **Comunicações administrativas**. Tradução de Sylla Magalhães Chaves, 4ª ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

RESTREPO, Mariluz L.; ANGULO, Jaime Rubio. **Intervenir en la organización**. Santafé de Bogotá: Significantes de Papel Ediciones, 1992.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 8ª ed. Tradução de Christina Ávila de Menezes. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1999.

SANTAELLA, Lúcia. **O que é Semiótica?** São Paulo: Brasiliense, 1983.

SCHERMERHORN, John R.; HUNT, James G; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2ª ed. Tradução de Sara Rivka Gedande. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. 10ª ed. Tradução de Regina Amarante, São Paulo: Best Seller, 1990.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. Tradução Antonio Roberto Maia da Silva. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.

SILVA, Shirley Ortiz. **Efeitos da Globalização nas Organizações**. Monografia - Curso de Comunicação Social/ Hab. Relações Públicas, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 1999.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas: função política**. 3ª ed. São Paulo: Summus, 1995.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios da Administração Científica**. Tradução Arlindo Vieira Ramos. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 1979.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação empresarial/Comunicação institucional**. São Paulo: Summus, 1986.

WOLF, Mauro. **Teorias da Comunicação**. 4ª ed. Lisboa: Presença, 1995.

VELHO, Gilberto. **Projetos e Metamorfozes: antropologia das sociedades complexas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar., 1994.

## **APÊNDICE A – BREVE HISTÓRICO DA PESQUISA EM COMUNICAÇÃO**

O estudo da comunicação sempre esteve permeado por ciências diversas, tais como a sociologia, a filosofia, as ciências políticas, a antropologia, a psicologia, a cibernética e as ciências cognitivas. As contribuições de correntes e disciplinas tão díspares têm efeitos positivos e negativos: ao mesmo tempo que enriquecem os conhecimentos sobre a comunicação, através da interdisciplinaridade, também acabam agravando a dificuldade de se definir claramente a noção de comunicação, bem como os limites do seu campo de estudo. Essa dificuldade, contudo, não é exclusiva da comunicação, sendo compartilhada pelas demais ciências sociais e humanas, que, tendo o seu objeto principal em comum - o homem - não raro acabam imbricadas, através de suas constantes interfaces.

Para compreendermos a comunicação no espaço organizacional, é necessário conhecer a trajetória que as pesquisas em comunicação, no sentido mais amplo, percorreram até hoje. Um resgate das principais teorias da comunicação nos permitirá perceber os diferentes enfoques das mesmas, observando que cada uma prioriza um ou alguns dos elementos que participam do processo de comunicação: fonte, emissor, receptor, canal, mensagem, código, entre outros. Essas transições na comunicação não podem ser vistas isoladamente, pois participam da transformação das sociedades, do avanço das tecnologias e do processo de globalização, sendo, simultaneamente, decorrentes dessas mudanças e propulsoras das mesmas.

O aumento do interesse em compreender os processos de comunicação coincide com a proliferação das máquinas, após a Revolução Industrial, com as Grandes Guerras Mundiais e com a difusão das comunicações de massa. Esses acontecimentos desconfiguraram definitivamente as antigas formas de relações interpessoais, baseadas no contato face a face e na oralidade, característicos das tribos primitivas ou das pequenas comunidades ditas civilizadas. As grandes navegações, iniciadas séculos antes, lançaram as sementes do que, mais tarde, se transformaria em uma complexificação das relações sociais, aproximando culturas e permitindo trocas simbólicas e de mercadorias (MATTELART, 1999).

As guerras, que envolviam pessoas situadas em territórios distantes, exigiu a criação de canais e modos de comunicação que permitissem o contato entre indivíduos que estavam geograficamente separados, mas mantinham ideais e objetivos em comum.

Nas indústrias, a especialização do trabalho também exigiu uma preocupação maior com a comunicação entre quem planejava e quem executava as funções operacionais, a fim de manter a coesão no sistema. Contudo, a comunicação naquela época era unilateral e burocrática, restringindo-se a ordens e instruções dos superiores aos operários.

Assim como os operários eram vistos como instrumentos de trabalho, praticamente desprovidos de capacidade de análise ou crítica, os receptores das mensagens difundidas pelos veículos de comunicação de massa também eram considerados receptáculos passivos de informação.

A *Teoria Hipodérmica*, como ficou conhecida a corrente de pesquisa em comunicação da época, defendia a idéia de que "cada elemento do público é pessoal e diretamente 'atingido' pela mensagem" (WRIGHT, 1975 *apud* WOLF, 1995: p 20). Essa abordagem procura responder que efeito os *mass media*<sup>20</sup> têm numa sociedade de massa, ignorando as características que diferenciam os vários meios de comunicação e considerando cada indivíduo como um ser atomizado, que reage indiscriminadamente às ordens e sugestões comunicadas.

No mesmo período, estava em voga a pesquisa da psicologia behaviorista, que concebia o comportamento como a adaptação do organismo ao ambiente. Nessa tentativa de comparar a psicologia às ciências biológicas, o comportamento era decomposto em estímulo e resposta. O modelo simples estímulo-resposta (E→ R) também foi adotado pela teoria hipodérmica, que defendia "uma relação direta entre a exposição às mensagens e o comportamento: se uma pessoa é 'apanhada' pela propaganda, pode ser controlada, manipulada, levada a agir."(WOLF, 1995, p. 25).

Em 1948, auge da *Teoria Hipodérmica*, Lasswell propõe um modelo de comunicação. Ele sustenta que a melhor forma de compreender um ato de comunicação é responder às seguintes perguntas: *quem? diz o quê? através de que canal? com que efeito*. O modelo revela as três noções básicas que imperavam na época: 1- a comunicação é assimétrica, com um emissor ativo, produtor do estímulo, e um receptor passivo, que gera a resposta; 2 - a comunicação é intencional e objetiva produzir determinado efeito; 3 - tanto o emissor quanto o receptor são vistos isoladamente, descolados do contexto social e cultural de que fazem parte. (LASSWELL *apud* WOLF, 1995)

Mesmo marcado pelas premissas da *Teoria Hipodérmica*, o modelo de Lasswell propiciou a superação dessa teoria, pois abriu os caminhos para a análise de conteúdo e para a

---

<sup>20</sup> Meios de comunicação de massa.

análise dos efeitos, que viriam a configurar a pesquisa em comunicação nas décadas seguintes.

Desvencilhando-se da crença que todo estímulo gera, necessariamente, o efeito pretendido, os estudos passaram a atentar para outros aspectos que interferem no processo de comunicação:

A primeira tendência estuda os fenômenos psicológicos individuais que constituem a relação comunicativa; a segunda explicita os fatores de mediação existentes entre o indivíduo e o meio de comunicação; a terceira elabora hipóteses sobre as relações entre o indivíduo, a sociedade e os meios de comunicação. (WOLF, 1995, p. 29-30)

Apesar de a concepção de emissor onipotente ainda perdurar durante muito tempo, as abordagens psicológicas e sociológicas dão o primeiro passo rumo à noção de receptor ativo, que só se consolidou recentemente.

A abordagem psicológica traz à tona os filtros individuais que interferem na comunicação. Segundo essa perspectiva, a eficácia da persuasão depende de fatores como: a) *interesse em obter informação* (Hyman – Sheastley, 1947 *apud* WOLF, 1995); b) *exposição seletiva* (Lazarsfeld, 1940 *apud* WOLF, 1995); c) *percepção seletiva* (Klapper, 1963 *apud* WOLF, 1995); d) *memorização seletiva* (Bartlett, 1932 *apud* WOLF, 1995).

Enquanto a *Teoria Hipodérmica* tratava da manipulação e a teoria psicológica-experimental preocupava-se com a persuasão, a pesquisa sociológica empírica centra-se na influência. Ampliando o problema da comunicação para o campo das relações sociais, os estudiosos passam a considerar os meios de comunicação - *mass media* - como um entre os vários componentes que exercem influência sobre a audiência.

As obras de Lazarsfeld, *The People's Choice* (com Berelson e Gaudet), publicada em 1944, e *Personal Influence: The Part Played by People in the Flow of Mass Communication* (com Katz), publicada em 1955, impulsionam essa nova teoria sobre os intermediários. A primeira mede a influência da mídia sobre os eleitores durante uma campanha para presidente e a segunda estuda o comportamento dos consumidores de moda e de lazer, especialmente a escolha de filmes. Em ambas as pesquisas, Lazarsfeld rompe com a pesquisa crítica e propõe a pesquisa administrativa, com intenção mais pragmática, uma vez que eram as empresas que financiavam a maioria das suas pesquisas.

Ao perceber a importância do "grupo primário" nas decisões tanto de voto quanto de compra, Lazarsfeld contribuiu para a derrubada do mito dos efeitos ilimitados e diretos. Entendendo que os indivíduos estão expostos a um grande número de mensagens e respondem (ou não) a elas seletivamente, as empresas passaram a preocupar-se mais com o modo de transmitir a mensagem:

Essas preocupações convergiam e esses modelos intercambiavam-se com aqueles pressupostos pelos especialistas de *marketing*, como o modelo AIDA (captar a Atenção, suscitar o Interesse, estimular o Desejo, passar à Ação ou à Aquisição). O intercâmbio entre a instituição universitária e a pesquisa privada é, aliás, permanente. (MATTELART e MATTELART, 2000, p. 48)

Essa transição de efeitos indiferenciados para efeitos limitados, bem como a noção de grupos primários, também estão presentes nos estudos em administração. Através da conhecida experiência de Hawthorne, em uma fábrica da Wester Electric, Elton Mayo descobre a influência dos grupos primários na produtividade, contrariando as teses tayloristas da organização científica do trabalho.

O estudo da influência dos líderes de opinião e do fluxo da comunicação a dois níveis - *two-step-flow*, de Katz e Lazarsfeld (1955 *apud* WOLF, 1995), também geraram transformações no modo de trabalho das organizações (*apud* KATZ e KAHN, 1978). O papel das gerências, que intermediavam as informações entre a alta administração e os funcionários da base da pirâmide organizacional, mereceu destaque. Da mesma forma, a comunicação informal passou a despertar maior interesse, devido à constatação de que as relações interpessoais, dentro e fora do trabalho, exercem influência no pensamento e no comportamento dos indivíduos.

### **Teoria da Informação**

Nos anos 40, a tentativa de conferir maior grau de cientificidade e confiabilidade às pesquisas nas áreas sociais e humanas ocasionou sua aproximação das ciências naturais e exatas. No campo da administração, o biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy funda o que mais tarde ficaria conhecido como *Teoria Geral dos Sistemas*. A obra *Modern Theories of Development*, em 1933, lança as bases dessa teoria que compara as organizações a organismos vivos, nos quais as interfaces e relações entre os subsistemas (partes) são fundamentais para o sistema (todo) que constituem (BERTALANFFY, 1975).

Enquanto a administração toma emprestados da biologia conhecimentos que ajudam a compreender a complexidade que invadia as organizações, a comunicação busca o aporte teórico da matemática para elucidar suas questões.

Em 1949, o americano Claude Elwood Shannon publica, com W. Weaver, a obra *The Mathematical Theory of Communication*, precursora da *Teoria da Informação*. Essa teoria, que também teve significativa contribuição dos estudos precedentes de Norbert Wiener (1948), fundador da cibernética, propõe um esquema do "sistema geral de comunicação". O modelo de Shannon-Weaver, que busca a transmissão ótima das mensagens, é expresso na Figura A, que mostra o caminho que a mensagem percorre, desde a fonte da informação até o seu destinatário.

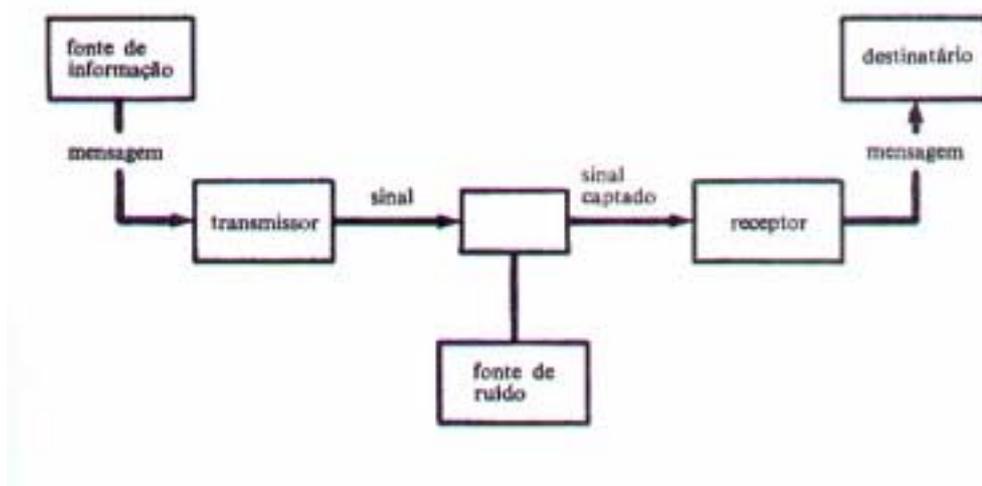


Figura A - Modelo Shannon-Weaver  
Fonte: WOLF, 1995

Em *O Processo da Comunicação*, David K. Berlo retoma o modelo proposto por Shannon e Weaver (1949 *apud* BERLO, 1999), enfatizando a importância da relação entre os elementos que participam do processo comunicativo - fonte, codificador, mensagem, canal, decodificador, receptor. Através de uma analogia com o teatro, ele ressalta que a comunicação não depende de um ou de outro componente, mas das relações dinâmicas entre esses elementos:

Por exemplo, no terreno da comunicação, vemos o teatro. Que é "teatro"? Aqui, também, podemos alistar os ingredientes: dramaturgo, peça, atores, auxiliares técnicos, espectadores, cenários, luzes, uma sala. Tudo somado, o total é teatro? Decididamente, não. Aqui, também, é a mistura, são as inter-relações dinâmicas entre os ingredientes surgidas durante o processo que determinam se temos o que chamamos de "teatro". (BERLO, 1999, p. 26-27)

Vale ressaltar, porém, que a maioria das pesquisas tende a priorizar um dos elementos da comunicação: a teoria hipodérmica foca o emissor, as análises de conteúdo privilegiam a mensagem, as correntes psicológicas estão centradas no receptor.

A obra de Berlo (1999), como as demais pesquisas da teoria da informação, preocupa-se com a transmissão ótima da mensagem, eliminando ou diminuindo o chamado *ruído*. Em oposição ao ruído, que impede que a mensagem percorra o caminho de um ponto a outro sem distorções, Berlo fala em fidelidade, que representa a comunicação efetiva. Acreditando na possibilidade de o emissor atingir plenamente os seus objetivos de comunicação, ele salienta quatro fatores a serem observados, a fim de aumentar a fidelidade: a) suas habilidades comunicativas; b) suas atitudes; c) seu nível de conhecimento e d) sua posição dentro do sistema sociocultural (BERLO, 1999). Da mesma forma, o autor apresenta os fatores que precisam ser considerados em relação à mensagem: o código, o conteúdo e o tratamento. Essa postura prescritiva e matemática, que trata a comunicação como um processo linear (embora Berlo chame de dinâmico) e com objetivos previamente definidos e atingíveis, caso não haja perturbação no sistema (ruído), também está presente nos demais estudos da teoria da informação. (BERLO, 1999)

Esse esquema continua norteando inúmeros estudos da comunicação, utilizados por correntes distintas, pois ele facilita a representação analítica do processo comunicativo, notadamente complexo, e é aplicável a fenômenos heterogêneos. Todavia, a maioria dos pressupostos mecanicistas adotados pela teoria da informação já não se sustentam nas pesquisas mais avançadas de comunicação, uma vez que elas tornaram-se insuficientes para responder às questões mais amplas que permeiam a comunicação de emissores e receptores ativos, inseridos em um contexto amplo e expostos a uma imensidão de mensagens simultaneamente.

### **Semiótica e modelo comunicativo semiótico-informacional**

Alguns pesquisadores, dentre os quais se destaca Umberto Eco (s/d), enriqueceram o modelo de comunicação de Shannon e Weaver através dos conhecimentos provenientes da *semiótica*. Centrando-se no código, o modelo semiótico-informacional atenta para o grau em que o destinador e o destinatário partilham as referências relativas aos vários níveis que criam a significação da mensagem.

Segundo Lúcia Santaella;

A Semiótica é a ciência que tem por objeto de investigação todas as linguagens possíveis, ou seja, que tem por objetivo o exame dos modos de constituição de todo e qualquer fenômeno como fenômeno de produção de significação e de sentido. (SANTAELLA, 1983, p. 13)

Considerando que, para Charles Sanders Peirce (1839-1914), fundador da semiótica, fenômeno é tudo aquilo que aparece à mente, correspondendo a algo real ou não, o campo da *semiótica* é bastante vasto (*apud* SANTAELLA, 1983).

Segundo Peirce, o homem só conhece o mundo na medida em que o representa e o percebe, sendo que a percepção se dá através da interpretação, que configura o mediador entre o objeto que é percebido e a consciência humana. Os fenômenos podem ser apreendidos por meio de três categorias: primeiridade (qualidade), secundidade (relação) e terceiridade (representação). A primeira refere-se à impressão, ao sentimento, a segunda corporifica esse sentimento, colocando em relação com o objeto, ainda não mediatizada e, a terceira, por sua vez, corresponde à camada interpretativa que dá sentido consciente ao objeto:

Finalmente, terceiridade, que aproxima um primeiro e um segundo numa síntese intelectual, corresponde à camada de inteligibilidade, ou pensamento em signos, através da qual representamos e interpretamos o mundo. Por exemplo: o azul, simples e positivo azul, é um primeiro. O céu, como lugar e tempo, aqui e agora, onde se encarna o azul, é um segundo. A síntese intelectual, elaboração cognitiva - o azul no céu, ou azul do céu -, é um terceiro. (*apud* SANTAELLA, 1983, p. 51)

Idéia semelhante também é apresentada por Ferdinand de Saussure (1857-1913), precursor da *semiologia*, que fala em *signo, significante e significado* (*apud* SANTAELLA, 1993).

A utilização das noções da *semiótica* no modelo comunicativo contribuíram para desmitificar a possibilidade de transmissão ótima da mensagem. Entendendo que cada pessoa está exposta a várias realidades ao mesmo tempo, tendo acesso a códigos distintos e que sobrepõem-se uns aos outros, os pesquisadores percebem que a efetividade total da transmissão da mensagem é praticamente impossível.

A partir do momento em que o ruído deixa de ser considerado um elemento estranho a ser eliminado, as múltiplas interpretações de uma mesma mensagem tornam-se mais facilmente aceitas e, em alguns casos, até desejadas.

Em *A Obra Aberta*, Umberto Eco mostra como a ambigüidade da informação pode transformar-se em valor. O texto reflete sobre a arte de vanguarda, que encontra-se no limite da comunicabilidade, na qual as diferentes interpretações dos receptores são bem-vindas e estimuladas. Apesar de toda obra de arte ser aberta, no sentido que permite a construção de significados distintos para cada fruidor da mesma, a arte de vanguarda se diferencia pela intenção de seus autores, que, conscientes da impossibilidade de atingir um objetivo único e pré-fixado, deixam de tentar retratar a realidade e trabalham no limite entre a ordem e o caos:

Visando à ambigüidade como valor, os artistas contemporâneos voltam-se conseqüentemente e amiúde para os ideais de informalidade, desordem,

casualidade, indeterminação dos resultados (...) Entendendo-se “obra” um objeto dotado de propriedades estruturais definidas, que permitam, mas coordenam, o revezamento das interpretações, o deslocar-se das perspectivas. (ECO, s/d, p 22)

A aceitação da ambigüidade e o seu uso intencional também chegaram nas organizações. Como destaca Eric Einsenber (1984 *apud* DANIELS *et al.*, 1997, p. 95), a comunicação ambígua pode se configurar como recurso estratégico:

Strategic ambiguity, according to Einsenberg, is not necessarily bad. In fact, it is often very useful and even essential to the organization. Strategic ambiguity help to promote cohesion by highlighting organization members' agreement on abstract, general ideas and by obscuring their disagreements over specific details. (EINSEMBER, 1984 *apud* DANIELS *et al.*, 1997, p. 95)

A superação da noção de transmissão ótima da mensagem e de receptor passivo representou um grande avanço rumo à compreensão da comunicação nas organizações. Este aspecto será retomado posteriormente, quando abordarmos a complexidade das relações e comunicações que acontecem no espaço organizacional.

### **Comunicação, novas tecnologias e globalização**

O surgimento de novas tecnologias sempre imprimiu suas marcas nas pesquisas de comunicação. No livro *Os meios de comunicação como extensão do homem*, Marshall McLuhan reflete sobre as criações do homem que configuram expansões dos seus sentidos. Na visão dele, depois de inventos como as roupas, prolongamento da pele, a roda, prolongamento dos pés, os óculos, prolongamento da visão e os circuitos elétricos, prolongamento do sistema nervoso, o homem parte para a expansão da consciência:

Estamos nos aproximando rapidamente da fase final das extensões do homem: a simulação tecnológica da consciência, pela qual o processo criativo do conhecimento se estenderá coletiva e corporativamente a toda a sociedade humana, tal como já se fez com nossos sentidos e nossos nervos através dos diversos meios e veículos. (McLUHAN, s/d, p. 17)

Segundo McLuhan, não é somente o que se faz com a tecnologia que interfere na vida das pessoas, mas a própria existência da tecnologia transforma as relações sociais e a subjetividade humana. Nesse sentido, McLuhan critica o pensamento defendido por David Snarnoff, que afirma que os produtos da ciência moderna, em si mesmos, não são bons nem maus, pois o modo com que são empregados é que determina o seu valor (*apud* McLUHAN, s/d). A idéia de Snarnoff é retomada hoje por Pierre Lévy, como veremos posteriormente.

A concepção de McLuhan, assim como o advento da revolução industrial, transformou radicalmente as relações de trabalho e sociais, a automação também gera mudanças no modo

de vida das pessoas, sendo que, na visão dele, essa última é mais benéfica do que a anterior no que se refere às relações humanas:

A reestruturação da associação e do trabalho humano foi moldada pela técnica de fragmentação, que constitui a essência da tecnologia da máquina. O oposto é que constitui a essência da tecnologia da automação. Ela é integral e descentralizadora, em profundidade, assim como a máquina era fragmentária e centralizadora e superficial na estruturação das relações humanas. (McLUHAN, s/d, p. 21-22)

O avanço das técnicas e a conseqüente aproximação de culturas distintas, propiciado pelos novos meios de comunicação, estão intimamente ligados com a história da comunicação internacional, que, segundo o francês Armand Mattelart, apoia-se em três vertentes principais: a *guerra*, o *progresso* e a *cultura*. (MATTELART, 1996)

Na *guerra*, a criação de instrumentos como o telégrafo e as navegações a vapor possibilitaram a troca de informações. Em 1857, os primeiros sistemas de telégrafo foram aprimorados por Samuel Morse. A partir daí, as tropas militares passaram a usar o sistema Morse para a comunicação a distância. O progresso das navegações a vapor, em 1829, também contribuiu para aumentar a velocidade das informações. Contudo, o principal efeito da comunicação nas guerras não resultou da informação, mas da propaganda. Um exemplo disso foi a grande adesão e apoio que Hitler conquistou entre o povo alemão, enaltecendo as qualidades daquele povo e argumentando, através da propaganda nazista, os motivos pelos quais todos deveriam lutar pela supremacia da raça ariana.

Além da propaganda, a produção das notícias sobre a guerra a pedido de governos poderosos facilitava a difusão de informações selecionadas por estes. Os fotógrafos, por exemplo, eram desincentivados a registrar os horrores das guerras, com o argumento de evitar sofrimento às famílias dos soldados.

No que se refere ao *progresso*, a comunicação também teve papel importante. A mídia converteu-se em agente da modernização por excelência, difundindo as atitudes de mobilidade. O mito do desenvolvimento/progresso, que norteou a tomada de decisão dos países durante décadas, pregava que as nações subdesenvolvidas deveriam superar, linearmente, todos os estágios que as nações desenvolvidas passaram, a fim de tornarem-se uma delas (MORIN, 1995).

Já no âmbito da *cultura*, Mattelart chama a atenção para o papel assumido pelas empresas na sociedade moderna. Elas deixaram de apenas oferecer serviços ou produzir mercadorias e passaram a ocupar uma posição de destaque no contexto da globalização. Como afirma o autor:

Não somente a empresa se converteu em um ator social de pleno direito, exprimindo-se cada vez mais em público e agindo politicamente sobre o conjunto

dos problemas sociais. Mas também, suas regras de funcionamento, sua escala de valores, suas maneiras de comunicar foram, progressivamente, impregnando todo o corpo social. A lógica 'gerencial' instituiu-se como norma de gestão das relações sociais. Estado, coletividades territoriais, associações foram penetrados pelos esquemas de comunicação já experimentados por esse protagonista do mercado. (MATTELART, 1996, p. 246)

Nota-se que, tanto nas técnicas de guerra, quanto na difusão do mito do desenvolvimento e na esfera da cultura, a comunicação sempre desempenhou um papel estratégico, como meio para atingir determinados fins, seja de Estados ou de organizações.

Se o telégrafo, as máquinas e a televisão, entre outros, estabeleceram novas formas de comunicação e de relações sociais, as mídias mais recentes, sobretudo a Internet, também estão revolucionando o modo como o homem se relaciona e, mais do que isso, como ele estrutura o seu pensamento. (MARTINS e SILVA, 2000)

No momento em que as categorias de espaço e tempo já não nos parecem tão definidas, e várias culturas - com concepções e modos de agir distintos - coexistem, as antigas referências perdem-se, e nos deparamos com uma realidade nova a ser vivida e comunicada. Essa transformação profunda que as novas tecnologias e a globalização geram na estrutura social e nos indivíduos é a principal preocupação que permeia as pesquisas recentes da comunicação.

Como não poderia deixar de ser, as contribuições da sociologia e outras ciências afins trazem elementos que auxiliam a compreensão dos processos comunicativos. Os estudos de Edgar Morin (1995), sobre o *pensamento complexo* em oposição ao que ele chama de *pensamento mecânico e parcelar* mostram a necessidade de abandonar a postura dicotômica que imperava após a revolução industrial. A separação taylorista entre planejamento e execução, também refletida nas primeiras escolas de estratégias, que mantinham a distinção entre formulação e implementação, mostra-se ineficiente no cenário atual, em que as mudanças são rápidas e contínuas. (MINTZBERG *et al.*, 2000)

O excesso de especialização, decorrente da mecanização do trabalho, afastou o homem do seu contexto, tornando-o alheio a grande parte da realidade que o cerca, uma vez que concentra sua energia sobre tarefas específicas, perdendo a noção do todo complexo. Essa mecanização também restringe o comprometimento e inibe qualidades humanas como a intuição e a criatividade. Segundo Edgar Morin (1995, p. 94), "a máquina subjugada às necessidades humanas subjugou ao mesmo tempo os humanos a suas necessidades mecânicas. Ao mesmo tempo que se tornou um apêndice da atividade humana, fez do trabalhador seu apêndice."

A proliferação do *pensamento mecânico e parcelar* também está ligada à segmentação do conhecimento, compartimentado em disciplinas, que não propicia o entendimento amplo sobre os fenômenos, já que cada disciplina aborda somente alguns aspectos inerentes aos mesmos.

De acordo com Edgar Morin, o momento atual exige que abandonemos as visões parciais, a fim de compreender mais profundamente a sociedade e agir nela. Ao contrário das sociedades antigas, que vivam relativamente isoladas umas das outras, as *sociedades complexas* (VELHO, 1994) são cenários de inúmeras interfaces, nos quais real e imaginário confundem-se (ou fundem-se). Passamos das trocas de mercadorias para as interações simbólicas, potencializadas no novo campo de ação encontrado no universo virtual. Como comentam Armand e Michèle Mattelart:

Se a internacionalização não é mais o que era na época em que os conceitos de dependência e imperialismo cultural ainda permitiam apreender o desequilíbrio do fluxo mundial de informação e comunicação, é porque novos atores apareceram num cenário doravante transnacional. Os Estados e as relações interestatais não são mais o único pivô de ordenamento do mundo. As grandes redes de informação e comunicação, com seus fluxos "invisíveis", "imateriais", formam "territórios abstratos", que escapam às antigas territorialidades. (MATTELART e MATTELART, 2000, p. 166)

A alteração sofrida pela noção de território também afeta a identidade. No livro intitulado *Consumidores e Cidadãos: conflitos multiculturais da globalização*, Néstor García Canclini analisa a transformação da noção de identidade, historicamente ligada a territorialidade e limites entre países. Segundo ele, essa noção deslocou-se do aspecto geográfico para o aspecto comunicacional. (CANCLINI, 1995) De acordo com essa perspectiva, as pessoas ligam-se mais por interesses comuns do que pela nacionalidade, por exemplo. As comunidades virtuais, bem como os subgrupos que se formam na sociedade, tanto os de consumo quanto os que lutam por ideais e objetivos - como os ambientalistas, as feministas e os adeptos dos movimentos gays - refletem essa tendência.

A Internet, que facilita a aproximação de culturas e o intercâmbio de idéias entre pessoas situadas em diversas partes do mundo, torna-se objeto de debate nas pesquisas em comunicação:

Internet canaliza reações epidérmicas: há os que são contra, por princípio, sem tirar o pé da terra. Há os que só vêem vantagens. Os primeiros utilizam uma luneta invertida. Os últimos, projetam na lâmina das águas os fantasmas que se afogam em suas mentes. Uns sonham com a transparência e só encontram trevas. Outros anunciam a democracia virtual antes que ela exista em programa compatível Mac/PC. Entre esses dois mundos incomensuráveis, há um mar de possibilidades intermediárias, complexas, generosas, irônicas, críticas, interpretativas e mesmo dubitativas. (MARINS e SILVA, 2000, p. 14)

Nessa reedição do que foi o confronto entre Apocalípticos e Integrados, sobre a indústria cultural (*apud* MATTELART e MATTELART, 2000), Jean Baudrillard lidera a corrente dos niilistas (*apud* MARINS e SILVA, 2000). Do lado dos que vêem nesse novo meio de comunicação uma possibilidade de democratizar a informação, destaca-se Pierre Lévy (2000). Não pretendemos nos deter nas abordagens excessivamente pessimistas por acreditar que elas não trazem uma contribuição significativa para o presente trabalho.

Antes de argumentar a favor das novas mídias, Pierre Lévy tenta desmitificar o termo "impacto", freqüente nos estudos atuais. Segundo ele, falar em impacto da tecnologia ou da globalização na sociedade remete a idéia de que esses fenômenos são exteriores à ação humana. A tecnologia, segundo a metáfora do impacto, seria como uma espécie de projétil que atinge a sociedade ou a cultura. Para contrapor essa visão ao mesmo tempo comodista e pessimista, Lévy reforça a idéia de que são os homens, através de seus pensamentos e ações, que criam e recriam continuamente a sua realidade. (LEVY, 2000)

A concepção de indivíduo ativo, que não somente sofre os efeitos da sociedade como também contribui para a construção da mesma, é coerente com a noção de receptor ativo, também abordada por Pierre Lévy. Ao contrário do que pregavam os adeptos da teoria hipodérmica, o receptor não é diretamente atingido pela mensagem, a qual responderia quase que mecanicamente. Cada indivíduo dispõe de referências simbólicas e experiências concretas que interferem no modo como ele percebe o mundo ao seu redor e interpreta as mensagens que recebe. Assim, uma mesma mensagem será percebida de forma distinta por cada indivíduo. Essa noção já estava presente em pesquisas anteriores, como as correntes de inclinação psicológica e sociológica e a linha da semiótica. O avanço de Lévy, porém, está na visão complexa do processo comunicativo. Enquanto as correntes anteriores focavam um dos elementos da comunicação - emissor, canal, mensagem, código, receptor, Lévy aponta para a necessidade de compreender o que ele chama de *hipertexto*, que constitui a relação que esses elementos mantêm entre si.

O conceito de hipertexto também contraria algumas das premissas implícitas da teoria da informação, que, na sua abordagem matemática, tratava cada ato comunicativo como algo isolado. Esse isolamento fazia-se necessário para atingir os objetivos daquela teoria, que primava pela transmissão ótima da mensagem, a fim de obter uma comunicação mais efetiva, de acordo com a intenção do emissor.

Como cada indivíduo participa de vários grupos simultaneamente, exercendo múltiplos papéis e ampliando constantemente o seu campo de experiência, não é possível distinguir claramente que *estímulo* gerou qual *resposta*. Estando expostos a um bombardeio

diário de informações e estabelecemos interações contínuas com outras pessoas, o homem participa de uma rede simbólica, na qual cada informação remete imediatamente a várias outras.

Em relação aos efeitos das novas tecnologias na sociedade e na cultura, Pierre Lévy diz que as primeiras *condicionam*, mas não *determinam* as últimas. Condicionam no sentido de abrir possibilidades sociais e culturais que não poderiam ser pensadas sem a existência das técnicas. Todavia, a forma como essas possibilidades serão (ou não) aproveitadas depende de escolhas humanas, sendo que a mesma técnica pode ser usada de modo diverso em diferentes sociedades ou culturas. Resgatando a idéia de David Snarnoff, Pierre Lévy afirma:

Uma técnica não é nem boa, nem má (isto depende dos contextos, dos usos e dos postos de vista), tampouco neutra (já que é condicionante ou restritiva, já que de um lado abre e de outro fecha o espectro de possibilidades). Não se trata de avaliar seus "impactos", mas formular os projetos que explorariam as virtualidades que ela transporta e de decidir o que fazer com ela. (LEVY, 2000, p. 26)

Independente da discussão sobre se a técnica é boa ou má, o certo é que, de fato, ela não é neutra. As possibilidades abertas pelas novas técnicas, aliadas aos avanços das ciências e do processo de globalização, interferem na política, na economia, na cultura, nas relações sociais e na subjetividade humana. O modo de ordenar idéias do homem contemporâneo difere da forma como os primitivos, os iluministas ou mesmo os precursores da revolução industrial estruturavam o pensamento.

Se o homem de hoje é diferente, é necessário que as organizações modernas levem em consideração essas mudanças no processo de comunicação com os seus funcionários, fornecedores, clientes, parceiros e com a sociedade em geral. No momento em que as relações tornam-se mais complexas, devido ao intercâmbio cultural, ao aumento da concorrência e ao mercado instável, a comunicação torna-se elemento-chave no âmbito organizacional.

## **ANEXO A – ESTRUTURA DA GERASUL APÓS A PRIVATIZAÇÃO**

**ANEXO B – ESTRUTURA ATUAL DA TRACTEBEL ENERGIA**

## ANEXO C – VALORES DA EMPRESA



### Valores da Empresa

#### Profissionalismo

Todo trabalho deve ser realizado dentro das melhores técnicas para prestar aos clientes um bom serviço. Na Tractebel Energia não há lugar para amadorismo. O profissionalismo é uma exigência de competências, habilidades, rigor, paixão por uma profissão e de um trabalho bem realizado e comprometido com a Empresa.

#### Cooperação

Atuamos com maior eficácia se nos associamos a outros em nossa evolução. Sozinhos não conseguimos nada. Para a Tractebel Energia, a cooperação é uma filosofia e uma linha de conduta, e representa um compromisso com o longo prazo. É a lealdade e o cumprimento das promessas e, igualmente, a transparência e a confiança em todos os nossos parceiros.

#### Espírito de Equipe

O espírito de equipe é antes de tudo a ajuda mútua. É intercâmbio de experiências e o compartilhamento de conhecimentos. É a capacidade de mudar e de se adaptar às mudanças, de se abrir aos outros e ser multicultural. Espírito de equipe é também ter imaginação, é privilegiar o coletivo frente a interesses pessoais e individuais. É uma filosofia de gestão na qual todos saem vitoriosos.

#### Criação de Valor

É nossa obrigação buscar a criação de valor para incrementar a rentabilidade e a solidez financeira da Empresa, garantindo sua autonomia e perenidade. Criar mais valor é uma luta de todo instante, e a rentabilidade deve ser parte integral de nossa cultura.

#### Respeito ao meio ambiente

A Tractebel Energia deve contribuir para melhorar de forma sustentada a qualidade de vida, preservando o nosso meio ambiente. O respeito pelo meio ambiente está no centro da nossa estratégia e da nossa filosofia.

#### Ética

A ética é um valor que permeia todos os outros cinco valores e lhes dá vida. Deve guiar nosso comportamento diário e assim constituir-se como uma garantia de êxito e de perenidade da Tractebel Energia e do Grupo do qual faz parte. É um compromisso assumido com nossos clientes, acionistas e sobretudo diante de nós mesmos. O código de ética da Empresa é a expressão natural destes valores.

## ANEXO D – POLÍTICA DE MEIO AMBIENTE

# Política de Meio Ambiente

Os princípios da Política de Meio Ambiente da Tractebel Energia encontram-se detalhados no Código de Meio Ambiente. Pedimos a todos que tenham estes princípios sempre presentes em suas ações.

### Comprometimento

Para a Tractebel Energia, o respeito ao meio ambiente é componente fundamental de sua identidade e de seus valores e se manifesta através do compromisso de cada colaborador da Tractebel Energia.

### Compreensão

A Tractebel Energia estuda o meio ambiente e avalia o impacto de suas atividades sobre o mesmo, para melhorar o seu desempenho e controlar os riscos ambientais, através da atuação preventiva, tratamento das situações de emergência e preservação dos recursos naturais.

### Capacitação Técnica

A Tractebel Energia desenvolve programas de pesquisa e desenvolvimento, objetivando uma melhoria contínua nos seus processos, cumprindo as exigências de seus clientes, da sociedade e da evolução da legislação ambiental.

### Compartilhar

Para a Tractebel Energia, é importante divulgar seus objetivos e resultados ambientais junto a colaboradores, clientes, acionistas, associados, órgãos de meio ambiente e comunidade em geral, mantendo um diálogo aberto com a opinião pública.



Manoel Arlindo Zaroni Torres  
Presidente



**Tractebel** Energia  
SVEZ

## ANEXO E – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM DIRETORES

1. Que espaço a Gerasul ocupa no atual cenário do setor elétrico brasileiro?
2. Quais são os objetivos da Gerasul no mercado a curto e a longo prazo?
3. Como a empresa pretende atingir esses objetivos?
4. Na sua opinião, quais são as principais vantagens e desvantagens da empresa frente aos seus principais concorrentes?
5. Existe um comitê estratégico na Gerasul, qual é o papel deste comitê e como ele trabalha?
6. A empresa passou, no último ano, por uma reestruturação no seu organograma. O que suscitou essa mudança e quais os reflexos da mesma para a empresa?
7. Como você vê a transição de empresa estatal para empresa privada, em relação à cultura organizacional?
8. A Gerasul é parte de um grupo que atua em todo o mundo. Como você avalia a relação entre global e local para a empresa?
9. Como você avalia a interação entre Gerasul, Tractebel e Grupo Suez?
10. Na sua opinião, qual é a *Imagem* da Gerasul junto aos funcionários, aos clientes (e potenciais), às empresas parceiras e às comunidades onde a empresa atua?
11. Como seria a *Imagem* ideal da empresa?
12. Qual é o papel da comunicação na empresa?
13. Como você vê a relação entre comunicação e estratégias na Gerasul?
14. Hoje a comunicação da empresa envolve três áreas - DRH, DMV e Assessoria de Comunicação, ligada à DA. Como você avalia essa questão?
15. Quais são, ou deveriam ser, os principais objetivos/funções da comunicação na empresa?
16. Como você avalia a comunicação descendente da empresa? Os funcionários conhecem as estratégias, os objetivos e os valores da empresa?
17. Na sua opinião, qual é a importância da comunicação ascendente? Existem alguns canais com essa finalidade na empresa, como o "alô diretor", na Intranet, por exemplo. Esses canais são usados de fato?
18. No que se refere à comunicação horizontal, entre pessoas e unidades organizacionais da empresa, qual é a sua avaliação? (visão compartilhada e sistêmica, cooperação, troca de informações)
19. Qual a sua opinião sobre a comunicação informal na empresa? (canais não-formais).
20. Os resultados positivos da empresa estão mais ligados a planejamentos criteriosos ou a oportunidades emergentes?
21. Normas, Procedimentos, Disciplina, Inovação, Criatividade e Autonomia. Qual a importância de cada uma dessas palavras na empresa?
22. A Gerasul ainda não dispõe de uma missão definida. Se você pudesse defini-la agora, qual seria essa missão?
23. O que a Gerasul representa na sua vida?

## ANEXO F – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM PROFISSIONAIS

1. Na sua opinião, que espaço a Gerasul ocupa no atual cenário do setor elétrico brasileiro?
2. Você conhece os objetivos da empresa a curto e a longo prazo? E as estratégias para atingi-los?
3. Na sua opinião, quais são as principais vantagens e desvantagens da empresa frente aos seus principais concorrentes?
4. Como você vê a transição de empresa estatal para empresa privada, em relação à cultura organizacional?
5. A Gerasul é parte de um grupo que atua em todo o mundo. Como você avalia a relação entre global e local para a empresa?
6. Como você avalia a interação entre Gerasul, Tractebel e Grupo Suez?
7. Na sua opinião, qual é a *Imagem* da Gerasul junto aos funcionários, aos clientes (e clientes potenciais), às empresas parceiras e às comunidades onde a empresa atua?
8. Como seria a *Imagem* ideal da empresa?
9. Qual é o papel da comunicação na empresa?
10. Como você vê a relação entre comunicação e estratégias na Gerasul?
11. Hoje a comunicação da empresa envolve três áreas - DRH, DMV e Assessoria de Comunicação, ligada à DA. Como você avalia essa estrutura?
12. Quais são, ou deveriam ser, os principais objetivos/funções da comunicação na empresa?
13. Como você avalia a comunicação descendente da empresa? Os funcionários conhecem as estratégias, os objetivos e os valores da empresa?
14. Na sua opinião, qual é a importância da comunicação ascendente? Existem alguns canais com essa finalidade na empresa, como o "alô diretor", na Intranet, por exemplo. Esses canais são usados de fato?
15. No que se refere à comunicação horizontal, entre pessoas, unidades organizacionais e áreas descentralizadas da empresa, qual é a sua avaliação? (visão compartilhada e sistêmica, cooperação, troca de informações)
16. Qual a sua opinião sobre a comunicação informal na empresa? (canais não-formais)
17. Os resultados positivos da empresa estão mais ligados a planejamentos criteriosos ou a oportunidades emergentes?
18. Normas, Procedimentos, Disciplina, Inovação, Criatividade e Autonomia. Na sua opinião, qual a importância de cada uma dessas palavras na empresa?
19. A Gerasul ainda não dispõe de uma missão definida. Se você pudesse defini-la agora, qual seria essa missão?
20. O que a Gerasul representa na sua vida?