

## **A Metáfora da Bacia Hidrográfica e a Comunicação Estratégica nas Organizações<sup>1</sup>**

Ana Beatriz Grandini Casali da Silva  
Universidade Estadual Paulista, Bauru/SP

Camila Cruz Fróes Berbel  
Universidade Estadual Paulista, Bauru/SP

Cândice da Silva Quincoses  
Universidade Estadual Paulista, Bauru/SP

### **Resumo**

O artigo tem como objetivo investigar as semelhanças e diferenças entre a bacia hidrográfica e as organizações. Para isso, a pesquisa examina como acontecem os relacionamentos dentro das organizações e propõe uma comunicação estratégica que respeita a diversidade, interage com os públicos e baseia-se na comunicação como produtora da organização. Como método de pesquisa foi feita uma pesquisa exploratória, por meio de levantamento bibliográfico de livros, artigos e documentos. Observa-se com o estudo que a perspectiva da metáfora da bacia hidrográfica pode representar a comunicação organizacional estratégica na medida em que valoriza e preserva as diferentes identidades e relações entre os públicos.

### **Palavras-chave**

Diversidade; comunicação organizacional estratégica; relacionamento; bacia hidrográfica.

### **Introdução**

A água está disponível na superfície do planeta através das nascentes e rios, formando uma imensa rede hídrica que conecta todas as porções de terra e representa um sistema aberto que continuamente interage com outros sistemas, revelando o conjunto de relações que se estabelecem em uma determinada paisagem. Essa rede hídrica é compreendida através do modelo representacional das bacias hidrográficas.

Esse modelo revela uma teia complexa de relações e interações que são determinadas pelo meio em que se encontram e pelos elementos que as compõem, representando assim uma unidade sistêmica que permite observar, analisar e compreender a paisagem. Esse conceito, amplamente utilizado como unidade de planejamento e gestão, congrega fatores bióticos, como

---

<sup>1</sup> Trabalho desenvolvido para a disciplina de Comunicação Estratégica em Contexto Organizacional Miatizado. Referente ao Grupo de Trabalho (GT) Teorias, metodologias e práticas de ensino das Relações Públicas e da Comunicação Organizacional do XIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

diversidade de espécies animais e vegetais, e também fatores abióticos, representados pelas dinâmicas geomorfológicas, climáticas e hidrológicas que nela ocorrem, possibilitando um olhar cuja perspectiva está centrada não apenas no conhecimento de seus elementos, mas na forma como estes se conectam, interagem e transformam a paisagem ao longo do tempo.

Segundo Tundisi (2005), a água representa o elemento essencial à sobrevivência de todas as formas de vida existentes e ao desenvolvimento cultural e econômico dos povos. A história e o desenvolvimento das civilizações estão atrelados à existência da água no planeta e ao longo do tempo ela tem sido alvo de conflitos e disputas por representar um fator limitante ao desenvolvimento socioeconômico de algumas regiões. Dessa forma, o consumo de água varia de acordo com a disponibilidade hídrica de uma região e seus usos diferem em função da cultura e dos costumes dos indivíduos bem como das atividades econômicas exercidas no território. Nesse sentido, o modelo representacional da bacia hidrográfica permite compor um cenário que vai além dos aspectos naturais, pois inclui a dimensão social e cultural em seu contexto, sendo que sua concepção está relacionada com processos de interação, movimento, fluxo e transformação que continuamente ocorrem no tempo/espaço, o que permite diversas possibilidades de análise. Como destaca Milton Santos (2000), o espaço é um importante objeto de estudo, pois é no território que atuam forças políticas, econômicas e sociais podendo as cidades serem vistas como palcos onde se constroem as narrativas sociais.

Esse conceito nos remete à ideia de que a paisagem dialoga com o indivíduo e, a partir dessa relação, buscou-se a utilização das bacias hidrográficas com inspiração metafórica para este artigo, visando criar paralelos interpretativos acerca da comunicação nas organizações, de investigar as semelhanças e as diferenças entre a bacia hidrográfica e as organizações, de refletir sobre a importância da preservação do meio ambiente e de possuir uma organização pautada em princípios éticos, humanos e igualitários.

Para a realização deste estudo, foi realizada uma pesquisa exploratória por meio de levantamento bibliográfico em artigos, livros e documentos, mostrando as semelhanças da comunicação organizacional estratégica com a bacia hidrográfica.

### **Afinal, o que é a bacia hidrográfica?**

Segundo Lima (2008, p.46), a bacia hidrográfica “compreende toda área de captação natural da água da chuva que proporciona escoamento superficial para o canal principal e seus tributários”, incluindo as nascentes, os divisores de águas, cursos principais, afluentes e subafluentes (BARRETO, RIBEIRO e BORBA, 2010). Para Lima e Zakia (2000, p. 40) “a

bacia hidrográfica é um sistema geomorfológico aberto, que recebe matéria e energia através de agentes climáticos e perde através do deflúvio”.

Para individualizar uma bacia hidrográfica é necessário traçar os divisores de água através de linhas côncavas em uma carta topográfica, ou, conforme descrito por Lima (2008), pelo divisor topográfico, que representa os limites superiores (montante) da bacia. O limite inferior (jusante) é a saída da bacia, ou exutório. Bacias de diferentes tamanhos articulam-se a partir dos divisores de drenagem principais convergindo em direção a um coletor principal (canal) e são hierarquicamente organizadas (COELHO NETTO, 2008).

Sendo a bacia hidrográfica um sistema delimitado geograficamente e possuindo uma dinâmica de entrada e saída de matéria e energia, fica claro que mudanças provocadas nesse ambiente podem alterar a dinâmica existente e acarretar transformações na paisagem. Tais transformações podem afetar o equilíbrio e a dinâmica ecológica causando danos irreversíveis no ambiente e a utilização responsável dos recursos naturais é fundamental para planejamento e gestão e para equilibrar crescimento econômico e social com o desenvolvimento de baixo impacto ambiental. Pastor e Faleiros (2012) utilizam o modelo da bacia hidrográfica como ferramenta lúdica para a educação ambiental e para a aplicação transdisciplinar, uma vez que ela possibilita a interação com diversas áreas do conhecimento.



Figura 1. Bacia Hidrográfica (PASTOR E FALEIROS, p.36, 2012)

Os autores destacam o potencial transformador do modelo da bacia ao desenvolver relações de identidade e pertencimento com o público e ampliar a percepção sobre os processos e as dinâmicas socioambientais, reconhecendo as necessidades de mudança e permitindo uma visão sistêmica, essencial ao planejamento. A importância da bacia hidrográfica como unidade de planejamento e gestão também é descrita por Tundisi (2005), uma vez que esta representa um ecossistema hidrologicamente integrado, é uma unidade física com fronteiras delimitadas,

garante visão sistêmica adequada ao gerenciamento dos recursos hídricos, além de representar uma forma racional de organização de um banco de dados e promover a participação local e a integração institucional necessária para o gerenciamento do desenvolvimento sustentável.

### **A Bacia hidrográfica como metáfora**

Morgan (2002) apresenta em seu livro “Imagens da Organização” diferentes metáforas para compreender as organizações e as relações que se desenvolvem dentro delas. Uma delas considera as organizações como culturas e aponta que estas podem ser vistas como minissociedades, com valores, crenças e ideologias próprias e que seus desdobramentos são reflexos do que está na mente das pessoas. O autor constrói seu pensamento a partir de outras metáforas que podem ser utilizadas para compreender a complexidade das organizações sendo uma delas a empresa vista como um “organismo vivo” que sofre influências internas e externas e está continuamente se adaptando e se transformando a partir de suas relações com os ambientes. Essa perspectiva ecológica das relações fomenta novas percepções acerca do indivíduo e da coletividade, lançando um olhar mais profundo para as diversas interações que ocorrem nas organizações e desafia a visão mecanicista ao falar sobre ciclos, processos de adaptação, sistemas abertos, interrelações, entre outros termos da biologia.

A mudança do paradigma mecanicista para o ecológico e a formação do pensamento sistêmico começa com o nascimento e evolução da filosofia. Em seu início, as ideias de Aristóteles apresentavam uma concepção orgânica para descrever a dinamicidade da vida e dos fenômenos, ideias estas que foram modificadas no contexto da Revolução Científica representada por Copérnico, Galileu, Descartes, Bacon e Newton que imprimiram uma visão mecanicista e quantificável dos fenômenos. Essa visão de mundo prevaleceu intocada até o século XVII quando o movimento romântico resgata a percepção orgânica do mundo e a visão da natureza como “um grande todo harmonioso” onde o planeta é visto como um ser vivo, em sua totalidade, que é integrado e interdependente (CAPRA, 1996).

Essa ideia remonta a uma concepção muito mais antiga que vem desde o neolítico e é representada na mitologia grega por Gaia, a Terra Mãe, sendo marcada por uma visão espiritual que passou pela Idade Média até a Renascença, substituída pela visão cartesiana e resgatada novamente pelo movimento romântico. Essa visão durou até metade do século XIX e novamente passou a configurar de modo linear, cartesiano e mecanicista as descobertas da biologia, medicina, química que desenvolveram seus campos científicos a partir dessa visão fragmentada e insuficiente para explicação dos fenômenos da vida. Os biólogos orgânicos e

os vitalistas representam escolas semelhantes que lançaram ideias acerca dos padrões de relações organizadoras dos sistemas vivos, mais tarde aprimorada para o conceito de auto-organização nas teorias mais recentes. Ambas tiveram papel importante, mas os organísmicos do início do século XX lançaram reflexões que resgataram a lógica aristotélica e aprimoraram suas concepções cujas principais características fizeram mais tarde emergir o pensamento sistêmico em termos de conixidade, relações e contextos, opondo-se dessa maneira à visão reducionista do pensamento cartesiano que busca a compreensão do todo através da fragmentação em partes cada vez menores.

De acordo com a visão sistêmica, as propriedades essenciais de um organismo, ou sistema vivo, são propriedades do todo, que nenhuma das partes possui. Elas surgem das interações e das relações entre as partes. Essas propriedades são destruídas quando o sistema é dissecado, física ou teoricamente, em elementos isolados. Embora possamos discernir partes individuais em qualquer sistema, essas partes não são isoladas, e a natureza do todo é sempre diferente da mera soma de suas partes. O pensamento organísmico explica a natureza hierárquica dos sistemas vivos considerando que todo sistema possui relação com suas partes e ao mesmo tempo é parte de um sistema maior que o engloba, como esclarece Capra quando diz que “as células combinam-se para formar tecidos, os tecidos para formar órgãos e os órgãos para formar organismos (...), ao longo de todo o mundo vivo, encontramos sistemas vivos aninhados dentro de outros sistemas vivos” (CAPRA, 1996, p.30).

Outra metáfora apresentada na obra de Morgan é sobre “fluxo e transformação” onde o autor recorre à ideia de organismos vivos e aos fenômenos da natureza para explicar as quatro lógicas da mudança: a autopoiesis (lógica da autorreferência), o caos e a complexidade (lógica da auto-organização e aleatoriedade), a cibernética (lógica da causalidade mútua) e as tensões dialéticas entre opostos (lógica da mudança dialética).

A ideia de organismos vivos também é utilizada por Wolman (1965 *apud* PASTOR e FALEIROS, 2012) em seu livro “O metabolismo urbano das cidades”, onde o autor conceitua o termo “metabolismo urbano” a partir de uma visão holística do contexto social onde a transformação ocorre de modo análogo às interações e aos processos biológicos dos seres vivos. Assim, os recursos consumidos geram energia e resíduos, em um fluxo contínuo de consumo inerente à nossa forma de existência em sociedade.

Semelhante visão pode ser observada no contexto das bacias hidrográficas em que o processo metabólico pode ser compreendido através da dinâmica hídrica de determinada região onde a água é o elemento integrador dos sistemas e das relações. A partir da concepção de uma bacia hidrográfica como um organismo vivo que simboliza a relação metabólica da sociedade,

podemos pensar que essa representação nos oferece a possibilidade de um olhar sistêmico para as relações nos diversos contextos sociais, considerando que as interações que ocorrem reverberam para dentro das organizações. Essa ideia mostra a necessidade de flexibilidade para as mudanças, mas, sobretudo, evidencia as interconexões existentes na sociedade, podendo também ser analisada pela ótica do processo metabólico, proposto por Wolman, e pela ótica de Morgan nas metáforas “organismos vivos” e “fluxo e transformação”.

No entanto, cabe destacar que Morgan (2002) utiliza essas metáforas para explicar a organização, colocando-a no centro, enquanto a comunicação é mais um canal que depende da organização para que se materialize. Por outro lado, essas metáforas estimulam o pensamento crítico e instigam novas leituras dos cenários das organizações, possibilitando outras reflexões, porém não são suficientes para entender a comunicação organizacional.

### **Relações entre organizações e bacias hidrográficas: algumas ideias**

Os estudos sobre as bacias hidrográficas assemelham-se às pesquisas sobre as organizações já que, atualmente, são considerados aspectos além da hidrologia e dos limites físicos para discussões acerca das respectivas temáticas. Nascimento e Carvalho (2005), por exemplo, alegam que é necessário considerar questões socioeconômicas, inclusive, fora dos limites das bacias hidrográficas. Silva (1994) afirma que há redes de relações sociais, econômicas e culturais dentro e fora das bacias que podem, inclusive, apresentar interesses contraditórios. Neste sentido, Bauman (2009) afirma que, até recentemente, o conceito de “organização” exercia a ideia de gráficos, diagramas, agendas e manuais de regras, por exemplo, e que hoje é possível sentir o sopro dos ventos da mudança. Os pensamentos de Spink (1996) também esclarecem sobre o assunto, já que o autor entende que o conceito de organização pode ser visto como algo dentro do qual o processo social se dá, e não como o processo social em si. Dessa forma, para analisar as bacias hidrográficas, assim como as organizações, é necessário considerar o contexto em que estão inseridas.

Ao observar as Bacias e as Organizações como processos complexos, pressupõe-se que ambas sofrem transformações. Estima-se, assim, que as águas estão para as bacias hidrográficas assim como a comunicação está para a organização. “As águas na natureza se movimentam, circulam e se transformam no interior das três principais unidades que compõem o planeta: a atmosfera (camada gasosa que circunda a Terra), a hidrosfera (formada pelas águas oceânicas e continentais) e a litosfera (crosta terrestre), formando um ciclo contínuo” (COSTA; TEUBER apud MACHADO e TORRES, 2013, p. 28). Nota-se que, da mesma forma a comunicação é

fluida e corrente, ou seja, não cessa e nem se estabiliza. Wolton (2006) comprova essa afirmação ao dizer que “em menos de cem anos foram inventados e democratizados o telefone, o rádio, a imprensa de grande público, o cinema, a televisão, o computador, as redes, transformando definitivamente as condições de troca e de relação [...]” (WOLTON, 2006, p. 9).

Settiet al. (2001), explicam que, para satisfazer a demanda de água, o ser humano age de forma a construir poços, barragens, sistemas de irrigação, açudes e transposição de rios, por exemplo. Fenômeno similar pode ser observado na comunicação no que diz respeito às tecnologias digitais de informação e comunicação (TICS), como a geolocalização e o *big data*, citados e percorridos por Corrêa (apud KUNSCH, 2016).

Além disso, as bacias contam com estruturas denominadas divisores de água, que podem ser definidos como uma “linha de separação que divide as precipitações que caem em bacias vizinhas e que encaminha o escoamento superficial resultante para um ou outro sistema fluvial” (VILLELA; MATOS apud MACHADO e TORRES, 2013, p. 52). Machado e Torres (2013) também indicam que os limites territoriais das bacias podem não coincidir com as delimitações políticos-administrativas tradicionais, podendo abranger diferentes municípios, estados e até países, criando complicadores para a gestão das bacias hidrográficas. Ademais, “Em áreas densamente urbanizadas, onde os cursos d’água se acham canalizados, torna-se difícil reconhecer e delimitar uma bacia hidrográfica” (MACHADO e TORRES, 2013, p. 44).

Este conceito remete à ideia do abrandamento ou eliminação das fronteiras, que Bauman (2009) diz não separar, atualmente, de forma nítida “o local de trabalho e o lar, o tempo de trabalho e o tempo livre, o trabalho e o lazer e, de fato, os negócios e a família”. Assim, o indivíduo pode encontrar-se no local físico de trabalho, entretido com alguma mensagem recebida via celular – da mesma forma que pode estar em casa e realizar suas atividades relacionadas ao trabalho através do computador, por exemplo. Sobre esse fenômeno, Bauman (2009, p. 213) refletiu que “o lar de um inglês talvez ainda seja seu castelo, mas suas muralhas são porosas e não têm isolamento acústico”.

Ainda segundo Machado e Torres (2013), os processos erosivos e as inundações, por exemplo, são fenômenos naturais que podem ser alterados, normalmente de forma negativa, pela ação humana, gerando prejuízos humanos e econômicos à sociedade. Um paralelo pode ser realizado por meio dessa afirmação ao refletirmos sobre as consequências dos ruídos organizacionais nas organizações, que podem ser causadores de crises. Forni (apud DUARTE, 2011) esclarece que nenhuma empresa está imune às crises quando diz que “ocorrências negativas fazem parte da dinâmica das organizações. Tanto podem surgir em decorrência de

catástrofes ou acidentes involuntários, fruto de fatalidades, como de erro humano, má administração, conchavos políticos (...)” (FORNI apud DUARTE, 2011, p. 364).

Além disso, é possível relacionar a paisagem das Bacias Hidrográficas com os modelos organizacionais. Machado e Torres (2013) inferem que a cobertura vegetal possui significado para o estudo de Bacias, e explicam como alguns processos naturais ocorrem dentro da dinâmica das bacias hidrográficas, como é o caso da condensação “[que] é o processo pelo qual o vapor d’água contido no ar atmosférico é novamente transformado em água líquida. O início do processo de condensação é visualizado pela formação de uma nuvem no céu” (MACHADO e TORRES, 2013, p. 86).

Curvello (2011) discorre sobre os antigos e novos modelos organizacionais ao exemplificar alguns aspectos que sofreram transformações nas organizações, como o corte de colaboradores do quadro, a jornada de trabalho indefinida e ampliada, a remuneração flexível e variável e a força de trabalho diversificada – características comuns em diversas organizações atuais. “Essas novas relações estão criando um novo modelo: o da *organização virtual* (...)” (CURVELLO apud DUARTE, 2011, p. 25). Assim como a paisagem interfere e deve ser considerada nos estudos sobre determinada bacia hidrográfica, é imprescindível levar em consideração o modelo organizacional de uma organização ao analisá-la.

Por fim, ao retomar a questão sobre a relação entre água e comunicação – apresentada anteriormente –, fica a reflexão de que “a água é um elemento imprescindível às várias formas de vida presentes no planeta, pois é necessária e fundamental, de maneira direta e/ou indireta, a todas elas” (MACHADO e TORRES, 2013, p. 3) e de que “‘*Sem água não existe vida*’. Esta é uma frase elementar que permeia quase todos os manuais, documentos e trabalhos que se relacionam a este recurso” (MACHADO e TORRES, 2013, p. 11).

### **A comunicação estratégica nas organizações e a relação com as bacias hidrográficas**

A comunicação nas organizações sempre foi percebida como um instrumento pelo qual, por meio de ações planejadas, alcançava os objetivos dela, sendo pouco percebida como a produtora, inclusive a base das organizações. Putnam (2009) investiga a organização na perspectiva da metáfora do conduíte, em que ela representa um meio que emite mensagens, pautado numa ideologia funcionalista, mecanicista e que busca alcançar os objetivos organizacionais. Porém, considera-se este modelo pouco apropriado.

Daniels, Spiker e Papa (1997) já tinham apresentado a comunicação organizacional sobre a perspectiva de três vertentes: tradicional, interpretativa e crítica. Para esse estudo

interessa o segundo modelo, o interpretativo, em que, de acordo com Putnam (1992), a comunicação se processa como uma construção social que permeia os símbolos e significados que compreendem as distintas práticas de comportamento organizacional. Concentra-se no processo simbólico pelo qual a realidade organizacional é produzida pela comunicação.

Isso quer dizer que, mais que um processo de informação, uma ferramenta, a comunicação representa a relação estabelecida entre os indivíduos. Na bacia hidrográfica, essa relação representa as interações existentes entre os insetos, as plantas e outros seres vivos. Eles exercem um papel essencial na natureza, por meio da troca de nutrientes e energias. Os insetos e plantas estão fortemente conectados. Inclusive, determinadas espécies de insetos são essenciais para muitas plantas no seu processo de reprodução. Cabe destacar que esta cadeia ecológica possui uma semelhança com as relações existentes entre os seres nas organizações. Portanto, assim como na bacia hidrográfica a água flui pela correnteza dos rios sem ter controle do caminho percorrido pela água, nas organizações não é possível ter controle do que propagam a respeito dela, mas pode-se evitar que seja negativo e impacte na imagem.

A água é um bem fundamental para todos os seres vivos (indivíduos, animais ou plantas) e para a sobrevivência das espécies no planeta. A bacia hidrográfica é um sistema social, econômico e ambiental que pode ser impactada quando as organizações, por falta de planejamento, controle ou estudos prévios necessários, intervêm na paisagem, causando danos muitas vezes irreversíveis ou alterando drasticamente a qualidade ambiental.

Pensar na organização como bacias hidrográficas demanda na diminuição das pressões diretas entre organismos e ambientes, incentivando o uso sustentável e bem distribuído da biodiversidade a fim de preservar as espécies e ecossistemas, bem como a vida e o bem-estar humano. Para tanto, é essencial essa relação de harmonia entre o homem e o meio ambiente.

A expressão relacionamento trata-se do intercâmbio valioso e necessário quando se têm em vista interesses mútuos, porém que são estabelecidos através da discórdia e dos distintos pontos de vista que integram as relações. Dessa maneira, entende-se que a comunicação organizacional abarca todas as relações, ou seja, são processos conectados que fluem e influenciam no comportamento dos indivíduos. “Os fluxos relacionais são oportunidades de interação e encontro entre organização e atores sociais” (OLIVEIRA; PAULA, 2007, p. 21).

Por outro lado, essas conexões estabelecidas entre os indivíduos precisam ser baseadas na confiança, respeito e credibilidade na organização. Essas pressuposições tentam fazer com que as empresas estabeleçam relacionamentos mais próximos com os públicos. Diante dessa variedade de fluxos, onde diversos públicos - funcionários, consumidores, concorrentes, fornecedores, entre outros - de distintos espaços de fala e com intenções, objetivos e valores

participam da construção da organização. Dessa forma, os sentidos que empresas oferecem sobre si mesmas podem simplesmente se perder num rio de possibilidades. À luz dessas questões, pode-se pensar na bacia hidrográfica como um ambiente organizacional que se mantém vivo por meio das diferentes identidades que ali habitam, assim como pela comunicação existente dentro dela, ou seja, das relações estabelecidas entre os seres. Ao utilizar a metáfora da bacia hidrográfica tem-se como propósito mostrar que as relações são produtoras da organização.

Na perspectiva do relacionamento, as organizações estão percebendo a importância de uma comunicação mais humana para lidar com os públicos, com a opinião pública e a sociedade em geral. Os públicos vivem seduzidos por essa nova forma de trocar conteúdo, de relacionar-se, de comunicar-se, de socializar-se e com a necessidade insaciável de transformação “[...] a compulsiva e obsessiva, contínua, irrefreável e sempre incompleta modernização” (BAUMAN, 2001, p.40).

A instantaneidade das relações promovidas pelas tecnologias possibilita outras facetas para o convívio humano. A comunicação organizacional com foco nas relações é percebida como um processo de construção, convívio, diálogo, divergência, conflito, comunicação verbal, negociação, em constante mudança e evolução que valoriza as experiências de todos os indivíduos. Trata-se de comunicação de todos para todos, em todos os sentidos.

### **A diversidade nas organizações**

Os indivíduos têm exigido um maior comprometimento social e ambiental e também demandam que as organizações sejam mais transparentes com princípios pautados na sustentabilidade, humanidade, integridade enraizados na cultura, prestando contas de todas as ações, principalmente daquelas que possam impactar na sociedade. Sendo assim, perceber os sujeitos como atores sociais no processo comunicativo das organizações, permite compreender a importância de seus papéis na sociedade.

À luz dessas questões, os indivíduos são constituídos por uma identidade que os representam [...] O conhecimento de si é dado pelo reconhecimento recíproco dos indivíduos identificados por meio de um determinado grupo social que existe objetivamente, com sua história, suas tradições, normas, interesses e etc (CIAMPA, 1989, p. 58).

Partindo deste princípio, as identidades, anteriormente fechadas, dão lugar a novas identidades plurais nas organizações. Ou seja, a visão do indivíduo como um ser plural ganha a cada momento maior relevância, pois ele é um ser *symbolicum* que vive e convive. O corpo é

a representação visual dessa identidade que se materialize através da língua, religião, modos de pensar, aspectos culturais, comportamentais, sendo constituído pelos vários fios que compõe o tecido simbólico. Nesta direção, Hall (2004, p.13) destaca que “a identidade deste sujeito é formada e transformada continuamente em relação às formas pelas quais ele é representado ou interpelado nos sistemas culturais que o rodeiam”. Portanto, através da identificação ou não com grupos, comunidades, ideologias que esse sujeito constitui sua própria identidade. O autor ainda destaca que “o sujeito previamente vivido como tendo uma identidade unificada e estável está se tornando fragmentado; composto não de uma única, mas de várias identidades algumas vezes contraditórias e não resolvidas” (HALL, 2004, p.12).

Cabe destacar que, na bacia hidrográfica, não existe discriminação entre as espécies, seres de famílias que habitam os rios, tampouco preconceito entre os gêneros. “Os gêneros são formados a partir das diferenças que são socialmente construídas. “O gênero depende de como a sociedade vê a relação que transforma um macho em um homem e uma fêmea em uma mulher. (STREY, 2013, p. 182). O gênero compreende uma construção social, sendo assim, cada local possui imagens distintas dos papéis do homem e da mulher na sociedade.

Nota-se que a condição social dos públicos é retratada por meio das diferenças atribuídas entre os gêneros masculinos e femininos, sendo que ambos estão diretamente ligados a uma construção social. É perceptível que as organizações encontram dificuldades em aceitar as diferentes identidades que permeiam a sociedade, tendo em vista os padrões impostos pela sociedade. À luz dessas questões, na bacia se estabelecem relações baseadas num processo de igualdade entre as espécies, sem distanciamento social, preconceito de raça, cor, tampouco diferenciação devido às características socioculturais. “Não pertencer a nenhum gênero, sentir-se indiferenciado é também uma maneira de constituir a identidade. Atualmente, percebemos uma luta pela humanidade dos indivíduos, para que possam ser eles mesmos, sem terem que atender a certos padrões identitários” (PISA, 2017, p.16).

As exigências da sociedade têm demandado das organizações posturas mais éticas. Uma ação ética assim vai exigir que a empresa defina as políticas de atuação, que norteiam e apontam destinos, e desenvolva programas que viabilizem esses processos. As empresas consideradas éticas pelos indivíduos são aquelas que conseguem manter um discurso coerente à prática, assim como respeitam as escolhas e identidades que os públicos desejam ter.

Observa-se que os indivíduos escolhem seus estilos de vida, a tradição não é mais determinante neles. “Somos sempre outra coisa além do que nos crêem ser. Somos vários” (MAFFESOLI, 1996, p.305). Sendo assim, busca-se um comprometimento social e ambiental. A bacia hidrográfica também demanda que as organizações sejam mais transparentes, ou seja,

com princípios pautados na sustentabilidade, humanidade, integridade, enraizados na cultura, prestando contas de todas as ações, principalmente daquelas que possam impactar o meio ambiente e a sociedade. “Praticar a diversidade corporativa é uma questão de sobrevivência [...] com raras exceções, levam ao pé da letra o conceito, preferindo manipulá-lo” [...] (Bueno, *online*).

Como reflexo disso, assuntos como impacto ambiental, desenvolvimento sustentável, responsabilidade social e práticas de promoção da cidadania têm sido preocupações constantes dos públicos, assim como de alguns gestores das empresas que já estão enxergando que fazer o certo deve ser uma premissa básica da organização que deseja sobreviver num ambiente de diversidades e conflitos. É compromisso da organização atuar na redução da desigualdade de gênero, assim como do preconceito quanto a orientação sexual, visto que todo e qualquer sujeito merece ser valorizado e ter um ambiente digno de trabalho. Uma administração transparente contribui para acabar com a “não discriminação no trabalho, combate à corrupção, valorização dos direitos humanos e política de benefícios” (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2012, p.126).

Por outro lado, sabe-se que em grande parte das organizações isso não se passa de discurso, e, na prática, os programas de responsabilidade social e sustentabilidade servem somente para promover a organização e trazer visibilidade junto à opinião pública. Respeitar a diversidade, as escolhas e opções sexuais dos públicos não devem servir como estratégia para a empresa se autopromover. A atuação responsável da empresa deve ser tomada em todos os sentidos, fazendo parte da filosofia e da essência da organização.

### **Considerações finais**

O modelo representacional da bacia hidrográfica, proposto como metáfora para a comunicação nas organizações, retrata um modelo sistêmico cuja importância está no todo e não nas partes, representando uma forma de reflexão que resgata questões de pertencimento e conhecimento da realidade a partir do contexto político, social, cultural e econômico que pode ser observado na bacia. Assim, o modelo permite analisar determinado ambiente segundo preceitos ecológicos que valorizam a diversidade, a interdependência e conectividade de todos os seres e as relações como produtoras da realidade. Além disso, nota-se que as organizações em muito se assemelham às bacias hidrográficas no que diz respeito ao abrandamento das fronteiras físicas, à dinamicidade, à importância em se considerar o contexto e ao modo com que o clima influencia as relações existentes. Desta forma, há a necessidade das organizações

atribuírem maior relevância à forma com que a comunicação se dá no contexto organizacional e compreenderem que as relações impactam diretamente em todos os aspectos organizacionais.

Observa-se a comunicação como produtora, propulsora das organizações e com foco nas distintas relações estabelecidas entre os públicos. A comunicação é percebida como um processo de construção, troca e interação que valoriza as opiniões de todos os indivíduos. O desafio é criar novas alternativas e tendências que estimulem a troca, valorizem as divergências, a criatividade, os pontos fortes de cada indivíduo e o pensamento coletivo em prol de uma comunicação organizacional mais justa, humana, transparente e igualitária, assim como a que existe na bacia hidrográfica.

Com o estudo, compreende-se que as organizações não podem somente reproduzir discursos, padrões e comportamentos conforme o interesse delas. Os indivíduos plurais não estão dispostos a condicionarem-se a uma organização que discrimina o sexo, o gênero, as identidades próprias e estabelece padrões de acordo como modelos sociais construídos. Busca-se uma comunicação organizacional que estabelece relações similares às das bacias hidrográficas, sem discriminação entre espécies e que respeita essa diversidade, aceitando e reconhecendo a importância dessas diferenças para a construção da organização.

## Referências

BARRETO, S. R., RIBEIRO, S. A., BORBA, M. P. (Coord.) **Nascentes do Brasil: Estratégias para a Proteção de Cabeceiras em Bacias Hidrográficas**. São Paulo: WWF – Brasil: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2010. 140 p.

BARBIERI, J. C. CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: J. Zahar Ed., 2001.

BAUMAN, Zygmunt. **A arte da vida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2009.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial e diversidade cultural**, 2010. Disponível em: <<http://www.portalimprensa.com.br/noticias/wilson+da+costa+bueno/628/comunicacao+empresarial+e+diversidade+corporativa>>. Acesso em: 12 fev 2019

CAPRA, Fritjof. **A Teia da Vida: Uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. São Paulo: Editora Cultrix, 1996, 249p.

COELHO NETO, A. L. Hidrologia de Encosta da Interface com a Geomorfologia. In: GUERRA, A. J. T. & CUNHA, S. B. (Org.). **Geomorfologia: Uma atualização de bases e conceitos**. 8. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008. p. 93-148.

CIAMPA, Antonio da Costa. Identidade. In: W. Codo & S. T. M Lane (Orgs.). *Psicologia social: o homem em movimento* (pp. 58-75), São Paulo: Brasiliense, 1989.

DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2011.

HALL, R. H. **Organizações – estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação Organizacional Estratégica**. São Paulo. Summus, 2016.

LIMA, W. P. **Hidrologia Florestal Aplicada ao Manejo de Bacias Hidrográficas**. 2. ed. Piracicaba, 2008. 245 p. Apostila da disciplina “Manejo de Bacias Hidrográficas” do Curso de Graduação em Engenharia Florestal da Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” – Departamento de Ciências Florestais, ESALQ/USP.

LIMA, W. P. & ZAKIA, M. J. B. Hidrologia de Matas Ciliares. In: RODRIGUES, R. R. & LEITÃO FILHO, H. F. (Ed.). **Matas Ciliares: Conservação e Recuperação**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo: FAPESP, 2000. p. 33-44.

MACHADO, Pedro José de Oliveira; TORRES, Fillipe Tamiozzo Pereira. **Introdução à Hidrogeografia**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

MAFFESOLI, Michel. No fundo das aparências. Tradução Bertha Halpern Gurovitz. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2002.

NASCIMENTO; CARVALHO, O. Bacias hidrográficas como unidade de planejamento e gestão geoambiental: uma proposta metodológica. **Revista Eletrônica da Associação dos Geógrafos Brasileiros – Seção Niterói**, ano 1, jul.-dez. 2005.

OLIVEIRA, I; PAULA, M. A. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

PASTOR, C. G.; FALEIROS, K. S. (Org). **De olho na Bacia: Material Didático de Educação Ambiental para a Bacia do Ribeirão Piracicamirim**. Piracicaba: Instituto Terra Mater, 2012.

PISA, Lícia Frezza. Androgina como identidade contemporânea: a construção do ethos em revistas. Nacionais. Disponível em: <<http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/1722/2/Licia%20Frezza%20Pisa2.pdf>> Acesso em: 2 fev. 2019.

PUTNAM, Linda L; PHILLIPS, Nelson; CHAPMAN, Pamela. Metáforas da Comunicação e da Organização. In: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER Tânia (orgs.) Handbook de estudos organizacionais. Ação e análise organizacionais. Vol. I, II e III, São Paulo, Atlas, 2004.

PUTNAM, Linda L.; NICOTERA, Anne M. Building theories of organization: the constitutive role of communication. New York: Routledge, 2009.

SANTOS, M. **Por uma outra globalização**: Do pensamento único à consciência universal. Rio de Janeiro, 3ed. Ed. Record, 2000.

SETTI, A. A. et al. **Introdução ao gerenciamento de recursos hídricos**. Brasília: ANEEL/ANA, 2001.

SILVA, C. A. da. Manejo integrado em microbacias hidrográficas. **Revista Estudos Sociedade e Agricultura**, n. 3, nov. 1994, p. 182-188.

SPINK, P. **A organização como fenômeno psicossocial**: notas para uma redefinição da psicologia do trabalho. *Psicologia&Sociedade*, v. 8, n. 1, p. 174-192, jan./jun.1996.

STREY, Marlene Neves. Gênero. In: JACQUES, Maria da Graça Corrêa et al. **Psicologia Social Contemporânea**. Petrópolis/RJ: Vozes, 2013. P. 180-197.

TUNDISI, J. G. **Água no Século XXI**: Enfrentando a Escassez. São Carlos: Editora Rima, 2. ed., 2005. 248p.

WOLTON, Dominique. **É preciso salvar a comunicação**. São Paulo: Paulus, 2006

WOLTON, Dominique. **Informar não é comunicar**. Porto Alegre: Editora Meridional, 2010.