

**UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
CENTRO TECNOLÓGICO
ESCOLA DE ENGENHARIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM SISTEMAS DE GESTÃO**

ALAEICIO PANTALEÃO DE MOURA

**ANÁLISE DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA NO CONHECIMENTO DOS
PRINCÍPIOS ORGANIZACIONAIS**

**NITERÓI
2008**

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

ALAECIO PANTALEAO DE MOURA

ANÁLISE DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA NO CONHECIMENTO DOS
PRINCÍPIOS ORGANIZACIONAIS

Dissertação apresentada à Universidade Federal Fluminense como requisito obrigatório para a conclusão do Curso de Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Stella Regina Reis da Costa

NITERÓI
2008
ALAECIO PANTALEAO DE MOURA

ANÁLISE DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA NO CONHECIMENTO DOS
PRINCÍPIOS ORGANIZACIONAIS

Dissertação apresentada à Universidade Federal Fluminense como requisito obrigatório para a conclusão do curso de Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão.

Aprovada em 28 de maio de 2008.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Stella Regina Reis da Costa
Universidade Federal Fluminense

Prof^a. Dr^a. Ana Lucia Torres Seroa de Mota
Universidade Federal Fluminense

Prof.:Dr. Rodolfo Cardoso
Instituto Militar de Engenharia

AGRADECIMENTOS

A Deus, pois não seria possível chegar tão longe sem as bênçãos a mim concedidas.

A minha esposa e filhos pelo apoio, carinho e compreensão e principalmente amor.

A Professora Dra. Stella Regina Reis da Costa que me orientou com sua dedicação e profissionalismo.

Às empresas que permitiram a realização dessa pesquisa.

Enfim, a todos que estiveram ao meu lado caminhando e acreditando neste projeto.

RESUMO

Ao longo do tempo, a área de recursos humanos vem procurando meios de se adequar às constantes evoluções. Formulam estratégias, e para que elas sejam comunicadas de forma adequada, há a necessidade da escolha de canais adequados para que essa comunicação seja eficaz entre os níveis organizacionais. Este estudo pretendeu contribuir para que o uso das informações qualificadas e do conhecimento, no ambiente organizacional, seja ampliado, sinalizando elementos norteadores de uma boa comunicação interna. Esse objetivo foi atingido escolhendo-se os canais mais eficazes, dentro do contexto da cultura organizacional, através de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo qualitativa, identificando os canais utilizados pelos níveis organizacionais em empresas públicas e privadas de grande e médio porte. Conclui-se que a escolha do canal adequado é tão estratégico quanto a própria estratégia. Seja com a utilização da Internet, as reuniões ou a ação direta no exercício de liderança, ou o convívio com os parceiros, demonstrou-se que muito mais que o saber comunicar, é preciso saber por qual canal comunicar.

Palavras chaves: cultura organizacional, princípios organizacionais, comunicação interna

ABSTRACT

Throughout the time, the area of human resources comes looking for half of if adjusting to the constant evolutions. They formulate strategies and so that they are communicated of efficient form, inserted in organizacional culture, it is necessary adequate canals so that the communication is efficient between the organizations levels. This studies intended to contribute so that the use of the qualified information and the knowledge in the organization environment is extended, signaling elements pointers of a good internal communication. This objective was reached choosing itself the most efficient canals, inside of the context of the organizacional culture, through bibliographical research and qualitative research of field, identifying the canals used for the organizations levels' in public companies and private. The choice of the adequate canal is so strategical how much the proper strategy: either with the use of the Internet, the Intranet, the meetings or the direct action in the leadership exercise, or conviviality with the partners, demonstrates that not to know what to communicate, it is necessary to know for which canal to communicate.

Key Words: Organizacional culture, organizacional principles, internal communication.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 Níveis organizacionais.....	23
FIGURA 2 O modelo de processamento de comunicação.....	48

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Canais utilizados na empresa A.....	56
GRÁFICO 2: Canais utilizados na empresa B.....	58
GRÁFICO 3: Canais utilizados na empresa C.....	59
GRÁFICO 4: Canais utilizados na empresa D.....	60
GRÁFICO 5: Canais utilizados na empresa E.....	61
GRÁFICO 6: Canais utilizados na empresa F.....	60
GRÁFICO 7: Comparativo entre os canais de comunicação nos níveis organizacionais.....	63
GRÁFICO 8: Comparativo entre os canais utilizados pelo nível estratégico por empresas públicas de médio e grande portes.....	65
GRÁFICO 9: Comparativo entre os canais utilizados na comunicação interna pelo nível tático (conhecimento) por empresas públicas de médio e grande portes.....	66
GRÁFICO 10: Comparativo entre os canais utilizados na comunicação interna pelo nível tático (transmissão) por empresas públicas de médio e grande portes.....	68
GRÁFICO 11: Comparativo entre os canais utilizados na comunicação interna pelo nível operacional por empresas públicas de médio e grande portes.....	68
GRÁFICO 12: Comparativo entre os canais utilizados na comunicação interna pelo nível estratégico por empresa pública de grande porte e empresa privada de grande porte do setor de serviços.....	69
GRÁFICO 13: Comparativo entre os canais utilizados na comunicação interna pelo nível tático (conhecimento) por empresa pública de grande porte e empresa privada (serviços) de grande porte.....	70
GRÁFICO 14: Comparativo entre os canais utilizados na comunicação interna pelo nível tático (transmissão) por empresas públicas de grande porte e empresa privada (serviços) de grande porte	71
GRÁFICO 15: Comparativo entre os canais utilizados na comunicação interna pelo nível operacional por empresa pública de grande porte e empresa privada (serviços) de grande porte.....	71
GRÁFICO 16: Comparativo entre os canais utilizados na comunicação interna pelo nível estratégico por empresas pública e privada (industrial) de grande porte.....	72

GRÁFICO 17: Comparativo entre os canais utilizados na comunicação interna pelo nível tático (transmissão) por empresas pública e privada (industrial) de grande porte.....	73
GRÁFICO 18: Comparativo entre os canais utilizados na comunicação interna pelo nível tático da empresas pública e privada (industrial) de grande porte.....	73
GRÁFICO 19: Comparativo entre os canais utilizados na comunicação interna pelo nível operacional em empresas pública e privada (industrial) de grande porte.....	74

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	12
1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA.....	13
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	14
1.4 QUESTÕES DA PESQUISA.....	15
1.5 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA.....	16
1.6 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	16
1.7 ESTRUTURA DA PESQUISA.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	19
2.2 ORGANIZAÇÕES, SEUS MODELOS, SUAS ESTRUTURAS.....	20
2.3 OS NÍVEIS ORGANIZACIONIAS.....	22
2.4 A GESTÃO DE PESSOAS E A EVOLUÇÃO NAS SOCIEDADES E ORGANIZAÇÕES.....	24
2.5 A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS.....	27
2.6 A CULTURA ORGANIZACIONAL E A SUA RELAÇÃO COM AS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS.....	31
2.8 COMUNICAÇÃO INTERNA.....	37
3 MODELOS DE COMUNICAÇÃO	47
3.1 A COMUNICAÇÃO, A CULTURA E AS ESTRATÉGIAS.....	48
4 METODOLOGIA CIENTÍFICA DA PESQUISA	51
4.1 TIPO DE PESQUISA.....	51
4.2 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA.....	51
5 RESULTADOS	54
5.1 CANAIS UTILIZADOS NAS ORGANIZAÇÕES.....	54
5.1.1 Análises Individuais	54
5.1.1.1 Análise individual da empresa A.....	54
5.1.1.2 Análise individual da empresa B.....	56
5.1.1.3 Análise individual da empresa C.....	57
5.1.1.4 Análise individual da empresa D.....	58
5.1.1.5 Análise individual da empresa E.....	59

5.1.1.6 Análise individual da empresa F.....	60
5.2. ANÁLISE GLOBAL DOS RESULTADOS.....	61
5.3 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE EMPRESAS	64
5.3.1 Análise comparativa entre empresas públicas de diferentes portes.....	63
5.3.2 Análise comparativa entre empresas de serviços de grande porte públicas e privadas.....	67
5.3.3 Análise comparativa entre empresa pública de grande porte e empresa privada de grande porte do setor industrial.....	70
6 CONSIDERAÇÕES SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO AO CONHECIMENTO.....	76
6.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	78
REFERÊNCIAS.....	79
APÊNDICE.....	82

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

A sociedade vem evoluindo a cada dia. Novos conceitos, novos produtos, novas técnicas, novos paradigmas. Tudo isto altera o comportamento das organizações. O cenário mundial está interligado em um processo de grandes desafios que interferem e transformam as organizações, exigindo uma constante atualização de suas estratégias, deixando de ser uma organização tradicional, taylorista, mecanicista, para a era do conhecimento, cujos recursos humanos devem ser focalizados nas competências organizacionais que asseguram a vantagem competitiva. As empresas estão inseridas em um ambiente altamente competitivo e globalizado, onde estratégias são desenvolvidas a fim de que as organizações possam continuar evoluindo para se manterem em um equilíbrio capaz de assegurar sua missão e permitir o alcance de metas.

Não obstante a todos os aparatos tecnológicos, as pessoas que figuram como colaboradores da organização se apresentam como elementos capazes de “fazer acontecer” e, interpretando essa missão, executar suas tarefas para permitir o crescimento dessa mesma organização, de acordo com os valores que norteiam a sua trajetória.

Os princípios organizacionais são elementos importantes neste contexto. O conhecimento desses princípios pelos colaboradores da organização é fundamental para o seu desenvolvimento. Porém, para que isso seja viável, há de se destacar a importância da comunicação interna.

Neste cenário, a área de Recursos Humanos, ou de Gestão de Pessoas passa a ter um enfoque muito importante, capaz de definir estratégias e de se utilizar de recursos diversos para a consecução de seus objetivos.

Assim, novas estratégias e serviços envolvendo as pessoas nas organizações, contemplarão novas metodologias e cada vez mais a necessidade de formas inteligentes de comunicação de suas estratégias e de sua própria formulação.

Neste novo cenário, seja ele social, seja ele econômico, mais globalizado, as distâncias geográficas estão se reduzindo rapidamente. Negócios ocorrem de forma simultânea, através de mecanismos diversos, e a tecnologia da informação e comunicação oferecem oportunidades para explorar e descobrir novas formas de gestão das organizações.

Cada organização tem uma cultura organizacional, suas características, seus aspectos, inseridos em uma nova ordem mundial, a procura da própria afirmação no novo cenário.

A gestão de pessoas sofreu grandes mudanças ao longo de todos esses tempos, até a era da globalização, onde as pessoas nas organizações deixam de ser apenas uma força de trabalho, mas um capital intelectual, talentos, fatores estratégicos.

A comunicação interna eficiente contribui com a tradução dos princípios e objetivos em estratégias capazes de serem entendidas e reproduzidas, passando pelo crivo de uma boa gestão de pessoas que compreenda este processo. As tecnologias, hoje integrantes de todo e qualquer tipo organizacional, modificam a maneira como as organizações operam e como as pessoas realizam seus trabalhos. A organização tem na gestão de pessoas o elo capaz de formular as estratégias para a disseminação de sua cultura, seus princípios, objetivos e metas para a obtenção de maiores resultados.

A comunicação entre os níveis hierárquicos de uma organização é fundamental para que possa delinear os papéis de seus colaboradores, a fim de que possam compreender seu papel e desenvolvê-lo com mais empenho.

1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA

Nas organizações, a comunicação interna, principalmente no que se refere à transmissão dos princípios organizacionais tem um impacto relevante, inclusive nas estratégias, onde o conhecimento é a chave para impulsionar o seu crescimento.

Quando a organização estabelece seus princípios e define a missão, visão, valores, por exemplo, associados aos aspectos internos que a caracterizam, e nela o

funcionário está inserido, conhecer ou não este elementos é uma questão que merece ser analisada, até porque, espera-se cada vez mais que os profissionais sejam comprometidos e produtivos.

Porém todo este esforço em disseminar a cultura, os princípios organizacionais, podem não interferir na produtividade, se não forem amplamente e claramente disseminados entre a sua força de trabalho.

O problema objeto deste estudo é a verificação dos tipos de canais utilizados na comunicação dos princípios organizacionais entre os níveis hierárquicos de organizações. A comunicação se constitui em uma importante e poderosa ferramenta de gestão. Uma vez a organização se utilizando de canais, tais quais internet, *folders*, reuniões, dentre outros, para a sua comunicação interna, e mesmo assim apresenta-se um *feedback* cujo resultado foi diferente do esperado, ruídos podem estar presentes, ou canais não apropriados podem estar sendo utilizados para este fim.

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Este estudo pretende contribuir para que o uso das informações qualificadas e do conhecimento no ambiente organizacional seja ampliado, sinalizando elementos de uma boa comunicação interna, dentro do contexto da cultura organizacional, capaz de maximizar a competitividade profissional e tornar mais eficaz o conhecimento das estratégias disseminadas entre os níveis organizacionais.

Demonstrar se o funcionário conhece os princípios organizacionais é importante pois, não obstante a diversos mecanismos de transmissão, possibilitará reflexões sobre os canais utilizados, a transmissão das estratégias e das ações desenvolvidas nas organizações, inseridos nos aspectos que envolvem a comunicação interna, a cultura organizacional e as ações desenvolvidas na gestão de pessoas.

A demonstração dos canais utilizados por diferentes empresas qualificadas podem enunciar a eficácia dos mesmos, dentro do contexto de que a comunicação dos princípios organizacionais, incluindo a missão, visão e valores, tem apelo

coerente com as estratégias da organização. Daí, elencar canais que propiciem o conhecimento desses elementos torna-se relevante neste estudo.

Além disso, é importante descrever que há alguns objetivos precípuos:

- Apresentar reflexões e alternativas que possam contribuir para a melhor escolha dos canais de comunicação interna e minimizar os impactos que a falha na comunicação interna (dos princípios organizacionais) vem causando às organizações, a partir de que a utilização de determinadas ferramentas não sejam eficientes;
- Apresentar os variados tipos de canais de comunicação interna utilizados pelos níveis organizacionais e aqueles que melhor são identificados pelos colaboradores, de forma que possibilitem o entendimento das mensagens.
- Contribuir para o fortalecimento da premissa de que uma boa comunicação interna dos princípios organizacionais possa traduzir elementos norteadores de estratégias e concretização da cultura organizacional entre os seus diversos níveis institucionais.

1.4 QUESTÕES DA PESQUISA

A escolha dos canais utilizados por organizações para sua comunicação interna, dos princípios, visão, valores e demais mensagens, têm sido eficiente e eficaz, possibilitando aos diversos níveis organizacionais o conhecimento desses elementos? Até que ponto os funcionários em seus diversos níveis, e principalmente o nível operacional, conhece tais elementos ou, até mesmo os canais que os transmite?

De alguma forma, cada empresa procura transmitir a missão, visão, valores, seus princípios organizacionais, para toda a equipe. Utiliza-se de diversos canais para que, a partir de sua elaboração no nível institucional, este transmita a seus subordinados e assim sucessivamente até o nível operacional.

Os mecanismos utilizados por empresas como ferramentas de comunicação interna têm sido eficazes, na medida em que os funcionários não só os conhecem como conhecem (e/ou transmitem) a missão, valores e suas diversas mensagens para a consecução dos objetivos organizacionais?

1.5 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

A comunicação organizacional tem se tornado um elemento de destaque nas organizações, não só pela rápida evolução, mas pelos apelos estratégicos. A revolução da tecnologia implanta um modelo gerencial capaz de se utilizar de diversas ferramentas para a transmissão de suas mensagens.

No contexto organizacional, a cultura pode oferecer elementos norteadores do desenvolvimento de estratégias, que se baseiam na sua missão e visão, calcados em valores que compõem os princípios organizacionais.

De alguma forma a comunicação desses princípios organizacionais fomenta as idéias norteadoras das estratégias, que uma vez disseminadas pela organização, podem se constituir em uma vantagem competitiva.

A comunicação interna em uma organização está relacionada à sua forma estrutural bem como ao seu modelo de gestão. Não obstante a esses modelos, a comunicação se faz presente e, de alguma forma, propicia o conhecimento de seus princípios. A cultura define como devem se relacionar as pessoas e quais os mecanismos que serão utilizados para essa comunicação.

O presente estudo focaliza a comunicação interna como um processo fundamental para a administração estratégica, destacando os canais utilizados para a disseminação dos princípios organizacionais. No mundo globalizado, as organizações para sobreviverem necessitam transformar todas as informações disponíveis em conhecimentos estratégicos e aplicá-los na formação do saber gerencial, na condução da equipe, no alinhamento estratégico.

1.6 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo tem o objetivo de abordar o papel da comunicação interna nas organizações. Para tanto, faz-se necessário um estudo sobre a evolução das organizações, no contexto da gestão de pessoas a fim de que seja possível associar as estratégias organizacionais advindas da integração dessa gestão, com a comunicação desses aspectos, observados na cultura organizacional, à luz de pesquisas realizadas e, também, com base na literatura existente sobre o tema.

A pesquisa foi realizada em empresas que apresentam definidos seus princípios organizacionais, no estado do Rio de Janeiro e em São Paulo. Empresas de médio e grande porte, públicas e privadas.

Desse modo, não conflitam, não substituem e nem interferem no processo de gestão da organização como um todo, mas apresentam reflexões pertinentes para o desenvolvimento da prática de gestão de pessoas, integradas ao processo estratégico.

1.7 ESTRUTURA DA PESQUISA

O presente trabalho está estruturado em capítulos, conforme indicações a seguir:

O Capítulo 1 apresenta os principais aspectos que motivaram o desenvolvimento do tema e a realização da pesquisa, bem como a estruturação do trabalho.

O Capítulo 2 analisa através da fundamentação teórica, as organizações, seus modelos e suas estruturas. Explora conceitos e aspectos relevantes na comunicação interna.

O capítulo 3 apresenta os modelos de comunicação.

O capítulo 4 aborda a metodologia utilizada e o aspectos que nortearam a conclusão do projeto.

O capítulo 5 apresenta a análise individual das empresas pesquisadas. Os resultados de pesquisa e as discussões dos elementos obtidos através das análises e discorre sobre a contribuição para o conhecimento, tendo nas abordagens as perspectivas orientadoras do processo conclusivo, não definitivo, do estudo aqui desenvolvido, pois outras pesquisas podem ser feitas para proporcionar maior amplitude do assunto.

No capítulo 6 estão as considerações sobre a contribuição do trabalho ao conhecimento e sugestões para trabalhos futuros.

No capítulo 7 o questionário utilizado como instrumento de pesquisa, que foi desenvolvido a partir do referencial teórico, testado para a validação. Encontra-se no apêndice o questionário utilizado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Cada país tem uma cultura. Cada empresa tem uma cultura, mas a forma de comunicação, a transmissão de valores, principalmente neste mundo globalizado, com a presença de empresas transnacionais, passa a ter uma importância vital. Maximiano (2006, p. 449) descreve que “na atualidade, inúmeras organizações operam em muitos países. Por isso a administração moderna dá grande importância ao entendimento das culturas (nacionais) e das diferenças entre elas”, o que reforça ainda mais este entendimento, também compartilhado com Hall (2004, p. 156): “O mundo globalizado trouxe uma onda de novas estratégias. Estratégias que envolvem as pessoas e quanto mais uma organização for orientada às pessoas e às idéias, mais importante se tornará a comunicação”.

Neste contexto, a comunicação tem um papel importante, ainda mais no cenário onde as pessoas têm contribuído cada vez mais para que as organizações se orientem pela Missão.

Gestão de pessoas tem tido um papel fundamental para as organizações neste contexto de globalização e alta competitividade. O desenvolvimento competitivo compreende uma formulação de diversificadas e adequadas estratégias de pessoas onde há a necessidade de cada vez mais aprofundar os temas pertinentes, dentre eles a comunicação interna e os princípios organizacionais, a fim de que seja possível a formulação de estratégias capazes de tornar ainda mais produtivo o funcionário. Além disso, contribuirá para que as organizações tenham um papel preponderante neste novo cenário onde o conhecimento é fundamental, da mesma forma que a comunicação dessas estratégias é baseada nesse conhecimento, como Barbosa (2006, p. 54-55) afirma:

Observa-se que a tendência para a área de recursos humanos é ter uma estrutura simplificada e suficientemente flexível de modo a permitir a dinamicidade requerida pela constante evolução nas diversas áreas do conhecimento humano e a disseminação deste pela organização.

Barbosa (2006, p. 55) faz uma afirmação a respeito dos princípios organizacionais, relatando ainda que um dos grandes desafios da área de recursos humanos é exatamente integrar as práticas às estratégias das organizações:

Assim, considerando que a estratégia da organização é o mecanismo pelo qual ela interage com o ambiente e é estruturada conforme a missão organizacional, a visão de futuro e os objetivos, pode-se afirmar, também, que um dos grandes desafios da área de recursos humanos é integrar as suas práticas à estratégia organizacional de forma a contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais (...).

Identificar os elementos da comunicação interna tem sido relevante na transmissão dos princípios organizacionais, pois permite a sua análise e compreensão de um sistema de gestão integrado, na medida em que a comunicação desses elementos possa nortear a cultura organizacional, e alavancagem de estratégias competitivas.

2.2 ORGANIZAÇÕES, SEUS MODELOS, SUAS ESTRUTURAS

As organizações possuem modelos e estruturas próprios. São características que demonstram parte de sua cultura organizacional.

“Por estrutura organizacional queremos afirmar a distribuição, em várias linhas, de pessoas entre posições sociais que influenciam os relacionamentos entre os papéis dessas pessoas” (BLAU, 1974, p.12 apud HALL, 2007, p 47).

Há diversos modelos de estrutura organizacional e cada modelo determina a sua gestão, conforme descreve Robbins (2005, p. 401): “uma estrutura organizacional define como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas”. Neste contexto, há estruturas flexíveis, estruturas tradicionais ou estruturas simples que retratam a característica de uma organização.

A estrutura simples, conforme Robbins (2005, p. 410): “é caracterizada mais pelo que não é do que pelo que é. Ela não é elaborada. Possui baixo grau de departamentalização, grande amplitude de controle, autoridade centralizada em uma única pessoa e formalizada.” Essa característica se enquadra nas organizações de pequeno porte pois em grandes ficaria difícil de ser funcional, face a extrema centralização. Assim, a comunicação flui de uma determinada maneira, com seus artifícios e formas simples, possuindo baixa formalização.

Há uma estrutura que é caracterizada como Burocracia que tem, também suas características próprias.

Segundo Hall (2004, p. 48), a Burocracia possui uma hierarquia de autoridade, autoridade limitada, divisão do trabalho, participantes tecnicamente competentes, métodos de trabalho, regras para ocupantes dos cargos e remunerações distintas.

A Burocracia é caracterizada, segundo Robbins (2005, p. 411) :

Por tarefas operacionais altamente rotineiras, realizadas através de especialização, regras e regulamentos muito formalizados, tarefas que são agrupadas em departamentos funcionais, autoridade centralizada, pequena amplitude de controle e processo decisório que acompanha a cadeia de comando.

Essa definição do Robbins é muito específica quando descreve as rotinas bem definidas e formalizadas. Se por um lado caracteriza de forma explícita determinadas organizações, a evolução despersionifica, de alguma forma, este quadro, porém não deixa de ser o que apresenta as organizações inseridas neste contexto.

A estrutura matricial é um outro modelo organizacional que Robbins (2005, p. 411) descreve como:

Uma estrutura que cria uma dupla linha de autoridade: combina a departamentalização funcional com a departamentalização do produto". O ponto forte da estrutura matricial está em sua capacidade de facilitar a coordenação quando a organização realiza uma multiplicidade de tarefas complexas e interdependentes.

A comunicação interna se apresenta de uma forma diferenciada e melhora na medida em o contato direto e freqüente entre os diferente especialistas se torna uma realidade.

A Estrutura mecanicista é sinônimo de burocracia, com extensa departamentalização, alta formalização, rede limitada de informação e centralização, (basicamente comunicação descendente) e a estrutura orgânica, não aparenta estilos de burocracia clássica, até porque possui uma rede de informações que auxiliam no processo decisório. Neste caso, a comunicação se dá de forma lateral e ascendente, além de descendente.[...] (ROBBINS, 2005). Ou seja, ela percorre por

canais diferentes, não apenas “de cima para baixo”, mas em todas as direções, vertical e horizontal, entre os diversos níveis institucionais.

Em cada modelo existe uma cultura clara, determinada, com suas características próprias que denota uma forma de comunicação, quer seja ela descendente, ascendente ou lateral, o que permitirá a utilização de variantes no canal utilizado para a transmissão das mensagens. Ainda assim, as organizações sem fronteiras, segundo Robbins (2005, p. 416-417):

Se utiliza da tecnologia para a comunicação, onde a base tecnológica que torna possível a existência dessas organizações são os computadores ligados em redes. Eles permitem que as pessoas se comuniquem entre as fronteiras intra e inter-organizacionais. O correio eletrônico, por exemplo, permite que centenas de funcionários compartilhem simultaneamente informações, e que os operários de escalão inferior se comuniquem diretamente com os dirigentes das empresas.

A percepção da estrutura organizacional colabora com o entendimento da cultura organizacional e também no processo de comunicação interna, embora possa haver diferentes interpretações de componentes similares.

2.3 OS NÍVEIS ORGANIZACIONIAS

A evolução tem proporcionado às organizações uma adequação de suas estruturas. Ainda se faz presente nestas, um quadro que define as hierarquias. As estruturas variam de acordo com a sua cultura e seus organogramas, clássicos ou modernos, explícitos ou não, posicionam aqueles que têm o poder de decidir, que formulam as estratégias e aqueles que executam, mesmo que estes contribuam com a formulação. Ainda, na intermediação destes níveis, há aqueles que fazem o elo entre o institucional e operacional.

Por este contexto, a empresa possui uma organização de tal forma, que sua estrutura é dividida em três níveis: alta administração, média e a administração operacional.

Também podem ser classificados em estratégico, tático e operacional.

No nível estratégico, se encontra a alta administração conforme define Silva (2001), pois determina os objetivos de longo prazo e a direção para a organização como um todo.

Segundo Chiavenato (2007), o nível institucional constitui o nível mais elevado e envolve tanto as pessoas e órgãos que definem os objetivos empresariais quanto as estratégias globais necessárias para atingi-los adequadamente. O nível institucional também é conhecido como nível estratégico, conforme definição de Oliveira (2006).

O nível tático promove a ligação, na maioria das organizações, entre os demais níveis, sendo responsável pela gerência de departamentos ou gerência de setor.

Segundo Chiavenato (2007), que define o nível tático ou intermediário, é composto pela média administração da empresa, ou seja, as pessoas ou órgãos que transformam as estratégias elaboradas em programas de ação, por sua ligação com o nível operacional.

O nível operacional é a ligação entre a produção ou operações de cada departamento e o resto da organização. Onde se encontram os trabalhadores da linha de frente que não têm posição gerencial, mas são responsáveis pela execução das atividades do dia a dia da organização.

A figura demonstra como estes níveis se apresenta nas organizações segundo Chiavenato(2007).

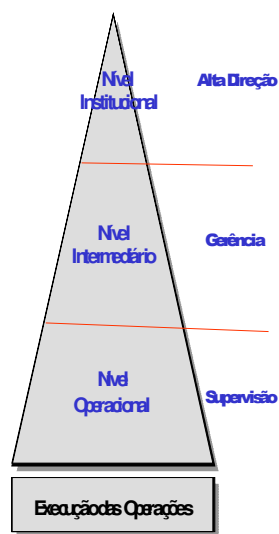


Figura 1: Níveis Organizacionais
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2007)

2.4 A GESTÃO DE PESSOAS E A EVOLUÇÃO NAS SOCIEDADES E ORGANIZAÇÕES

Cada vez mais, as organizações buscam novas maneiras de desenvolver estratégias, de gerenciar, não só pelo avanço tecnológico, mas pelas necessidades evolutivas de uma sociedade em constantes mudanças. As organizações tratam seus trabalhadores de forma distinta; possuem missões, culturas, valores diferentes. Aspectos internos e externos que afetam de alguma forma as diretrizes organizacionais.

No desenvolver de suas estratégias, a gestão humana tem um papel fundamental, pois as organizações são compostas por pessoas e essas pessoas atuam de forma que caracterizam a história de cada organização. Seiffert (2005, p. 1), afirma que “A gestão humana é o resultado da busca de uma atuação organizada frente às questões que afetam a atuação do ser humano nas organizações.” Por isso, é importante resgatar um pouco de alguns aspectos que marcam a transformação nas sociedades e organizações, bem como a evolução das formas de gerenciamento humano.

Há uma evolução em todas as esferas da sociedade, seja ela na área tecnológica, econômica, educacional, e também na gestão, que ocorre de forma muito rápida. As mudanças ocorrem invariavelmente e de maneira que não se pode olvidar a capacidade de moldar estruturas e estratégias. Novos valores, novos conceitos, novos produtos, novas técnicas e novos paradigmas. Todos, indivíduos e organizações, são pautados e delimitados por certos paradigmas.

Durante todo o tempo, é possível identificar características diferentes nos modelos organizacionais bem como nas culturas, que caracterizam uma organização. Cada organização tem um estilo de comunicação, utilizando canais para a transmissão de seus princípios organizacionais.

Na época em que a agricultura era o que predominava na sociedade, que se iniciou em pequenos grupos, geralmente multigeracionais, constituídos por famílias

peculiarmente caracterizadas, culturas eram transmitidas normalmente de pais para filhos.

Além dos migradores, que começaram a se assentar para cultivar o solo e domesticar pequenos animais, as famílias produziam para o próprio sustento, os entendimentos eram simples e rudimentares, sujeitos, na grande maioria dos agrupamentos humanos, ao esforço, mais ou menos espontâneo, de seus membros (MUNIZ; FARIA, 2007).

Daí por diante, com o surgimento de vilas, cidades, principalmente aquelas costeiras, surgiu o sistema feudal. Os servos, que constituíam o nível mais baixo de trabalhadores, não eram escravos nem empregados controlados, mas estavam economicamente ligados à terra. “O sistema de associação surgiu com a fabricação incipiente e trouxe os trabalhadores para as cidades.” (MUNIZ; FARIA, 2007, p. 4).

O sistema domiciliar foi a forma mais comum de organização industrial. Neste sistema, o trabalho era executado na casa dos trabalhadores, especialmente nas áreas rurais. A partir do final do século XVIII, com o surgimento da máquina a vapor, e sua posterior aplicação à produção, uma nova forma de vida passou, gradativamente, a dominar, dando início a revolução industrial.

O sistema fabril transferiu a produção domiciliar para as fábricas, elevando o padrão de vida. As empresas crescem de forma cada vez mais acelerada. Surge a necessidade, cada vez mais acentuada, do aproveitamento de máquinas e dos equipamentos, surgindo o estudo da administração como uma ciência capaz de propiciar mais efetividade, eficácia e eficiência ao sistema fabril (MUNIZ; FARIA, 2007). Neste contexto, a comunicação se torna fundamental, tanto internamente como entre os pares, surgindo novas tecnologias, propiciando novos meios para que uma mensagem fosse transmitida.

O computador passou a ser utilizado em diversas áreas, principalmente no armazenamento de dados e na comunicação, bem como nas diversas áreas do conhecimento científico. “Nos anos 80, a informática começou a fundir-se com as telecomunicações, a editoração, o cinema, e a televisão” (MUNIZ; FARIA, 2007, p. 9). Assim, os microprocessadores e as memórias começaram a constituir a infra-

estrutura de produção de todo o domínio da comunicação. Novas formas de mensagens interativas apareceram. Neste cenário, a gestão humana passa a ter um diferente enfoque. Segundo Barbosa (2006, p. 54):

Observa-se que a tendência para área de recursos humanos é ter uma estrutura simplificada e suficientemente flexível, de modo a permitir a dinamicidade requerida pela constante evolução nas diversas áreas do conhecimento humano e a disseminação deste pela organização, ao contrário de estruturas antigas, fragmentadas em especializações ...

Assim, novas formas de gestão envolvendo as pessoas nas organizações, para a consecução de seus objetivos, envolverão novas metodologias e cada vez mais a necessidade de formas inteligentes de comunicação e da própria formulação das estratégias.

Este novo papel das organizações e a própria evolução das estratégias, onde são inseridos novos conceitos na forma de gerir as pessoas, fica bem definido nas palavras de Franco (2003, p. 93):

Nas décadas de 60 e 70, quando as empresas estavam orientadas para a produção, inseridas num ambiente típico de revolução industrial, as atividades de RH estavam centradas no atendimento e na satisfação do ser humano. Nesse período, manter a motivação do empregado dependia de fatores como: restaurante no chão de fábrica, assistência social, transporte, seguro de vida, clube de empresa, complemento de aposentadoria e demais vantagens ou pacotes de benefícios extensivos a família. Nós estamos agora na era do conhecimento e a única arma que irá criar vantagem competitiva é a capacidade de inovação, da geração de novas idéias.

Existe uma evolução nas áreas de Recursos Humanos que, de alguma forma, acompanha a evolução global: se no princípio a preocupação era com os registros, com a satisfação das necessidades básicas do funcionário, aos poucos esta área foi se tornando estratégica, inserindo em seu currículo a capacidade de desenvolver seus talentos para que possam inovar. Não apenas cuidar dos benefícios, mas do capital intelectual, do processamento de informações para tomadas de decisões estratégicas (MARRAS, 2005).

A evolução tem trazido novas formas de gerenciar as pessoas. A sociedade está vivenciando uma evolução nos transportes, na tecnologia, inclusive na tecnologia da informação e da comunicação, que está sendo capaz de reduzir barreiras, distâncias, transformando o mundo numa grande rede interligada em tempo real, onde informações são utilizadas para reformular estratégias, definir posicionamento e criar condições para que as empresas evoluam.

Ainda, Franco (2003, p. 93) afirma:

As barreiras físicas, geográficas, nacionais, internacionais e tarifárias estão caindo por terra. O emprego se tornou um fenômeno transacional e os profissionais transitam de um lugar para o outro, de uma empresa para outra com a mesma facilidade de quem atravessa a rua.

A gestão de pessoas que contemple uma maior participação dos colaboradores (trabalhadores) no sentido de promover uma alavancagem da organização, tornando-a mais competitiva, deve contemplar novos paradigmas, novas idéias e novos modelos. Sobretudo na utilização de seus canais de comunicação e integração departamental ou de pessoas, não apenas para transmitir regras ou normas, mas disseminar a cultura, a visão, os valores, enfim, os princípios organizacionais. A gestão de pessoas pode ser o elo que praticará e tornará real a disseminação do conhecimento e a fomentação de estratégias dentro desse novo contexto globalizado e de novos paradigmas.

2.5 A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Segundo Boni (2005), a área de recursos humanos deve ter uma administração alinhada com as necessidades estratégicas das empresas, que possa mostrar resultados de maneira prática e uma linguagem organizacional adequada. Segundo Souza (2005, p. 19) há uma mudança no mercado – “a tecnologia mudou, as pessoas mudaram, o mundo mudou” . Há um novo cenário que influencia a gestão de pessoas. A contribuição do elemento humano no espaço organizacional, pouco relevante no modelo taylorista, ganha ênfase a partir dos anos 70, quando a dimensão humana começa a ser contemplada e trabalhada. Houve necessidade de treinamento dos funcionários e uma nova contextualização se percebe e uma valorização mais acentuada fica evidente.

Segundo Chiavenato, (2005, p. 34), o século XX trouxe grandes mudanças e transformações que influenciaram poderosamente as organizações, sua administração e seu comportamento, (...) “e sem dúvida alguma, as mudanças e transformações que nele aconteceram marcará, indelevelmente a maneira de administrar as pessoas”.

Surge um novo cenário a partir da década de 90, pois uma nova ordem se instala e afeta as relações entre trabalhadores, dentre elas a própria instabilidade econômica e a necessidade pela busca da qualidade que, conseqüentemente, afetam as ações administrativas. Ocorre um aprimoramento da fase de administração humana, baseada na própria gestão por processo e aprimoramento na abordagem sistêmica, que denota uma nova interpretação da forma de gerir uma organização. A administração de recursos humanos passou a sofrer influência das mudanças sócio-econômicas que tem como base estabelecer que o conhecimento possa ser percebido como nova fonte de riqueza.

Atualmente, vivemos o modelo de gestão que necessita de absorver conhecimento para compreender o novo cenário e nele se inserir, tal qual retrata Brandi *et al* (2006, p. 75):

Um ambiente caracterizado pela instabilidade, fragmentação e alto grau de mudança, tanto no âmbito tecnológico quanto mercadológico, exigindo flexibilidade e adaptabilidade das organizações. Estamos na chamada era do conhecimento, na qual a principal vantagem competitiva de uma organização reside na sua capacidade de aprender e transformar essa aprendizagem em ação.

Saber o que se faz com o conhecimento adquirido é um desafio, mas aí reside o diferencial, a geração de uma vantagem competitiva. Porém, a transformação desse conhecimento em ação passa, não só pela capacidade de interpretação do ambiente, mas de transmitir, de comunicar a seus pares, subordinados, colaboradores.

Então surge o trabalhador globalizado e o homem passa a ser visto como uma pessoa complexa. Suas necessidades recaem em diversas categorias e variam de acordo com o estágio de desenvolvimento do indivíduo e da situação global de sua vida. A gestão de pessoas denota uma nova configuração dos trabalhadores, considerados como parceiros da organização (organizações do conhecimento), onde a busca pela satisfação das necessidades bem diversas destes trabalhadores se torna real e paralelo às necessidades organizacionais (CHIAVENATO, 2007).

O ambiente interno tem um significado muito amplo neste contexto, pois a percepção desse ambiente, da cultura, dos aspectos que se apresentam nas

organizações, podem determinar ações e, muito mais, determinar o ritmo, a direção e o seu fim, a partir da forma como é enxergado este ambiente.

Conhecimento, capital intelectual, informação, comunicação, tecnologia e aprendizagem têm sido as palavras de ordem deste início de século nas organizações. Embora com aplicação ou significados diferenciados, todos esses conceitos propiciam uma nova forma de gerenciamento das organizações. Esta mudança profunda e em andamento é fruto de avanços tecnológicos, de transformações na economia global e de questões de cunho social e ambiental.

De alguma forma, cada organização tem investido em um processo de inovação para sua alavancagem e a criação de vantagem competitiva com suas estratégias (Porter, 1989), pois assim acreditam agregar valor ao que produzem ou fazem, sendo que na base está o conhecimento.

O conhecimento de novas abordagens e técnicas, possibilita cada vez mais o desenvolvimento do potencial criativo e produtivo de seus colaboradores, da força de trabalho. As organizações passam a ter um foco maior nas pessoas, se comparadas em outras épocas. Mas este foco tem o objetivo de cada vez mais desenvolver seus colaboradores de acordo com o foco estratégico, tal qual Nonaka e Takeuchi (2003, p. 73) definem, “as práticas de gestão estão centradas em seres humanos, no sentido de capacitá-los a desenvolverem-se integralmente, com a plena utilização do conhecimento tácito em explícito”. O conhecimento explícito é expresso por palavras, números, dados, fórmulas científicas, manuais, etc, é transmitido formal e sistematicamente entre os indivíduos, é facilmente processado por um computador e transmitido eletronicamente ou estocado em base de dados. O tácito é aquele que o indivíduo adquiriu ao longo de sua trajetória.

Neste contexto, a cultura organizacional tem um forte impacto nas estratégias, até porque cada indivíduo, cada profissional tem características e percepções próprias, e estes mesmos indivíduos podem ter diferentes necessidades e perceber a cultura da forma que melhor convier, se considerar os canais utilizados para esta transmissão. Cada organização, cada região, cada indivíduo tem suas características, e os trabalhadores poderão estar envolvidos negativamente ou positivamente com a organização.

Há uma nova abordagem onde as organizações estão envolvidas em uma grande competitividade onde a “área de recursos humanos afeta a vantagem competitiva em qualquer empresa, (...) ela é a chave para a vantagem competitiva” (PORTER, 1989 p.39).

Este pensamento é reforçado pelas palavras de Rodriguez (2006, p. 85):

O grande desafio a ser superado pelas organizações contemporâneas é compreender a natureza do aprendizado individual e/ou em grupo e propiciar a transmissão do conhecimento adquirido para o contexto organizacional. Desta forma, o conhecimento poderá ser preservado na memória da organização.

A transmissão do conhecimento adquirido para o contexto organizacional implica na correta escolha dos canais de comunicação, no conhecimento da cultura, no entendimento da eficácia desses canais.

Daí, a cultura organizacional exercerá um papel importante no contexto da nova gestão humana na era atual, pois os aspectos percebidos dessa cultura demonstram uma influência nos meios de comunicação interna utilizados e a sua forma de transmissão entre os níveis e entre as pessoas e departamentos desses níveis.

Um outro ponto de vista que corrobora com este aspecto são as palavras de Brandi (2006, p. 77), “O ambiente organizacional exerce considerável influência nas atividades e ações do indivíduo nele inserido, a partir de variáveis como: visão holística, estilo gerencial, estrutura e cultura organizacional.”

Roca (2004), descreve que “as teorias de controle organizacional tem evoluído na medida em que se descobrem novas variáveis que afetam a atuação da organização, tanto a nível interno como a nível global, exterior.” Neste mesmo estudo, Roca diz da preocupação com a adequação das teorias com a realidade organizacional, o que retrata a necessidade do estudo das características, internas e externas, para o desenvolvimento de estratégias que possam impulsionar as organizações.

2.6 A CULTURA ORGANIZACIONAL E A SUA RELAÇÃO COM AS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

2.6.1 Cultura Organizacional, conceitos e definições.

O estudo da cultura organizacional e a sua correlação com a produtividade é muito importante para que haja o sincronismo das ações capazes de alavancar a instituição.

Uma forte cultura organizacional oferece aos funcionários uma compreensão clara de como as organizações desenvolvem sua gestão. Toda organização tem uma cultura e que dependendo de sua força, ela pode ter uma influência significativa sobre o comportamento e as atitudes de seus membros, conforme salienta Franco (2006, p. 100):

No Brasil, estamos vivendo um momento de intensa chegada de expatriados. Europeus, americanos, asiáticos, entre outros, vêm assumindo postos de comando nas empresas e, conhecendo muito pouco a cultura do trabalhador brasileiro, imprimem ritmos de trabalho provenientes de suas culturas que, às vezes, entram em choque com a cultura local. Conseqüência? Conflitos se multiplicam.

Além disso, conhecer a cultura organizacional, tem um apelo importante, conforme o próprio Gutierrez (1995) afirma: “As transformações dos diferentes modelos da função de rh (...) dependem da maneira como os principais atores mobilizam os contextos ao seu redor.”

Por um outro aspecto, segundo uma definição de Edgar Schein apud Maximiano (2006, p. 440), cultura é:

Um conjunto de premissas que um grupo aprendeu a aceitar, como resultado da solução de problemas de adaptação ao ambiente e de integração interna. Essas premissas funcionam suficientemente bem para serem consideradas válidas e podem ser ensinadas a novos integrantes como sendo a forma correta de perceber, de pensar e sentir-se em relação a esses problemas de adaptação externa e integração interna.

Esse conjunto de premissas presentes nas organizações moldam uma estrutura peculiar que influencia na gestão e nos diferentes níveis hierárquicos, sendo absorvida pelos seus integrantes, de forma que direciona o entendimento e a internalização de regras, comportamentos, compreendendo ser desta forma a melhor para a consecução dos objetivos.

Embora esse seja um entendimento, há de se destacar que cada cultura apresenta seus aspectos, estes variados e complexos, pela própria natureza de quem a compõe. Também os grupos, que ao longo da trajetória vão determinando a história, com seus enfrentamentos e desafios, constituem a imagem da organização na própria imagem individual.

Conner (1995, p. 141), diz:

A cultura corporativa é um autoconceito organizacional aproximadamente análogo à personalidade individual. Assim, como seu correspondente humano, a auto-imagem de uma organização se desenvolve durante um longo período de tempo. A cultura de uma companhia é, na realidade, um agregado de subculturas que se desenvolveram em resposta a desafios específicos enfrentados por grupos diferentes dentro da organização. É por isso que a cultura corporativa é inerentemente complexa e cheia de facetas.

Maximiano (2006) defende também que a cultura define o comportamento em relação à autoridade, a forma como devem se relacionar pessoas de diferentes classes sociais, a estratificação social e o status das pessoas e dos subgrupos. Ou seja, a maneira como se comunica tem diferentes atributos, de acordo com essa mesma cultura, em certas organizações, por um lado tende a informalidade, por outro a formalidade, incluindo inclusive o tratamento cerimonioso.

Além disso, a cultura define a missão da organização, o seu papel em relação ao meio ambiente e a sua linguagem. Maximiano (2006), define que a cultura de alto contexto são as que se baseiam na confiança pessoal e na palavra falada. São culturas que dão grande importância às relações sociais e à convivência humana. As culturas de baixo contexto são as que, ao contrário dão mais valor à palavra escrita e à formalidade.

As organizações públicas e privadas, pelas suas características, apresentam culturas diferenciadas. Não só pela própria essência, mas pela especificação de cada singularidade cultural, pelos hábitos e valores compartilhados.

Porém, a “cultura organizacional define a maneira como os integrantes da organização devem interagir entre si e com o mundo externo”. (MAXIMIANO, 2006. p. 445). Daí ser imprescindível que a comunicação interna tenha uma relação com estes artefatos (componentes visíveis de uma cultura organizacional). Por exemplo, a cultura tecnológica pode exprimir os diferentes estágios de utilização do conhecimento em que as organizações se encontram. “as culturas tecnológicas mais avançadas dispõem de uma vantagem competitiva em relação às demais, porque

seus artefatos representam atalhos para resolver problemas”(MAXIMIANO, 2006, p.443).

2.6.2. A Cultura organizacional e sua importância no cenário estratégico.

Ainda não se pode olvidar a capacidade da cultura como sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamentos dos funcionários. Deal (2000, p. 3) deixa bem claro o pressuposto de que a cultura define as regras do jogo: “A cultura, é por definição, sutil, intangível, implícita e sempre presente. Mas toda organização desenvolve um conjunto básico de premissas, convicções e regras implícitas que governam o comportamento no dia-a-dia do trabalho.”

Outro ponto de vista que corrobora com o pensamento acima, é a definição de Luz (2003, p. 15):

A cultura organizacional influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização. Ela impacta o cotidiano da organização. Suas decisões, as atribuições de seus funcionários, as formas de recompensas e punições, as formas de relacionamento com seus parceiros comerciais, seu mobiliário, o estilo de liderança adotado...

Segundo Lucena (1993, p.22): “Cultura organizacional é hoje uma das expressões mais utilizadas quando se discute qualquer ação a ser implementada na empresa”.

A cultura organizacional compõe uma série de artefatos que precisam ser conhecidos, de acordo com indicadores que se refletem de forma importante:

Pode-se destacar:

- Em toda organização há um conjunto de valores e crenças e comportamentos compartilhados e vivenciados pelo corpo social da organização, caracterizando padrões de conduta claramente definidos.
- Manifestação de uma consciência coletiva sobre a filosofia , a missão , os valores, as crenças as políticas gerais que configuram o comportamento empresarial.

- Reconhecimento de uma identidade empresarial que a diferencia das demais empresas, conferindo-lhe vida própria e sua identificação interna e externamente.

Lucena (1993, p. 23), destaca que:

A cultura vigente, que seja reconhecível ou irreconhecível em termos de sua identidade, exerce uma força poderosa. Ela entrava ou deslanchava as ações necessárias aos resultados esperados, uma vez que as atitudes e os comportamentos dos empregados são determinados pelo modo como percebem a empresa.

Todos estes estudos sobre a cultura organizacional demonstram a importância do assunto e como ela interfere nas ações organizacionais.

As organizações estão definindo estratégias e o novo cenário universal nos remota ao ato de agir e providenciar ações que possam interferir nas estruturas organizacionais. Há uma necessidade latente de ampliar o controle, alterando estas estruturas organizacionais, tais quais reduzindo cargos, horizontalizando ou verticalizando estas mesmas estruturas, promovendo o *dowzinsing*, reengenharia, *empowerment*. Surge cada vez mais a necessidade e a importância aplicada aos aspectos internos da organização, aqui já conceituado como cultura organizacional, aparecendo como fator relevante os valores compartilhados, para assegurar a identidade organizacional e o cumprimento de metas rumo a uma direção institucional, assim disseminada e orientada em todos os níveis.

2.6.3 Cultura organizacional em organizações de caráter público.

O aparato tecnológico e evolutivo nas organizações, o processo de globalização e a acirrada competitividade, processos irrevogáveis de uma cultura universal, põem em evidência um quadro diferenciado nas organizações públicas.

Não obstante à necessidade de acompanhar este processo evolutivo, as organizações públicas, se vêm envoltas em um processo ainda distante das organizações privadas, face a sua cultura presente nas mais diversas organizações. Há um modelo organizacional com uma cultura peculiar mais atenuada em suas particularidades pela ausência de uma dinâmica empresarial, como fica bem entendido quando percebe-se que:

Diante da ausência de uma dinâmica intra-organizacional inerte, os membros das organizações ficam à mercê da norma, tendendo a um processo de acomodação de interesses. Como consequência surgem os sentimentos de desestímulo, de estabilidade e de resistências a mudanças, que, aliados à isonomia salarial e à falta de preocupação com os resultados, são algumas das características que permeiam a maior parte das organizações, em particular as organizações públicas. (MÉDICI & SILVA, 1993; CARBONE, 1995 apud SARAIVA, 2002).

Além disso, embora seja constituída por uma série de padrões não escritos, a cultura organizacional na esfera pública possui peculiaridades claras, devido ao fato de esta ser organizada mediante um conjunto de regras de caráter impessoal – como em toda burocracia – que, de certa forma, delimita formalmente o espaço organizacional.

Na verdade, a administração pública tem se revelado de forma não satisfatória no que se refere ao acompanhamento de mudanças frente ao novo modelo econômico, apresentando sensíveis distorções e deficiências, quadro característico de uma cultura organizacional peculiar.

Ainda Saraiva (2002) relata que a identificação das limitações nas atividades desempenhadas por organizações públicas – e da sua necessidade de redirecionamento – não encontra correspondente à altura na mobilização de práticas organizacionais rumo à melhoria dos padrões vigentes. Isso, de alguma forma, determina uma cultura que traduz um modelo de comunicação interna formal, comum, simples. Assim, a compreensão de como os fenômenos organizacionais são afetados e influenciam o ambiente externo é fundamental para adaptação das organizações públicas a novos padrões; daí o estudo da cultura organizacional como instrumento de percepção e captação dos matizes existentes e de como estes se relacionam com as potencialidades organizacionais, o que demonstra que o sistema de gestão aplicado nas organizações públicas podem ser analisados e criticados. Além disso, a transmissão dos princípios oferecem elementos colaborativos no processo de evolução dessas organizações.

De acordo com Saraiva (2002):

A cultura organizacional em organizações públicas tem um caráter muito peculiar. Percebe-se que existe um organograma claro e definido nas organizações públicas. Uma linha hierárquica característica, o que evidencia um elenco de regras e padrões definidos, delimitando formalmente o espaço organizacional.

Ainda é possível mencionar que “as culturas diferem quanto à influência do contexto sobre o significado daquilo que é dito ou escrito” (ROBBINS, 2006 p. 292). Daí a importância de conhecer a cultura para se utilizar de mecanismos de comunicação, até porque as organizações são a expressão de uma realidade cultural, e essa realidade cultural reflete os valores, as crenças, ideais, os sentimentos e as vontades da comunicação institucional. (OLIVEIRA, 2006)

2.7 PRINCÍPIOS ORGANIZACIONAIS

Os princípios organizacionais estão relacionados com os aspectos que cada organização apresenta, filosofia, valores, enfim, características gerais que a organização respeita e emprega e está acima das práticas cotidianas, mas que se configuram na cultura.

A consolidação desses princípios tem sido elemento incorporado nas gestões organizacionais, pensamento referendado por Oliveira (2006, p. 89): “a prática tem demonstrado que o debate e a consolidação de fortes e sustentados valores são de elevada importância para maior qualidade do processo e dos resultados do planejamento estratégico das empresas.”

No contexto do planejamento estratégico, há de se definir os princípios organizacionais, como também a missão, visão e valores. A missão é o elemento que traduz as responsabilidades e pretensões da organização, definindo sua ação. “É a determinação do motivo central da existência da empresa. (...) Representa a razão de ser da empresa”. (OLIVEIRA, 2006 p. 76).

A visão é conceituada como “os limites que os proprietários e principais executivos da organização conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla” (OLIVEIRA, 2006 p. 88); enquanto valores representam o conjunto de princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais ações.

A disseminação da missão se torna importante na medida em que é possível ajudar a concentrar o esforço das pessoas para uma direção, pois explicita os principais compromissos da organização.

A estratégia de uma organização nasce, segundo Chiavenato, (2005, p. 52) da vontade de seus fundadores e de suas crenças e é constituída por seus propósitos e das competências essenciais para que possa trilhar seu destino e de sua ideologia central que é o conjunto de princípios e valores que dão os limites da ação da organização”.

Os princípios organizacionais devem ser divulgados no ambiente interno de uma organização, pois permitem uma melhor compreensão de uma série de tomadas de decisões, além de contribuir com uma melhor interpretação do comprometimento gerencial e da própria cultura da empresa.

A disseminação na organização dos princípios se configura em elemento norteador das estratégias, até pela necessidade de englobar numa mesma direção em todos os níveis, estratégico, tático e operacional, estes princípios.

2.8 COMUNICAÇÃO INTERNA

A atual era, é marcada por grandes transformações nunca antes ocorridas, que atingem os mais diversos ramos científicos e sociais. As organizações estão inseridas neste contexto, e neste ambiente cuja sociedade está baseada na disseminação rápida e ampla de informação. “O resultado disso é que a produção cultural, até então restrita aos meios tradicionais, democratizou-se, possibilitando o desenvolvimento de novas formas de comunicação, sobretudo a organizacional” (VIEIRA, 2004 p.17).

Este tempo de mudanças exige programas de qualidade que contemplem os parceiros da organização, mais precisamente os colaboradores (ou empregados), pois “estarão descartados os programas que visavam apenas à qualidade dos produtos, ignorando a atuação dos seres humanos, responsáveis pela produção e pela prestação dos serviços” (VIEIRA, 2004 p. 53).

A comunicação interna contempla um papel primordial neste contexto, pois os colaboradores terão possibilidades de interagir ativamente no processo de mudança, de implantação das estratégias para fazer face aos paradigmas atuais. Esse papel da comunicação interna canalizará para a ação que as organizações desenvolvem em busca de novos resultados, dinâmica necessária para a sua

sobrevivência, onde as pessoas necessitarão de integração, conhecimento e instruções, mas sobretudo, do que se estabeleceu em nível estratégico, dos seus princípios, de seus valores e de sua missão, em busca de um objetivo.

Vieira (2004, p. 53), destaca esse pensamento:

Essa ação estará sempre se dirigindo à obtenção de melhores resultados, gerando melhores condições de trabalho e formando alianças positivas em prol de objetivos comuns: é a interação – formação sinérgica e participativa de agir de pessoas, de grupos cujos interesses tenham o mesmo objetivo.

Dhalla (2007) confere que uma comunicação interna (...) proporciona um papel chave em transmitir sinais apropriados aos membros de uma organização, que fornece a ligação entre os níveis organizacionais, entre os gerentes e os subordinados. Embora pareça redundante esta afirmativa, este pensamento declara que é através dessa comunicação que a organização flui. Além disso, “é a modalidade em que a organização sinaliza e informa aos membros a respeito de suas atividades, sua missão, práticas e objetivos, além dos valores”. Dhalla (2007) ainda afirma que “uma organização que comunica rapidamente suas iniciativas estratégicas, cria a identidade que deseja”.

Embora haja um consenso de que a comunicação é fundamental para a organização, o objeto aqui estudado, a comunicação dos princípios organizacionais, inseridos no contexto da cultura organizacional, se revela em função de que “as organizações estão plenas de todos os tipos de informação” e que “as organizações desenvolvem suas próprias culturas, com linguagem, rituais e estilos de comunicação” (HALL, 2006 p. 160).

A estrutura organizacional, com seus diversos tamanhos, sofisticação tecnológica e graus de complexidade e formalização, são criadas para ser ou tornar-se sistemas de processamento de informações. “A própria criação de uma estrutura organizacional é um sinal de que as comunicações devem seguir uma determinada trajetória” (HALL, 2006 p. 156.).

A cultura organizacional afeta os canais de comunicação: “as características externas e internas afetam a centralidade da comunicação” (HALL, 2006 p.156).

Quanto mais uma organização for orientada às pessoas e às idéias, mais importante se tornará a comunicação.

Segundo Alcides (2006, p.72), “Comunicação é uma ferramenta que se utiliza de um processo simbólico – oral ou escrito – o qual permite que idéias, decisões ou necessidades (...) da organização sejam transmitidas e partilhadas entre seus componentes.”

Compreendendo ainda as palavras de Alcides (2006) é possível dizer que as comunicações não se transmitem automaticamente, ou por si só, entre os diferentes níveis organizacionais, entre superior e subordinado. De alguma forma, há a necessidade de se estabelecer um sistema que poderá contribuir com a compreensão de problemas, da transmissão dos princípios organizacionais, das estratégias, enfim, contribuir para a compreensão de questões de interesse organizacional, mútuo e as necessidades para ações conjuntas.

Quando Alcides (2006, p.72) diz que “não é demais dizer que a comunicação é um processo capaz de estimular alguém, esperando que haja um despertar acompanhado de uma determinada resposta.”, está, de alguma forma, corroborando com o pensamento de que a comunicação é fator primordial para as organizações.

Robbins (2005, p. 276) afirma que “... a comunicação envolve a transferência de significado de uma pessoa para outra (...) comunicação é a transmissão e a compreensão de um significado, de uma mensagem.”

Porém, de acordo com a cultura organizacional, há uma diferente forma de transmitir esse significado, de escolher os canais e deles se utilizar para transmitir a mensagem.

Voltoline (2003) afirma que:

A Comunicação está para o Marketing assim como o motor para um automóvel. É uma parte fundamental. Sem ela a "troca" sugerida pela definição de Kotler simplesmente não funciona, pois não se sabendo o que a outra parte -- o parceiro, o beneficiário e a sociedade -- quer, espera e valoriza na sua causa não se consegue determinar uma oferta com claro valor de utilidade social. Não se consegue, por tabela, atrair a atenção e o interesse de apoiadores. Não se obtém a legitimação pública. Não se consegue, enfim, realizar a missão em sua plenitude.

Ainda Voltoline (2003) define as sete etapas de uma proposta de comunicação:

As Sete Etapas de uma Proposta de Comunicação

- 1) Escolher um posicionamento adequado à missão
- 2) Identificar os públicos com quem se deseja comunicar
- 3) Determinar as respostas que se pretende obter desses públicos
- 4) Elaborar a mensagem de comunicação
- 5) Selecionar os meios que se quer utilizar para a comunicação
- 6) Definir os recursos necessários
- 7) Estabelecer um Composto de Comunicação

No contexto atual, onde as organizações buscam cada vez mais novos empreendimentos que requer um pensamento criativo e estratégias bem definidas, a proposta de comunicação envolve um posicionamento adequado à missão. A partir desse poderão ser estabelecidos os critérios dessa comunicação interna. Embora os aspectos mencionados possam se referir a uma comunicação externa, a interna requer a determinação dos pressupostos, inclusive na questão do público, pois em cada setor, em cada nível, há as subculturas, uma característica diferenciada, um critério específico, uma necessidade peculiar que se verifica nos aspectos de cada um. Porém, o envolvimento de toda a organização, seja qual for o recurso, é vital para a sua trajetória.

A comunicação não somente é absolutamente essencial à organização, como também a disponibilidade de técnicas nessa área, irá determinar em grande parte a maneira pela qual as funções decisórias podem e devem ser distribuídas por toda a organização. (SIMON, 1979, p. 52).

Ainda, Barnard (1938, p. 91 apud Hall, 2007, p. 156) afirma que “em uma teoria da organização abrangente, a comunicação ocuparia um lugar central, porque a estrutura, a extensão e o alcance da organização são quase inteiramente determinados pelas técnicas de comunicação.”

É esse entendimento que elucidada a necessidade de se estabelecer uma metodologia capaz de estar adequada à cultura organizacional, sendo possível

utilizar dos diversos canais possíveis para que essa mesma organização possa transmitir sua mensagem e obter os resultados esperados.

2.8.1 Comunicação interna como ferramenta estratégica

A comunicação deve permear todos os níveis organizacionais para que seja possível a consecução dos objetivos traçados pela instituição. A partir desse ponto, a escolha dos canais internos de comunicação pode propiciar um melhor entendimento desses pressupostos, tornando-se uma ferramenta estratégica. Se a cultura define importantes aspectos nas ações, a comunicação dessa cultura faz parte desse contexto.

Há um ponto importante focalizado por Hobbs & Heany (apud OLIVEIRA, 2006 p. 222): “Comunicar-se de cima para baixo e não apenas de baixo para cima. Isto porque as decisões estratégicas afetam todas as unidades organizacionais da empresa”. Embora pareça um pouco contraditória tal afirmação, não se discute neste ponto a formulação das estratégias, mas que a comunicação deve fluir em todas as direções e sentidos, englobando os diferentes níveis organizacionais. As etapas da formulação da estratégia podem envolver os diferentes níveis, mas de alguma forma, em uma determinada época, parte do nível institucional mais elevado. Então, é preciso que ela, que já foi “de baixo para cima” retorne elaborada para o seu desenvolvimento. Neste caso, a comunicação interna determinará o seu conhecimento e se tornará uma ferramenta estratégica ainda mais.

Diante do exposto já se entende a importância da comunicação nas organizações para que suas estratégias possam ser interpretadas e postas em práticas.

A comunicação dentro das empresas é fator determinante e um importante elo de uma corrente. Não haverá estratégia brilhante se não for comunicada de forma clara e eficiente.

Uma importante citação de Franco (2003, p. 68): “A comunicação é a ferramenta mais estratégica, atualmente, para facilitar os processos de

transformação pelos quais passam as empresas.” O que corrobora com o pensamento de que sem comunicação, a probabilidade de fracasso aumenta.

O desenvolvimento de equipes de uma organização é feito pela capacidade de transmitir os propósitos organizacionais, diante de uma diversidade cultural acentuada, mudanças constantes e novos requisitos das pessoas para mostrar a competitividade das organizações, o que ocorre na medida em que propicia a seus colaboradores a visão compartilhada, sistêmica, sendo possível “ver a floresta” além das árvores, como diz Senge (2005), além de ter essa visão sem perder a essência de sua cultura.

A comunicação é o elo capaz de propiciar a leitura e o entendimento e a interpretação do contexto organizacional, sendo um fator imprescindível para a tomada de decisões acertadas.

Sobre o contexto organizacional, Franco (2003, p. 73) deixa bem claro sua importância:

Ler um contexto significa estar atento a todos os detalhes, por menores que sejam, que possam interferir ou modificar os procedimentos organizacionais, as decisões gerenciais, o comportamento dos indivíduos e, conseqüentemente, o seu desempenho, impedindo que a empresa atinja seus objetivos.

Porém, o detalhe mais importante é como este contexto é comunicado. Pois “a empresa tem que ter clareza dos seus rumos e do que está tentando construir. Os que têm o poder de decidir devem demonstrar postura e vontade prática de melhorar a variável comunicação”, ponto considerado por Damante (1999, p. 22-26).

A comunicação interna vem cada vez mais assumindo um fator estratégico nas organizações. Para Torquato (1986, p. 119) “as publicações internas fortalecem o espírito de solidariedade e promovem certos ideais (estímulo, companheirismo, ensinamento, dedicação)”. Um dos canais que podem ser utilizados na comunicação interna são as publicações. Como ferramenta estratégica, evidencia que, utilizada de tal forma, possibilita agregar elementos capazes de, não só elucidar determinadas mensagens, mas buscar o entendimento, o comprometimento e posicionar os funcionários quanto às diversas nuances e ações da gestão organizacional.

Destarte, a comunicação é então um elemento de vital importância para as organizações, para a sua funcionabilidade, e para a implantação e execução de estratégias. A comunicação é a dinâmica de interligação de todos os elementos integrantes de uma organização, ou seja, a coordenação dos recursos humanos, materiais e financeiros.

É um processo sistêmico que envolve e estabelece as relações entre as pessoas, áreas, unidades e até outras organizações sociais. Este processo ocorre dentro de variados contextos que interferem, tanto na dinâmica de comunicação, quanto na leitura e interpretação de cada indivíduo acerca dos acontecimentos, e porque não, da cultura existente na organização na qual ele está inserido.

O comprometimento do empregado na organização, a disseminação da missão e a defesa dos valores, aspectos inerentes da cultura organizacional, podem ser reforçados pela comunicação interna, levando ao retorno positivo na imagem organizacional, contribuindo para a eficiência operacional e a busca de qualidade de produtos e serviços.

Indiferentes aos ruídos ou barreiras embutidos nos mecanismos de comunicação, haverá de se ter uma comunicação interna participativa. E ela pode ser efetuada utilizando-se de murais, caixa de sugestões, boletins, terminais de computador, intranet, radio, teatro, e muitas outras formas. Mas é mister a necessidade de envolver o colaborador nos assuntos organizacionais a fim de cada vez mais massificar os aspectos pertinentes da cultura organizacional.

Vários autores deixam claro que as barreiras administrativas que interferem negativamente na comunicação estão relacionados à burocracia dos processos internos e, em especial, à forma como se constituem as relações de poder, autoridade e hierarquia no ambiente corporativo.

2.8.2 Barreiras e ruídos na comunicação interna

Em toda comunicação aparece o elemento denominado ruído, um fator qualquer que interfere, confunde ou perturba de algum modo a comunicação.

Não obstante a seu tipo, o ruído pode ser devido ao emissor ou ao receptor. E está relacionado à falta de clareza nas idéias, problemas de codificação, reação do emissor, atribuição das intenções, audição seletiva, preocupação com a resposta, crenças, atitudes, preconceitos e estereótipos, experiências anteriores, comunicação defensiva e suposição acerca do receptor.

Quando aquele que pretende efetuar uma comunicação, emitir uma mensagem, sem que haja uma complementaridade da idéia que pretende transmitir, deixa uma lacuna no entendimento, propiciando interpretações dúbias. Da mesma forma que quando o funcionário não pensa claramente nas informações que deseja emitir, dificilmente conseguirá comunicar-se com eficácia e obter o retorno positivo, pois idéias obscuras conduzem a resultados obscuros.

Neste caso, o cuidado com a emissão e a clareza das idéias devem ser vitais para que o receptor entenda e compreenda a mensagem, a ponto de acreditar nela.

A forma como a mensagem é emitida faz a diferença na proporção da tonalidade da voz, das expressões, enfim, da clareza e propósito da mesma.

Da mesma forma que se o receptor não por um desejo de entender o que lhe é transmitido, buscando nas entrelinhas suas interpretações, fará com que a mensagem seja concluída e interpretada de forma errônea, deturpada. Ocorrerá um vácuo entre o emissor e o receptor, provocando falsas interpretações. Partindo para uma interpretação do que acredita ser importante, selecionando o que deverá ser ouvido, proporcionando uma audição seletiva. Além disso, a própria preocupação com a resposta provoca a quebra do entendimento completo de toda a mensagem.

As barreiras podem provocar distorções com sérios prejuízos para as organizações. As barreiras podem ser individuais ou organizacionais.

De acordo com o pensamento de Martinelli & Almeida (1997, p. 54):

As barreiras individuais podem ser:

- Questões interpessoais (que incluem problemas com emoções e percepções);
- Escolha do canal adequado;
- Questões semânticas (tanto no que se refere ao significado das palavras quanto na maneira pela qual são utilizadas);

- Mensagem inconsistente entre a comunicação verbal e a não verbal, que podem confundir o receptor.
As barreiras organizacionais normalmente se referem a;
- Diferenças de *status* e poder entre as pessoas envolvidas;
- Necessidades e objetivos diferentes de um departamento ou setor para o outro;
- Rede de comunicação inadequada para aquela tarefa específica;
- Inexistência, ou mesmo resistências, para implantação de canais formais na empresa.

O encorajamento da organização e o desenvolvimento de uma comunicação efetiva e positiva, bem como o desenvolvimento de habilidades individuais quanto ações organizacionais, propicia às pessoas a capacidade de ser um ouvinte ativo, respondendo questões e demonstrando interesse pelo assunto. Criar um clima de confiança e abertura facilita a comunicação na empresa.

2.8.3 A Importância do retorno na comunicação

Toda e qualquer estratégia deverá passar pelo retorno das mensagens emitidas para que seja possível avaliar o estágio, ou o desempenho, tanto das pessoas como das próprias ações.

Esse retorno, alguns autores determinam *feedback*. “*Feedback* ou retroalimentação é o processo de comunicação que se estabelece com o objetivo de oferecer a uma pessoa ou grupo informações sobre o grau de adequação de suas ações às expectativas de quem emite esse retorno.” (SOUZA & FERREIRA, 2002 p. 92); ou segundo Minicucci (2001, p 56): “*feedback* é uma palavra inglesa, traduzida por realimentação, que significa verificar o próprio desempenho e corrigi-lo se for necessário.”

Assim, o *feedback* torna-se elemento fundamental no contexto organizacional. Para assegurar que a mensagem foi compreendida, o feedback é importante. Mas é importante que esse *feedback*, segundo Martinelli & Almeida (1997, p. 42) deva ser: “simples, constante, positivo, imediato, objetivo, relacionado necessariamente a uma meta, permanente, obtido diretamente pelo emissor.”

Essa simplicidade do *feedback* proporciona um melhor entendimento do contexto. O fato de ser imediato, permite uma apreciação mais próxima do ocorrido, sendo melhor assimilado e compreendido o que se pretende comunicar. A ausência de intermediário elimina os ruídos possíveis por sua intermediação. As

ações são mais rápidas a partir do momento em que se exige um constante e permanente comunicar entre as pessoas.

3 MODELOS DE COMUNICAÇÃO

Cada organização se utiliza de diferentes métodos, canais e serviços para proporcionar a seus colaboradores o entendimento da sua missão, dos valores e dos objetivos, ou seja, de como ela se estabelecerá como tal.

Para disseminar as estratégias ou orientar seus subordinados os “gerentes empregam uma proporção enorme de seu tempo nas comunicações” (KANTER , 1997, apud HALL, 2004 p. 156). Utilizando-se de diversos recursos, envolvendo interações face a face com subordinados, superiores, pares e clientes, ou reuniões dos mais variados tipos, telefone, *emails*, enfim, cada qual se utilizando de um modelo, de um canal, mas “o negócio dos gerentes é a comunicação” .(HALL, 2004).

Independente da sua característica, o processo de comunicação é de natureza relacional onde uma parte é o emissor e a outra o receptor. Mas independente do modelo adotado, “as comunicações, nas organizações, devem proporcionar informações precisas, com as implicações emocionais apropriadas, para todos os membros que precisam do conteúdo da comunicação.” (HALL, 2004 p. 157).

Robbins (2005) descreve que mensagem “é o produto físico codificado pelo emissor – a fala, o texto escrito, o quadro, os gestos.”

O canal é a mídia através da qual a mensagem viaja. Os canais são escolhidos pela organização – mural, jornais, folders, palestras, emails, memorandos, cartas, boletins, relatórios em geral e quadros.

Robbins (2005) ainda define que os canais formais são estabelecidos pela organização e transmitem mensagens que se referem às atividades relacionadas com o trabalho de seus membros. Tradicionalmente eles seguem a rede de autoridade dentro da organização.

Para que a comunicação tenha no seu papel a eficácia esperada, e mesmo que os modelos se resumam em um processo simples, conforme definido na figura 2, é necessário um propósito, expresso em forma de mensagem a ser transmitida. “Ele vai passar de uma fonte (o emissor) para um receptor. A mensagem é

codificada (convertida em formato simbólico) e transmitida através da mídia (canal) até o receptor, que traduz (decodifica) a mensagem iniciada pelo emissor. O resultado é a transferência de um significado de uma pessoa para outra” (ROBBINS, 2005 p. 277).

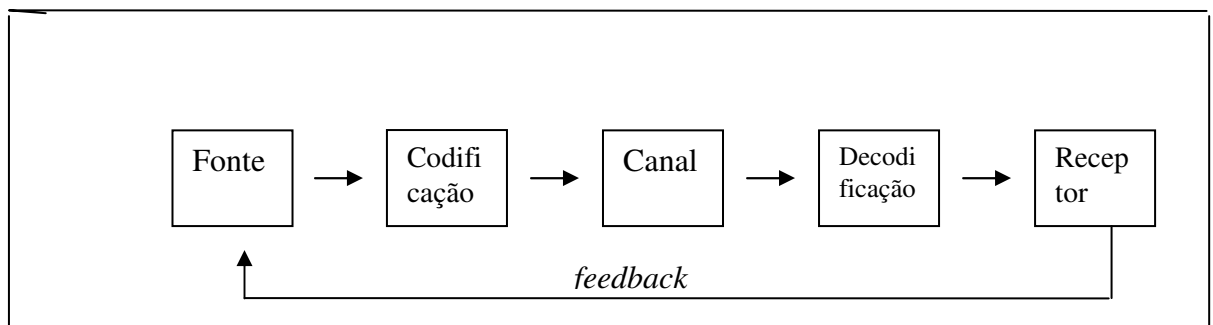


Figura.: 2: O modelo de Processamento de comunicação
Fonte: Adaptado de Robbins.

A figura 2 demonstra que, embora simples, o processo de comunicação requer habilidades, conhecimento e, principalmente, a escolha do canal correto para a eficácia de seus propósitos.

O *feedback*, após a mensagem ser emitida e decodificada, proporcionará a verificação necessária para o entendimento de que a mensagem foi compreendida.

3.1 A COMUNICAÇÃO, A CULTURA E AS ESTRATÉGIAS

As estratégias devem ser desenvolvidas e implementadas de acordo com vários aspectos, dentre eles a cultura organizacional e os princípios organizacionais. O papel da comunicação, mais uma vez, mostra-se de caráter importante, pois não apenas porque as organizações são movidas pelas pessoas através das mensagens que recebem, para a consecução dos objetivos organizacionais, mas porque é através dela que é possível comunicar tais elementos.

Oliveira (2006, p. 223) retrata bem esta questão ao afirmar que os aspectos que os executivos devem analisar, no que se refere às estratégias, dentre outros são:

A estratégia deve estar adequada aos aspectos internos da empresa, que significa estar de acordo com a cultura e o clima organizacional. Para que seja possível essa adequação, para que a comunicação possa fluir dentro de um aspecto esperado em consonância com as características organizacionais, a comunicação precisa estar compreendida neste contexto.

Além disso, e segundo o mesmo Oliveira (2006, p.224) “a estratégia deve estar adequada à visão, aos valores, à missão, aos propósitos, aos objetivos.”, o que compõem e conclui a relevância em associar a comunicação à cultura para a disseminação de suas estratégias.“

Cada organização, portanto, possui uma cultura que demonstra seus aspectos, que norteia ações e a própria gestão. No âmbito desse ambiente, a gestão de pessoas se faz presente e, ao longo do tempo, evoluiu de ações operacionais, controlando a entrada e saída de funcionários e envolto nos aspectos contábeis de uma organização, compreendendo nos dias atuais um conjunto de operações e ações que contribuem para a análise e participações até em formulação de estratégias.

Para que a organização possa fluir, a comunicação interna, independente de seu modelo, onde está inserida – da cultura da organização – exercerá um papel preponderante, pois é através dela que há a transmissão, não só dos princípios organizacionais, mas das ações que determinarão a trajetória da organização.

O que ocorre é que a escolha dos canais de comunicação será fundamental para a eficiência e eficácia da mensagem a ser transmitida. É importante observar a cultura, mas é a através dos canais, da comunicação interna que essa cultura pode ser transmitida ou até modificada.

Se por um lado a cultura demonstra os canais, é através desses canais que a mesma cultura pode ser comunicada e até alterada. O que ocorre é que a escolha dos canais de comunicação será fundamental para a eficiência e eficácia da mensagem a ser transmitida, não sendo considerado, aqui, os aspectos ruidosos do próprio sistema de comunicação, mas o instrumento a ser escolhido.

O que se pode evidenciar é que as estratégias, as ações, as informações, tudo depende de uma boa comunicação interna. Se os aspectos gerenciais de percepção do ambiente externo conseguem uma análise e conclusões capazes de proporcionar uma vantagem competitiva para as organizações, a falta de uma boa estratégia na comunicação interna pode provocar interpretações diferenciadas, equivocadas e até a inexistência da mensagem em determinados níveis, o que provocaria danos à trajetória.

4 METODOLOGIA CIENTÍFICA DA PESQUISA

4.1 TIPO DE PESQUISA

Baseando-se em Vergara, (2006, p. 46) os critérios a serem norteadores da pesquisa serão:

Quanto aos fins, uma pesquisa exploratória e descritiva, pois embora haja vários estudos sobre comunicação interna, ainda há uma lacuna que propicia estudos sobre os canais adequados para a sua plena realização.

Quanto aos meios, a pesquisa será bibliográfica e de campo. Bibliográfica porque para a fundamentação teórica do trabalho foram realizadas investigações sobre os seguintes assuntos: cultura organizacional, evolução da gestão humana, e comunicação interna. De campo, porque envolveu a pesquisa através de entrevistas e questionários em organizações públicas e privadas de médio e grande porte.

4.2 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Os materiais utilizados foram artigos, dissertações, teses para um referencial teórico atualizado e concluindo com pesquisas em diversas áreas para que se pudesse consolidar a questão.

Esta consolidação ocorreu através de um questionário com perguntas direcionadas a cada nível estratégico onde se identificou os canais, independente de cada cultura e porte, utilizados na comunicação interna. Além disso, procurou-se saber se através de tal canal, o funcionário conhecia os princípios organizacionais da empresa, a missão, a visão e o que esse conhecimento representava para o entrevistado.

Dentro de cada organização, as entrevistas ocorreram em um mesmo setor ou departamento, ou de forma que houvesse uma relação hierárquica para que o alinhamento dos canais fosse possível de identificação. Por essa razão, não foi objeto de importância o número de entrevistados, mas o alinhamento entre os três níveis organizacionais.

As organizações foram escolhidas porque em algum momento a sua gestão recebeu uma premiação por órgão competente, apresentando as características que permitiram um estudo dos elementos aqui elucidados. Além disso, ao escolher entre pública e privada e médio ou grande porte, permite que as comparações sejam mais valiosas, possibilitando o elenco de canais diversos utilizados na comunicação interna. São situadas no Rio de Janeiro e em São Paulo e são caracterizadas das seguintes formas, sem identificar seus nomes.

Empresa A – Empresa privada do setor de serviços, de médio porte, sediada no Rio de Janeiro;

Empresa B – Empresa do setor público de serviços, de grande porte, com base no Rio de Janeiro.

Empresa C – Empresa do setor público de serviços, de médio porte, sediada no Rio de Janeiro;

Empresa D – Empresa de grande porte do setor de serviços, privada, sediada em João Pessoa, na Paraíba, porém, tendo filiais no Rio de Janeiro, onde a pesquisa foi efetuada. Vale ressaltar que a sede foi transferida há pouco tempo para João Pessoa, cujo modelo de gestão e planejamento tem como base o Rio de Janeiro;

Empresa E – Empresa privada industrial de grande porte sediada no Estado de São Paulo, possuindo definidos seus princípios organizacionais, com a clara caracterização de sua missão e valores, disseminados, de alguma forma pela organização;

Empresa F – Empresa de médio porte do setor de serviços, privada, sediada no Rio de Janeiro.

O questionário utilizado como instrumento de pesquisa foi desenvolvido a partir do referencial teórico, testado para a validação. Encontra-se no apêndice o questionário utilizado.

A amostra utilizada em cada organização teve como referência os três níveis, considerando no nível estratégico a alta direção; no nível tático ou intermediário, os

departamentos ou gerência; no nível operacional a supervisão e aqueles responsáveis diretos pela execução das operações. Para que houvesse o alinhamento da pesquisa, para cada referência da alta direção foram entrevistados três departamentos e quinze funcionários no nível operacional.

5 RESULTADOS

A necessidade de comunicação é real. Porém cada organização se utiliza de meios para a sua transmissão. São vários os meios pelos quais um nível se comunica com o outro. Os resultados apresentados representam a peculiaridade de cada organização.

5.1 CANAIS UTILIZADOS NAS ORGANIZAÇÕES

Há uma diversidade de canais e sua utilização varia de organização para organização. Após as pesquisas realizadas, foi possível identificar quais canais estas organizações utilizam para a transmissão de sua mensagem. Há uma variedade de canais e cada qual na função de que as mensagens sejam perfeitamente entendidas e assimiladas.

5.1 .1 Análises individuais

A seguir está a transcrição dos canais utilizados em cada organização.

5.1.1.1 Análise individual da empresa A

Empresa privada do setor de serviços, de médio porte, sediada no Rio de Janeiro.

Nesta empresa, há um alinhamento das ações no que se refere à utilização dos canais entre os níveis organizacionais, conforme o gráfico 1.

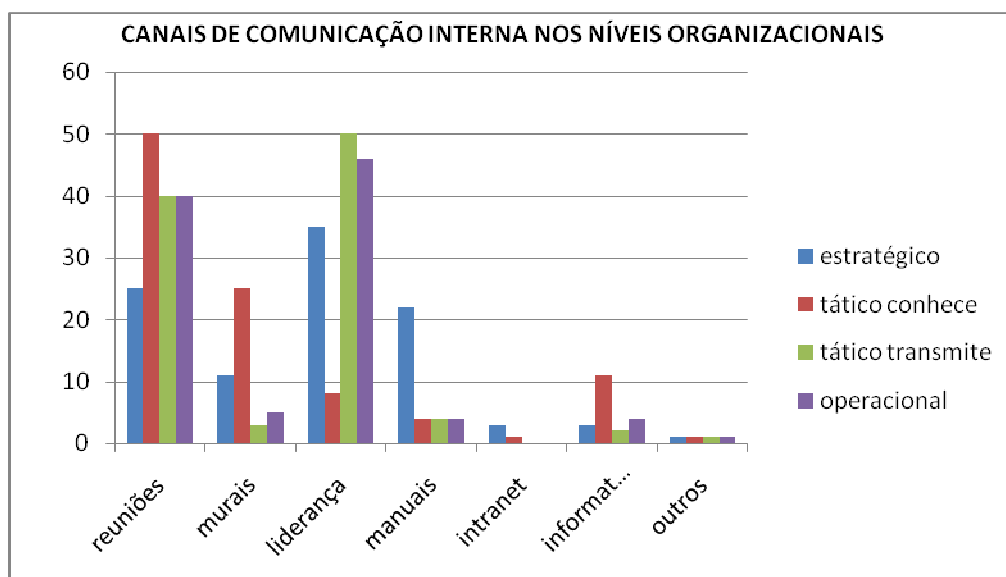


Gráfico 1: Canais utilizados na empresa A

As reuniões são os canais mais utilizados pelo nível estratégico; o nível operacional conhece os princípios organizacionais através dos murais, aí estando os folders, cartazes, painéis e quadros, porém utiliza o canal da ação da liderança para transmití-los. Neste aspecto se inclui os momentos de orientações, as participações dos líderes em suas reuniões e no próprio agir rotineiro.

Isso é corroborado com quando o nível operacional afirma conhecer estes elementos através da ação da liderança.

Há uma caracterização alinhada entre os níveis dos canais mais utilizados pela empresa, pois as reuniões e a própria ação da liderança se destaca para a transmissão desses princípios.

Neste contexto, a gestão de pessoas exerce seu papel quando permite através das reuniões (treinamentos, palestras, orientações) uma disseminação da cultura, o que alinha os níveis na utilização de um canal, caracterizando uma cultura própria.

Embora este estudo demonstre que há uma evolução nas estratégias e na busca por canais modernos, mesmo dentro da própria evolução da gestão de pessoas, a simplicidade se faz presente nesta empresa. Quando da escolha dos canais de comunicação interna, pois os recursos utilizados ainda não contemplam de forma mais ampla aqueles sugeridos pela modernidade tecnológica.

A ação humana que se configura na rotina diária e no exercício de liderança, destacada nesta empresa como um dos canais escolhidos, reforça o pensamento de Seiffert (2005), quando em toda organização há um caráter distinto, não buscando novos e mais modernos canais, mas se utilizando de uma estratégia distinta, que não deixa de transmitir seus valores, considerados por eles impulsionadores de suas tarefas.

Por este aspecto, há uma cultura que o grupo aprendeu a aceitar, quando se trata dos canais de comunicação, e de uma forma distinta, mas que exerce a sua influência no direcionamento estratégico, e isso corroborado com o pensamento de Edgar Schein (1985).

Válido afirmar que as reuniões e ação da liderança permitem o aproximar entre os níveis, sendo importante este contato para que, de uma forma mais rápida, seja possível perceber o estímulo oriundo do nível superior (estratégico ou tático), cuja resposta é esperada através do despertar, resposta essa que deverá ser

imediate pelas próprias ações. Isso é mais percebido quando o grupo está presente, pela própria percepção daquele que se incubiu de alguma forma em transmitir a mensagem.

E por esta característica, as barreiras elucidadas por Martinelle e Almeida(1997) ao longo desse estudo, as questões interpessoais sofrem um destaque porque incluem as configuradas neste tipo de canal, ou seja, nas reuniões e ações da liderança.

5.1.1.2 Análise individual da empresa B

Empresa do setor público de serviços, de grande porte, com base no Rio de Janeiro.

A empresa B apresenta uma característica peculiar. Por ser uma empresa pública, tende a ter um aspecto burocrático e diante de uma ausência de uma dinâmica-intraorganizacional inerte, os membros organizacionais ficam a mercê de normas e regras.

Porém, não se configura este aspecto, na medida em que esta empresa, não tem se revelado de forma insatisfatória quanto ao acompanhamento das mudanças frente ao novo modelo econômico, se considerado os diversos canais utilizados para a disseminação de seus princípios, conforme o gráfico 3, utilizando-se de recursos diversificados, tais quais os cartões e até a inclusão em papel de parede nas telas dos computadores institucionais. Por um lado, por ser de caráter público, apresenta as características burocráticas próprias, com a utilização de seus aparatos peculiares, cuja estrutura organizacional se estabelece de forma normatizada por leis e regras procedimentais, delineada por Saraiva (2002), citado ao longo desse estudo. Por outro lado, há uma evidência a acompanhar a própria evolução, expresso nos ideais e nas vontades da comunicação institucional, por parte daqueles que se propõem a mudar, utilizando-se da transmissão dos princípios e elementos organizacionais no processo de evolução dessas mesmas organizações.

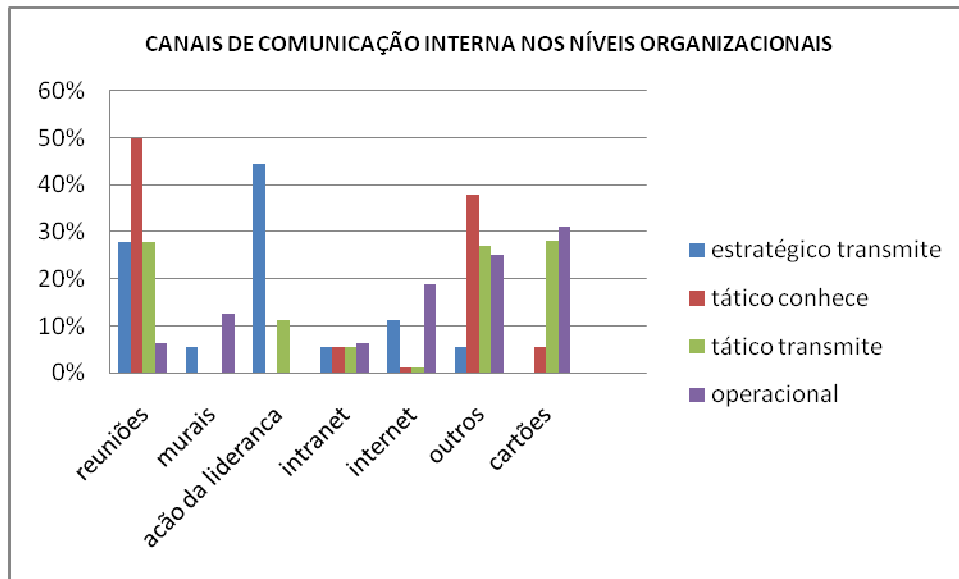


Gráfico 2: Canais utilizados pela Empresa B.

O modelo de comunicação interna simples e formal já vem sendo substituído, mesmo de forma modesta, já aparecendo como instrumento de transmissão de estratégias alinhadas com a percepção do ambiente externo.

A diversificação de canais utilizados nesta empresa tem um apelo que caracteriza a sua dinâmica e cultura: pela necessidade de mudança, de disseminação, de uma nova organização, onde vários canais propiciam uma maior penetração e divulgação, mas não caracteriza uma dinâmica intra-organizacional definida, o que evidencia uma transição e a análise crítica do sistema de gestão pública, podendo desencadear uma reflexão a cerca da cultura existente, em confrontação com os padrões ambientais externos.

5.1.1.3 Análise individual da empresa C

Empresa do setor público de serviços, de médio porte, sediada no Rio de Janeiro.

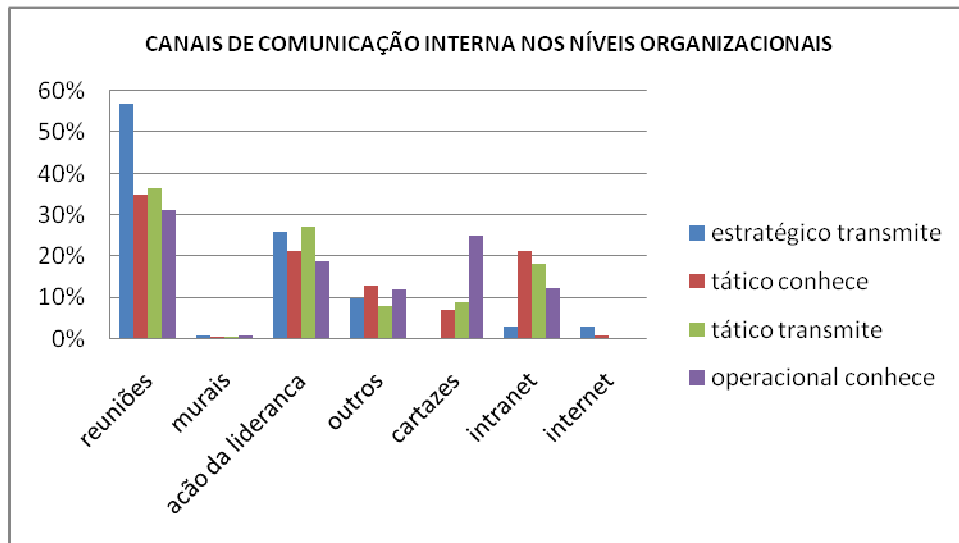


Gráfico 3: Canais utilizados pela empresa C

Ao analisar os resultados apresentados, as reuniões têm um apelo mais destacado no contexto dos canais utilizados. Mas se evidencia uma cultura mais tradicional, e a acomodação preconizada por Medice, Silva e Carbone (1993) se caracteriza quando esta utiliza os recursos burocráticos de memorandos, folders, murais, cartazes, dentre outros. E isto não se configura pela disseminação, mas pela sua cultura.

Neste estudo, o fato de conhecer ou não a cultura organizacional não estabelece o sucesso ou a eficácia da execução da estratégia, que poderá ser objeto de estudo posterior, mas estabelece um critério motivacional e traduz as responsabilidades e pretensões da organização. Até porque não houve uma relação clara entre a missão declarada pelo nível estratégico e o conhecer no nível operacional.

5.1.1.4 Análise individual da empresa D

Nesta empresa, do setor de serviços cuja sede é em João Pessoa, Paraíba, de grande porte, porém a pesquisa tenha sido realizada em filial do Rio de Janeiro, é possível identificar, conforme demonstrado no gráfico 4, há um alinhamento entre as ações dos seus níveis e canais de comunicação.

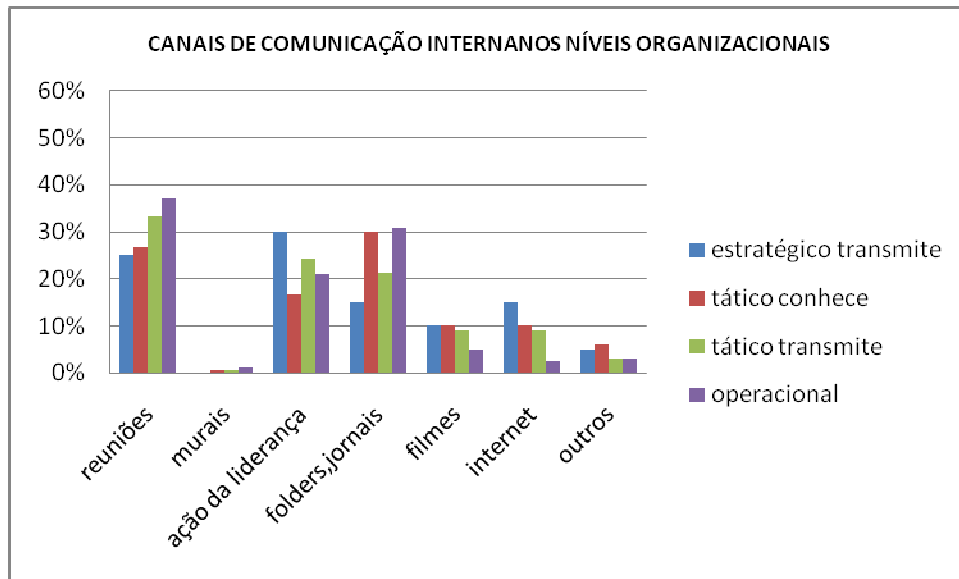


Gráfico 4: canais utilizados na empresa D

A utilização de reuniões e folders, em sua maioria, em detrimento do uso de ferramentas mais modernas, está de acordo com a sua cultura ainda tradicional, fato verificado pela própria burocracia quando da identificação da mesma. Percebe-se a utilização de folders, cartazes espalhados pelos corredores, mas que estes não tem sido aqueles que a maioria diz conhecer a cultura, sendo mais eficazes quando passados em reuniões de treinamentos, socialização e na própria ação da liderança, quando os valores são, de alguma forma transferidos entre os níveis.

A ação da liderança, que se configura nas orientações, nas conversas rotineiras e no próprio exemplo da ação organizacional tem grande importância.

5.1.1.5 Análise individual da empresa E

Na empresa E, de grande porte, do setor industrial, sediada em São Paulo, ganhadora de diversos prêmios em gestão, tem uma configuração semelhante na utilização dos canais de comunicação interna, conforme demonstrado no gráfico 5.

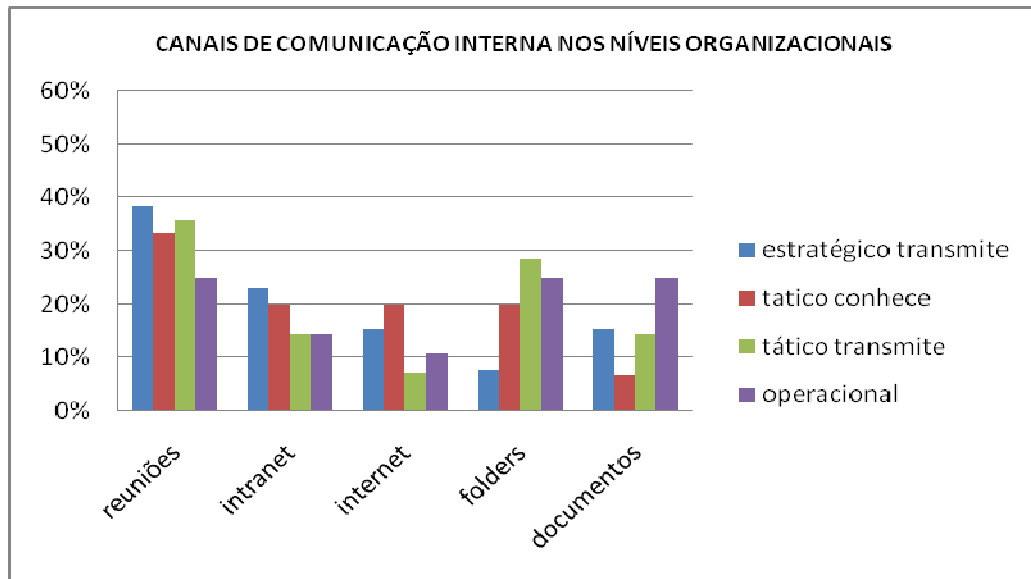


Gráfico 5: canais utilizados pela empresa E.

A missão, os valores e os princípios são bastante disseminados e os pesquisados foram unânimes em afirmar que conhecer a missão tem uma significativa importância para que os profissionais se identifiquem com a própria organização e compreendam o propósito da mesma, estando alinhados com o que estabelece a alta gerência.

Há de se destacar que nas reuniões de socialização dos novos empregados, estes valores são bastante firmados e focalizados. A utilização dos recursos modernos de telecomunicação são evidentes, porém nem sempre estes chegam até o nível operacional, ou não são eficazes, pela sua peculiaridade. Isto faz com que outros canais sejam usados com maior eficácia e racionalidade, na medida em que, não apenas as reuniões, mas os cartazes expostos pelos diversos locais da empresa, os folders e outros instrumentos, tais quais relatórios e afins, são utilizados. A ação da liderança não fez parte das respostas dos pesquisados, mas entendem que ela se faz presente em todos os níveis através dos exemplos das ações destes.

5.1.1.6 Análise individual da empresa F

Empresa de médio porte do setor de serviços, privada, sediada no Rio de Janeiro.

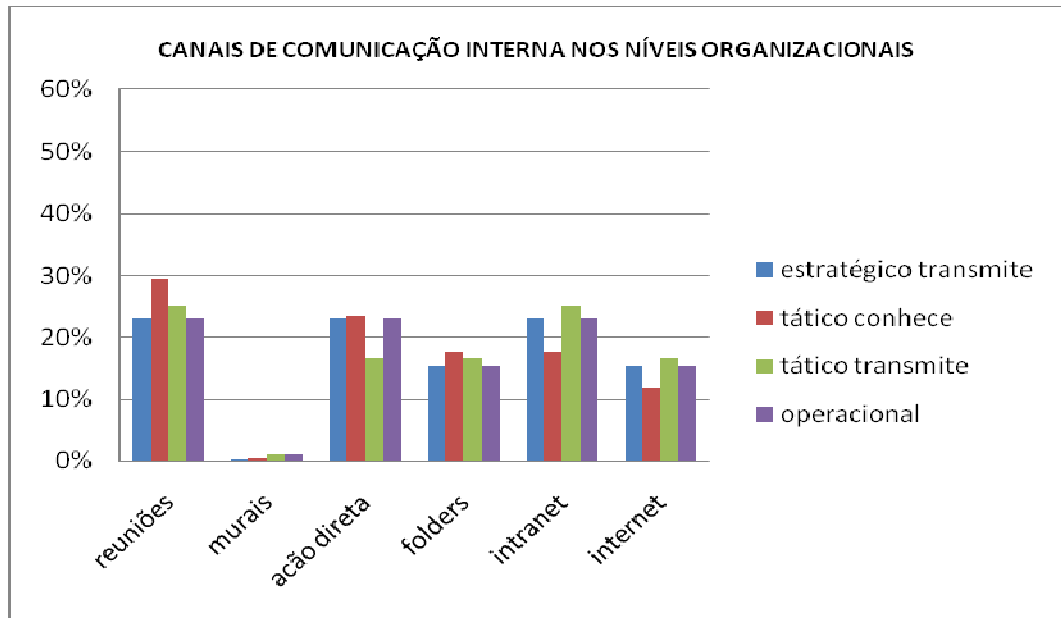


Gráfico 6: Canais utilizados na comunicação interna na empresa F

Nesta empresa, as reuniões oferecem o melhor canal estrategicamente alinhado. Além disso, os canais utilizados seguem uma linha ao longo dos três níveis, entre o transmitir e o conhecer. Ou seja, a utilização dos canais estão em sintonia nos diversos níveis. A utilização de recursos modernos como internet e intranet é destaque dentro do conceito de uma empresa orgânica. Mas se destaca o contato, a ação direta da liderança e das reuniões, onde se incluem treinamento e desenvolvimento, socialização e o aperfeiçoamento da ação em decorrência da missão organizacional.

5.2 ANÁLISE GLOBAL DOS RESULTADOS

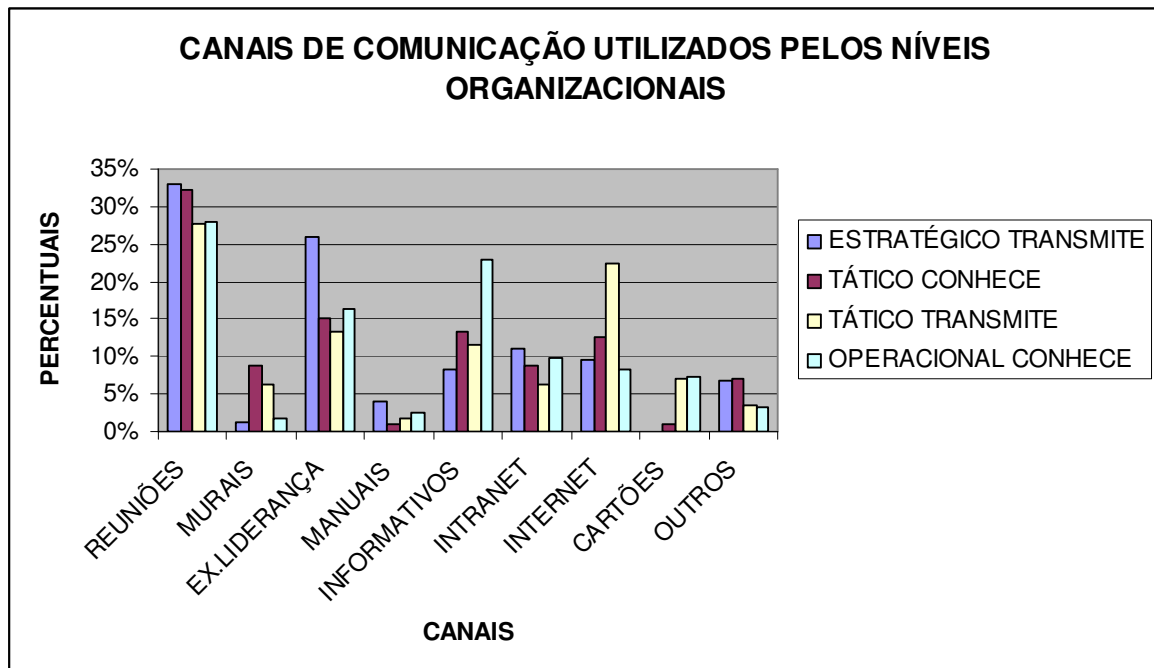


Gráfico 7: Comparativo entre os canais de comunicação nos níveis organizacionais.

Pelos resultados apresentados, entre os níveis organizacionais, a missão, visão e valores são transmitidos através das reuniões, quer sejam elas de motivação, treinamento técnico, integração. E isso é corroborado pelo nível tático de forma semelhante. Este conhece os princípios mais através das reuniões e transmite basicamente por reuniões, exemplos de liderança e internet. No nível operacional, as reuniões foram um canal destacado, mas valorizam muito mais o convívio expresso na ação direta da liderança, quando estes transmitem os valores e os aspectos visíveis da cultura organizacional.

Quando os superiores utilizam cartões, onde estão escritos a missão, a visão e os valores, o conhecimento pelo nível operacional é alto. A utilização desses cartões nas carteiras de documentos, por exemplo, foi um destaque: a qualquer momento o funcionário tem o contato com esses descritos e a sua leitura é automática.

De forma enfática, uma empresa, usa a colocação na tela do computador o mapa estratégico da organização.

Outro fator importante, é que no nível estratégico, nem todos relataram a missão de forma precisa, havendo distorções quanto a verdadeira declaração de

missão e a respondida pelos entrevistados. Embora isso não queira demonstrar que não conhecem o seu teor, mas há provocam diferentes interpretações.

Por mais que o nível tático use cartazes, *folder*, murais, não são estes os que mais contribuem para o conhecimento da missão no nível operacional, pois não foram sinalizados na pesquisa como tais. A valorização do convívio, da ação direta da liderança, as reuniões, aí se incluem as palestras, treinamentos, são canais destacados pelo grupo.

Outro fator importante, é que através dos relatórios elaborados pelos níveis intermediários das tarefas realizadas pelos níveis operacionais, que o nível estratégico utiliza informações para o alinhamento dos canais.

Algumas empresas, pelas suas características culturais, não dispõem de recursos de intranet, internet e meios eletrônicos para a divulgação de suas estratégias. Outras, além dessas característica, apresentam: tela do computador com o mapa estratégico, cartões, mensagens eletrônicas e folders.

Percebe-se que há muitos ruídos nos canais de comunicação, a partir do momento em que os elementos codificados pelos mais altos níveis não são perfeitamente entendidos pelos demais, até pela distorção entre o que diz conhecer a missão e o que verdadeiramente ela descreve. Ou seja, embora alguns entrevistados digam conhecer a missão, os valores e os princípios de uma forma geral, a sua resposta não representa, literalmente, a declaração de missão.

Pela valorização do convívio para o conhecimento dos princípios organizacionais e pela ação direta da liderança no nível operacional, o alinhamento estratégico, alinhamento da própria cultura organizacional, é importante, na medida em que são estes que irão decodificar e transmitir ao nível operacional o que é codificado pelo nível estratégico, uma vez que os elementos disponibilizados pelos mais altos níveis não são efetivamente percebido por estes.

A colocação de murais apenas reforçam o entendimento, a lembrança da missão, mas por si só, não é um canal que irá proporcionar o conhecimento da mesma, principalmente quando colocados em pontos de passagens. Os demais canais (reuniões, liderança) se apresentaram de forma mais eficaz.

Percebe-se que muito mais que simples trocas de papéis e mensagens, entre os níveis hierárquicos de uma organização, está o elo entre o plano e a ação. Ou seja, no nível estratégico está a formulação dos planos que serão comunicados e

postos em ação pelos demais níveis, incluindo a sua operacionalização por estes níveis.

Escolher e determinar os canais para a eficiente e eficaz comunicação interna, é tão estratégico quanto elaborar a própria estratégia organizacional.

5.3 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE EMPRESAS

5.3.1 Análise comparativa entre empresas públicas de diferentes portes

Nesta primeira análise, a comparação é realizada entre empresas públicas, porém de portes diferentes. A empresa B, neste estudo, é a de porte médio e a C de grande porte.

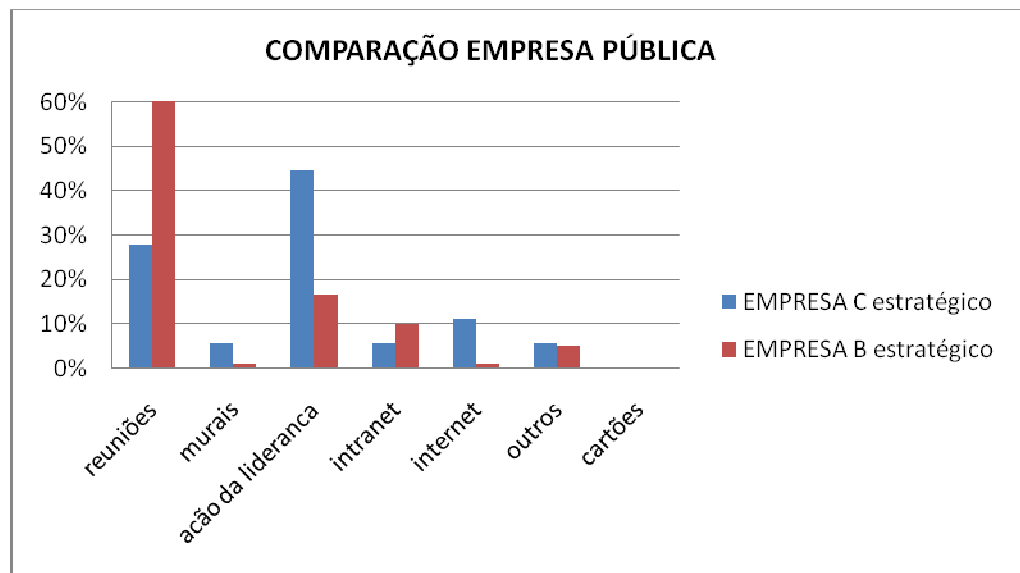


Gráfico 8: Comparativo entre os canais utilizados pelo nível estratégico por empresas públicas de médio e grande portes.

No comparativo constante no gráfico 8, percebe-se que a empresa de grande porte apresenta uma quantidade maior de recursos para a disseminação de suas mensagens, porém as reuniões têm um apelo de maior destaque, acompanhada pela ação da liderança. O nível estratégico da empresa B usa as reuniões com seus subordinados diretos para transmitir suas mensagens (seus princípios organizacionais, neste caso).

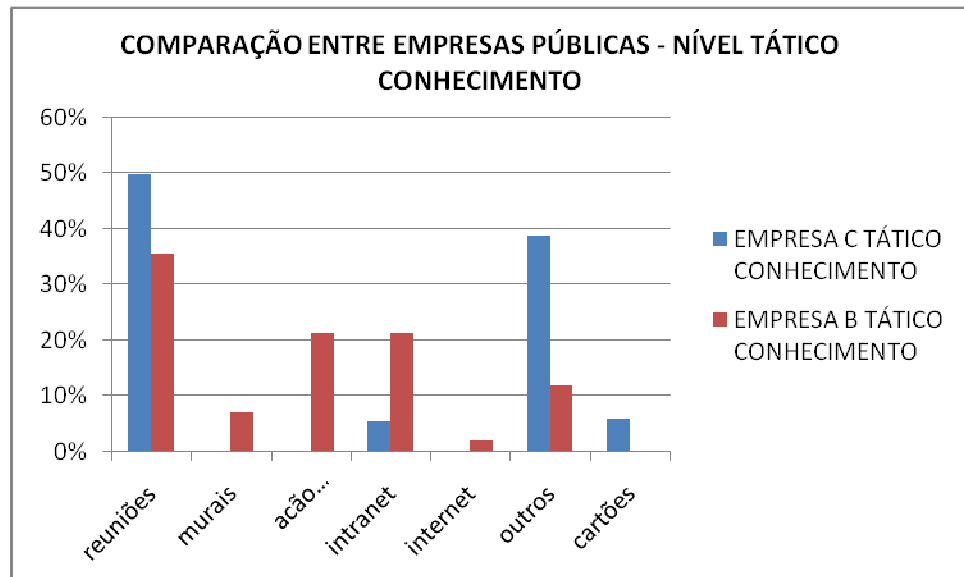


Gráfico 9: Comparativo entre os canais utilizados na comunicação interna pelo nível tático (conhecimento) por empresas públicas de médio e grande portes.

Mais uma vez por causa do porte das empresas públicas os canais se diferem. Ressalta-se que não é pelo tamanho que diferencia o seu grau de desenvolvimento ou pela escolha dos canais, pois ambas apresentam sua missão, valores e seus princípios definidos e se utilizando de alguns canais para a sua comunicação. O que ocorre é que nem sempre são eficazes na escolha. O fato de uma empresa utilizar uma variedade maior de canais, não significa que isto ocorre pelo seu tamanho. Não é pelo seu tamanho que os níveis apresentam pessoas que conhecem ou não conhecem a cultura. O que diferencia é a escolha do canal certo. Ainda no gráfico 9, outros canais somam um quantitativo de grande proporção no contexto dos demais. Ocorre que há uma variedade muito grande de canais que, individualmente, não representam a maioria: filmes, relatórios, conversa individual, memorando, faixa, quadro e crachás.

E essa escolha do canal certo irá alinhar as mensagens através dos níveis organizacionais. Na empresa de maior porte, o nível tático conhece os princípios organizacionais por diversos canais, tendo o destaque na ação direta do nível superior. Este transmite também por caminhos diversos, mas se destaca o uso de cartões, onde ficou evidenciado a eficácia quando o nível operacional diz conhecer esses princípios através desse canal, mostrado no gráfico 11. Ainda de acordo com o gráfico 11, percebe-se que a internet, não é um canal utilizado no nível

operacional, mas se utiliza dos murais, o que não ocorre na de grande porte. Neste caso, a transmissão de significado preconizado por Robbins fica evidente na escolha do cartão como canal, e apropriado para este tipo de cultura burocrática, se considerado o alinhamento entre os níveis operacional e tático. O que configura o fato de que o ambiente organizacional exerce a influência nas ações dos indivíduos, inclusive da escolha de uma canal para a sua comunicação. É importante descrever que este cartão é constituído de forma simples, mas nele estão inseridos os pontos da missão, visão e valores que, estando próximo do funcionário, e que a qualquer momento pode ser consultado, mesmo que de forma aleatória e ocasional, reforçando ainda mais a mensagem que se quer transmitir formalmente (a formalidade é característica das empresas públicas com seu organograma clássico, suas estruturas hierárquicas definidas e claras).

Outro ponto de destaque no comparativo operacional e tático das empresas públicas, é que a utilização de diversos canais de grandes empresas se difere em número (de canais) da de médio porte. A diversificação caracteriza um estado em que se encontra o RH, já confirmado por Gutierrez (1995), pois como ele mesmo afirma, as transformações ocorrem de acordo com as maneiras que os atores mobilizam o contexto ao redor. Se considerarmos o contexto interno, ao redor de cada funcionário, em cada nível está apenas apresentado o resultado de um conjunto de premissas que o mesmo grupo aprendeu a aceitar, já afirmava Edgar Schein (1985) quando definiu cultura organizacional.

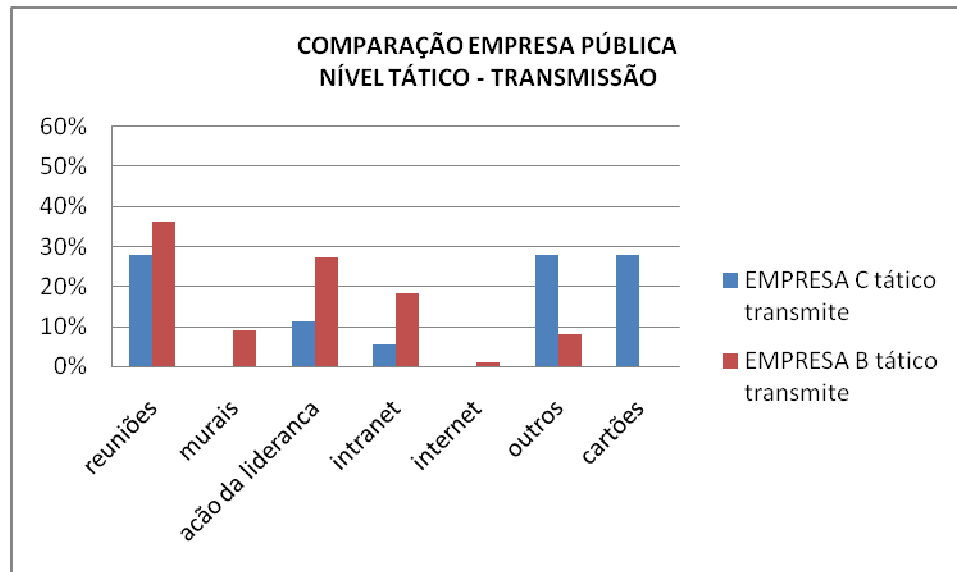


Gráfico 10: Comparativo entre os canais utilizados na comunicação interna pelo nível tático (transmissão) por empresas públicas de médio e grande portes

Com relação à transmissão e conhecimento no nível tático (gráficos 9 e 10) fica evidente a diferença entre os canais utilizados em cada parte. Na empresa de grande porte, o nível tático conhece os princípios organizacionais através das reuniões de forma mais acentuada, mas transmite por diversos canais. E transmite de forma análoga, mais alinhada.

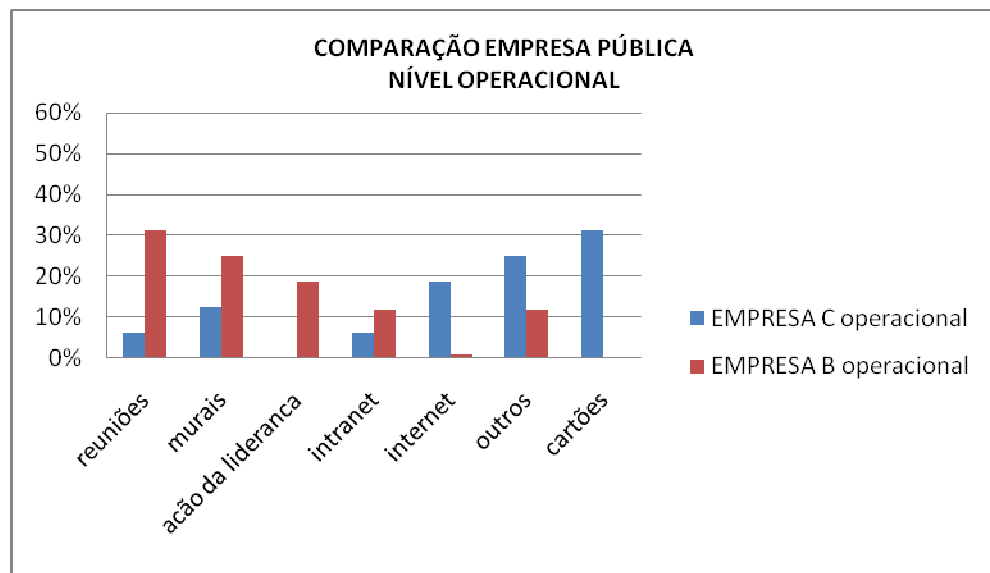


Gráfico 11: Comparativo entre os canais utilizados na comunicação interna pelo nível operacional por empresas públicas de médio e grande portes

5.3.2 Análise comparativa entre empresas de serviço de grande porte pública e privada

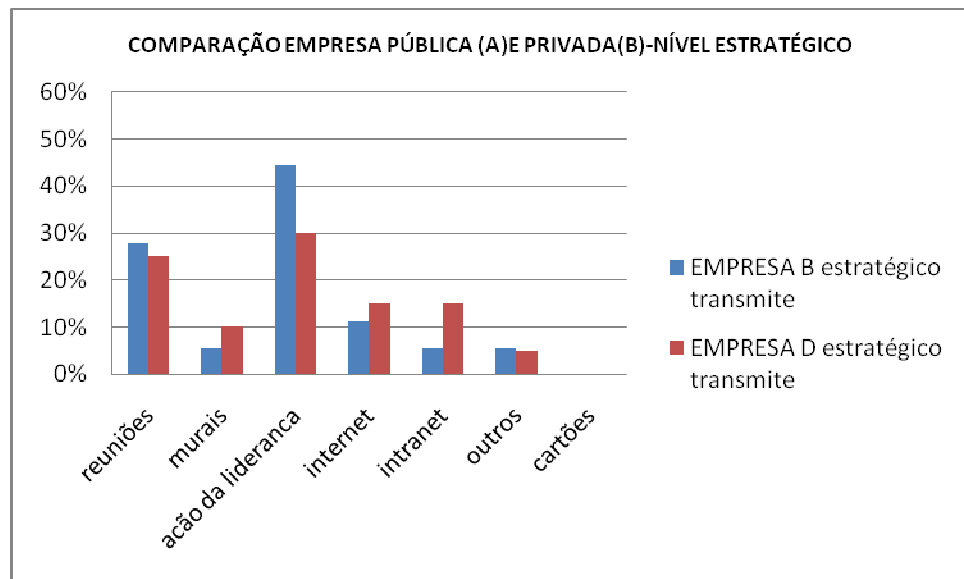


Gráfico 12: Comparativo entre os canais utilizados na comunicação interna pelo nível estratégico por empresa pública de grande porte e empresa privada de grande porte do setor de serviços.

Ao comparar a empresa pública e privada (de serviços) pode-se interpretar que na empresa privada a disseminação dos princípios organizacionais se configura de forma mais abrangente no que se refere ao número de canais, não sendo intensa na ação da liderança e reuniões, tanto quanto a empresa pública. Embora não tenha sido objeto de estudo nesta trabalho de pesquisa, Luz (2003) já defendia que a cultura organizacional influencia o comportamento dos indivíduos. E se as empresas públicas ainda se encontram em um estágio inferior, mais burocrático que as empresas privadas, fica claro este entendimento quando se observa no gráfico 12 a utilização de recursos modernos como internet e intranet na empresa privada. Porém, neste mesmo gráfico 12, percebe-se que também a empresa pública já se utiliza desses recursos, mas não são estes que têm resultado mais eficaz na transmissão de suas mensagens pelo nível estratégico.

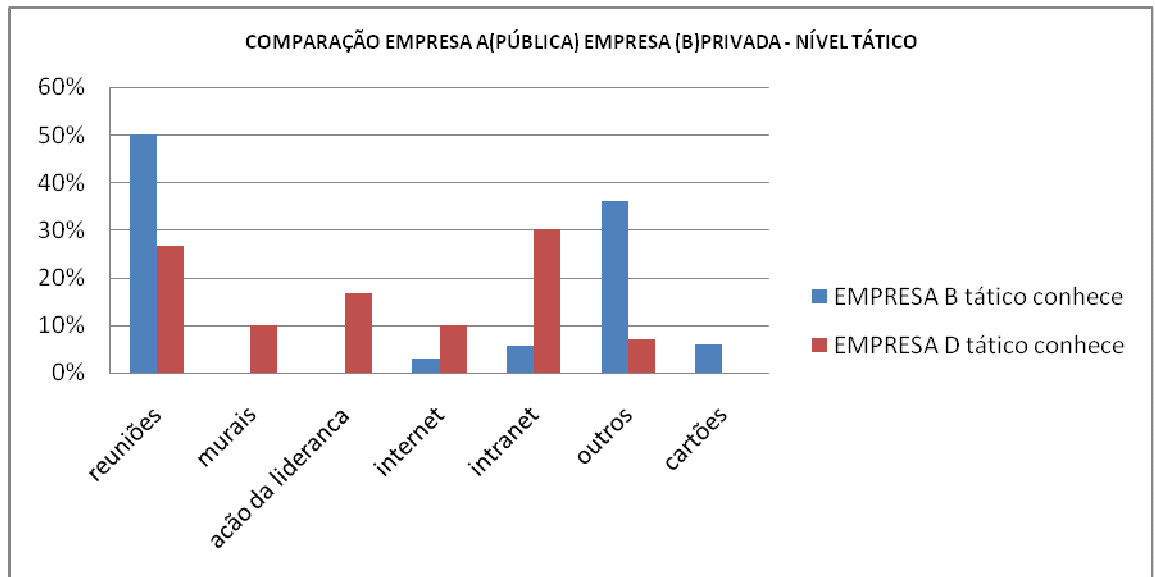


Gráfico 13: Comparativo entre os canais utilizados na comunicação interna pelo nível tático (conhecimento) por empresa pública de grande porte e empresa privada (serviços) de grande porte.

Quando se analisa os gráficos 13 e 14, o nível tático se apresenta alinhado na escolha dos canais, a pública ainda não. Ou seja, conhece e transmite por canais diferentes, ou o nível estratégico transmite, porém o tático conhece por outros canais que não foram os escolhidos pelo nível hierarquicamente superior.

Pelo gráfico 14, na empresa privada, ainda permanece a ação da liderança e as reuniões como canal escolhido, mas reforçado pela utilização de outros recursos, também de forma alinhada.

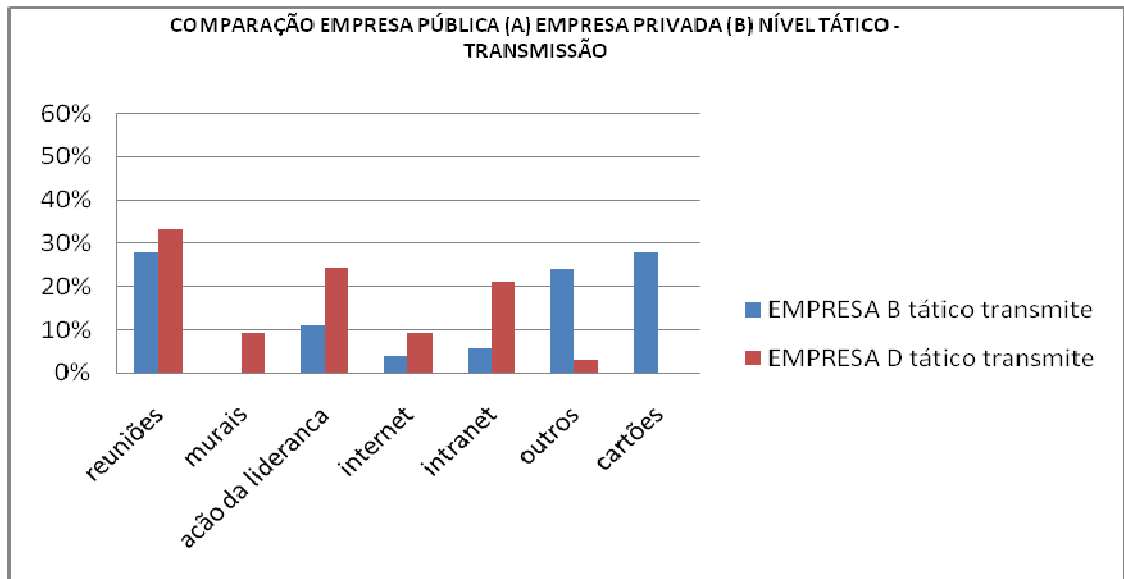


Gráfico 14: Comparativo entre os canais utilizados na comunicação interna pelo nível tático (transmissão) por empresas públicas de grande porte e empresa privada (serviços) de grande porte.

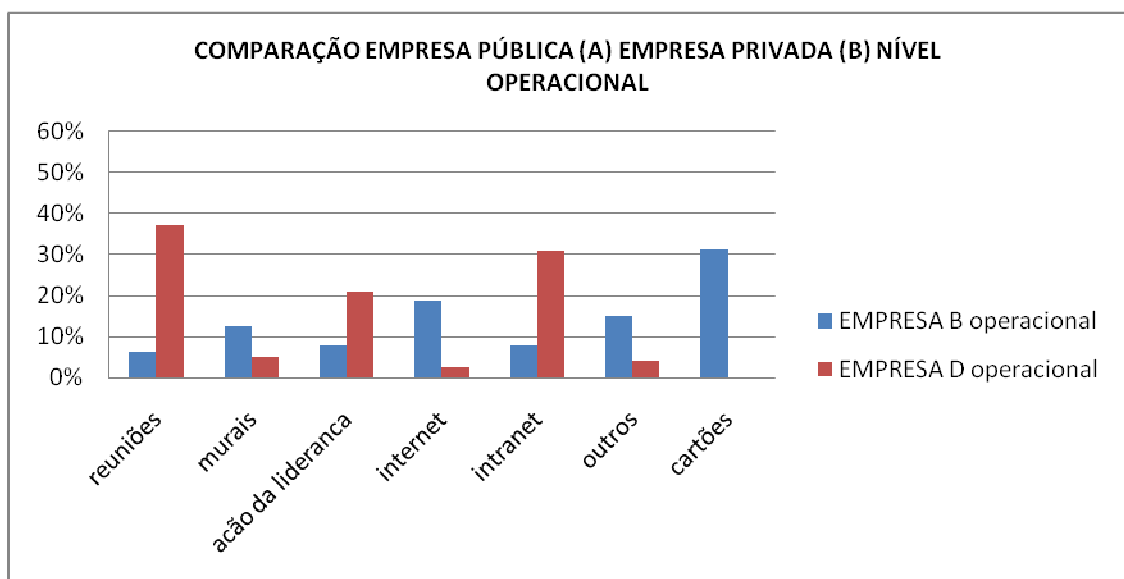


Gráfico 15: Comparativo entre os canais utilizados na comunicação interna pelo nível operacional por empresas pública de grande porte e empresa privada (serviços) de grande porte.

O gráfico 15 demonstra que entre a empresa privada e pública, há uma grande diferença nos canais que são eficazes quanto ao conhecimento da missão, visão e valores. O contexto pode contribuir com a modificação de procedimentos organizacionais. A leitura deste contexto é que a escolha dos canais é tão estratégica quanto a própria comunicação da estratégia organizacional que será disseminada pela organização entre todos os níveis. Ou seja, escolher os canais é

uma ação que envolve uma análise estratégica para se obter o máximo de resultados na transmissão de suas mensagens. Há uma diferença de canais entre estas empresas de caráter diferentes e isso pode demonstrar o estágio de desenvolvimento em que cada qual se encontra, inclusive as ações da gestão de pessoas, no seu contexto evolutivo, onde o cenário vem influenciando suas ações.

5.3.3 Análise comparativa entre empresa pública de grande porte e empresa privada de grande porte do setor industrial

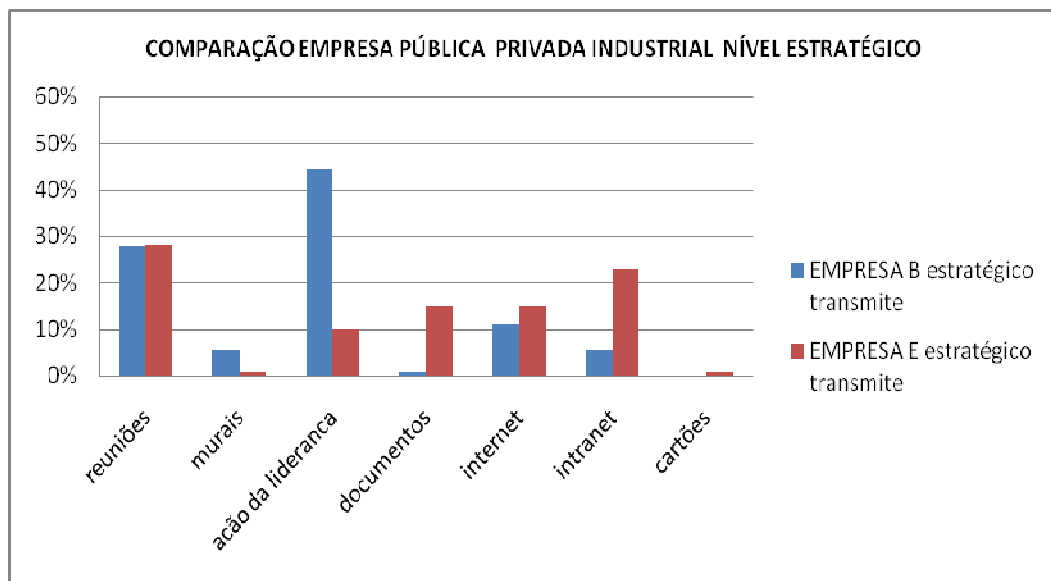


Gráfico 16: Comparativo entre os canais utilizados na comunicação interna pelo nível estratégico empresas pública e privada (industrial) de grande porte.

A análise comparativa do gráfico 16 mostra que há um elemento que o nível estratégico da empresa privada, de grande porte, do setor industrial usa: os documentos. Estes documentos não apenas servem para transmitir a mensagem, as estratégias correspondidas com a missão, visão e valores, mas para permitir o *feedback* das mensagens codificadas por estes e decodificadas pelos níveis inferiores.

Associando a análise dos gráficos 16 e 17, o alinhamento na escolha dos canais é visível na empresa privada.

Porém a percepção do ambiente pode proporcionar este contexto e determinar estas ações, mas fica evidente uma característica peculiar entre cada organização. Inclusive Voltoline, já citado neste estudo, descreve esse contexto ao

definir as etapas de uma proposta de comunicação interna, enunciando, dentre outras, a necessidade de identificar o público com quem se deseja comunicar e selecionar os meios para a comunicação. Empresa pública e privada ainda apresentam contextos internos diferentes em sua estrutura organizacional se considerados os aspectos estudados nesta pesquisa.

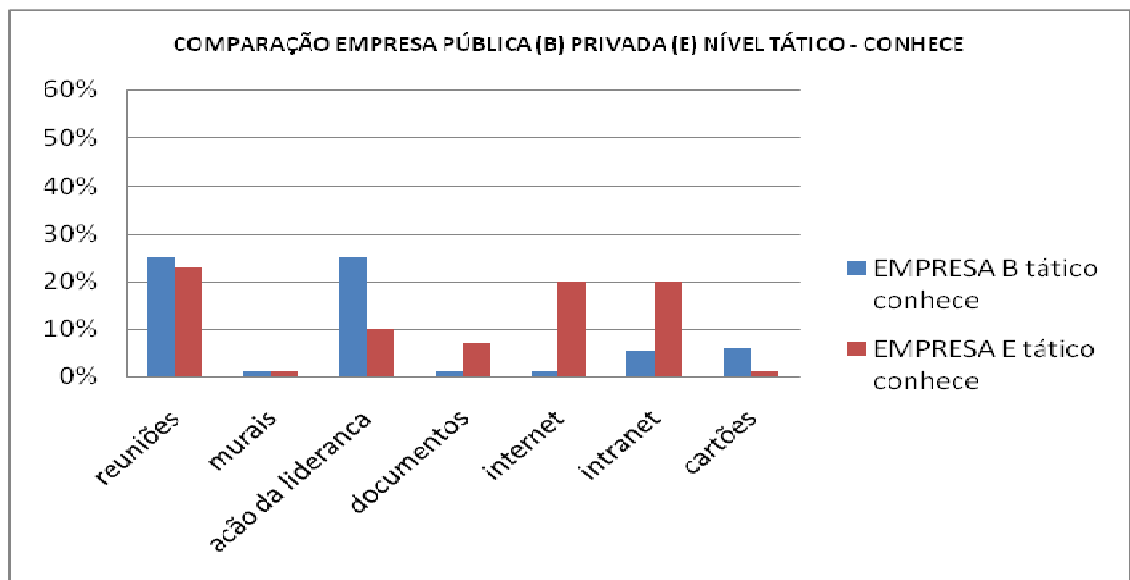


Gráfico 17: Comparativo entre os canais utilizados na comunicação interna pelo nível tático (transmissão) por empresas pública e privada (industrial) de grande porte.

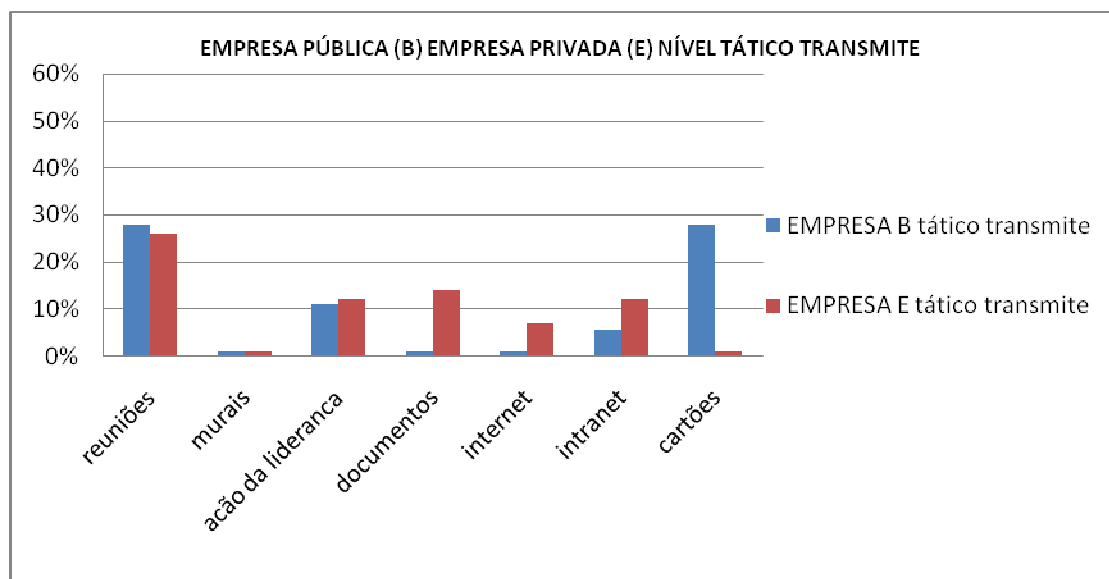


Gráfico 18: Comparativo entre os canais utilizados na comunicação interna pelo nível tático de empresas pública e privada (industrial) de grande porte.

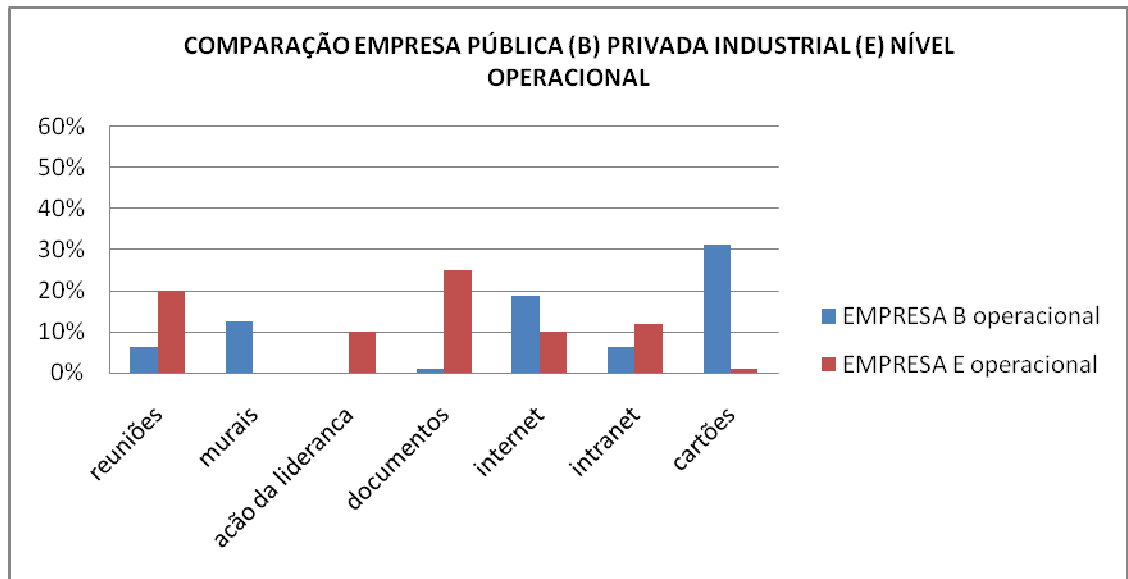


Gráfico 19: Comparativo entre os canais utilizados na comunicação interna pelo nível operacional em empresas pública e privada (industrial) de grande porte.

Os gráficos 18 e 19 demonstram que as empresas públicas e privadas (industrial) de grande porte apresentam diferentes canais para a transmissão de suas mensagens. Se por um lado a empresa pública utiliza cartões para transmitir, o que é muito bem recebido no nível operacional, a empresa privada utiliza documentos, que inclusive servem de *feedback* para os demais níveis. Há uma variedade de canais: filmes, *folders*, cartazes, folhetos e relatórios ainda são utilizados por ambos os níveis em ambas as empresas.

No nível operacional se encontram as maiores divergências entre as empresas na escolha de canais. Porém os recursos modernos se mostram presentes na empresa privada.

A comunicação precisa exercer o seu papel: que seja possível o emissor decodificar da melhor maneira possível a mensagem emitida pelo receptor, com o menor índice de ruído possível.

Cada organização, percebendo ou não o ambiente, escolhe o canal e proporciona aos colaboradores o entendimento de sua missão, visão e valores. Eliminar as barreiras de comunicação passa pela análise ambiental, pois uma rede de comunicação inadequada, objetivos diferentes entre níveis e a própria resistência, caracterizada pelo estágio de desenvolvimento de uma organização, são

elementos que permeiam as ações gerenciais, pois comunicar é uma ação constante deste profissional: comunicar estratégias, comunicar mudanças, motivar, liderar, agir, de forma que a comunicação interna vem corroborando para que as estratégias e objetivos sejam de plena eficácia.

Nesta era do conhecimento, a comunicação interna precisa ser cada vez mais estratégica. Há a necessidade de comunicação entre os diversos níveis organizacionais e em todos os sentidos: vertical e horizontalmente, de baixo para cima e de cima para baixo. A escolha dos canais de comunicação, ação da liderança, cartões, relatórios, folders, cartazes, internet, intranet, por exemplo, é importante para que o propósito expresso pelo emissor seja suficientemente pleno de eficácia ao ser decodificado e entendido pelo receptor. As informações precisam ser transmitidas de forma rápida e precisa e a escolha de internet e intranet são tão necessárias quanto a ação da liderança, mesmo que seja demonstrada no convívio diário ou nas tarefas rotineiras.

Quando os níveis organizacionais se utilizam de canais semelhantes para o conhecimento e transmissão de suas mensagens, de forma alinhada, não significa uma plena eficácia para todas as culturas. A percepção do ambiente por parte daquele que tem o poder de transmitir será fundamental, pois cada nível pode vivenciar uma subcultura, um estágio diferenciado no contexto geral da organização. Então, a utilização de outros canais podem contribuir com a melhor transmissão da mensagem.

Por outro lado, se não há um alinhamento, as barreiras podem estar mais presentes e a interpretação da mensagem, deturpada, e contribuir para rumos diferentes em cada nível, como verificado nas respostas: um determinado nível escolhe um canal para a transmissão de sua mensagem, mas o seu conhecimento se dá por outro.

Esta pesquisa mostrou que nas empresas privadas há um alinhamento na escolha dos canais entre os seus níveis organizacionais. Há uma adaptação ao ambiente globalizado, requisitos de novas e modernas tecnologias de comunicação, que são caracterizados pela escolha de canais diversificados. As empresas públicas ainda necessitam permeiar todos os níveis de tal pensamento, mesmo sob

o aparato de regras e padrões definidos. Podem se utilizar de cartões onde estão inseridos os princípios organizacionais ou de papéis de paredes nos seus computadores, elemento pouco utilizado pelas empresas entrevistadas, mas que foram eficazes quando utilizada por um departamento.

Outro aspecto que merece ser considerado, embora não sendo objeto de estudo desta pesquisa, é que mesmo identificando o canal transmissor (o canal da comunicação interna) no nível operacional, principalmente; mesmo dizendo conhecer a missão da empresa, esta não se configura como a mesma expressa pelo nível superior. Pode ser que o canal escolhido tenha propiciado o conhecimento da missão, mas a mensagem apresentou ruídos que deturparam o entendimento dessa mesma missão.

Os canais utilizados pelas empresas para a comunicação, não apenas de seus princípios organizacionais, mas de todos os aspectos gerenciais, são variados. Há algumas características que não distinguem uma empresa privada de uma empresa pública: todas usam canais para, segundo os próprios entrevistados, fortalecer o planejamento estratégico e contribuir com a motivação e o comprometimento organizacional, alinhado à sua missão.

Dentre os canais mais utilizados pelos diferentes níveis hierárquicos, estão as reuniões, aqui englobando aquelas provenientes de treinamento, palestras, integração do novo empregado, bem como, de forma muito eficaz, para aquelas empresas que se utilizam dessa ferramenta, os cartões com a descrição resumida dos princípios organizacionais.

Percebe-se que a comunicação interna tem um papel precípuo, na medida em que os gestores a usam como elementos transmissores de suas estratégias, orientações e informações para o bom desempenho organizacional. Porém, a escolha correta e alinhada é mais eficaz. Há ainda de se destacar o *feedback* do nível operacional através do resultado de suas ações, de seu desempenho e de seu entendimento.

6 CONSIDERAÇÕES SOBRE A CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO AO CONHECIMENTO

Este estudo permitiu uma melhor compreensão de que é necessário usar estratégia para a escolha dos canais de comunicação na transmissão dos princípios organizacionais. Independente do porte, médio ou grande, independente da origem do capital, público ou privado, a comunicação interna se faz presente. Os variados canais fazem o elo entre os níveis organizacionais, mas nem todos são eficientes. O que é eficiente em uma empresa pode não ser na outra. Ou seja, a percepção do canal na transmissão da mensagem entre os níveis organizacionais variam de uma empresa para outra, da mesma forma que o entendimento da mensagem pelo mesmo canal se faz de forma diferente de acordo com a organização. Este estudo contribuiu, também, para que o uso das informações qualificadas e do conhecimento no ambiente organizacional seja ampliado, sinalizando que é importante alinhar os canais de comunicação interna para sua maior eficácia.

Dentre os canais percebidos, indiferente do porte da empresa, pública ou privada, o exercício da liderança, quer seja ele através das reuniões, quer seja no convívio diário é um elemento importante, pois é percebido por aqueles que são liderados. Internet e intranet são canais tecnológicos que estão presentes no aspecto moderno das organizações, auxiliam na rápida comunicação e se fazem presentes de forma diária pelo exercício cotidiano de suas tarefas. Os cartões, utilizados por uma empresa pública, se apresentaram de forma muito eficiente, pois os entrevistados disseram ser através deles, em seu uso diário, junto a seus documentos, que fazem com que os princípios organizacionais sejam, a qualquer momento, lembrados.

Os canais utilizados nas empresas públicas, de pequenos e médios portes, são variados, mas as reuniões é fator que merece destaque, associadas à ação da liderança. De forma simples e eficiente, o cartão atende aos aspectos organizacionais desse tipo de empresa e merece destaque. Usar murais, cartazes, informativos, internet e intranet complementam os canais utilizados pelas empresas com estas características.

Os canais utilizados nas empresas privadas de serviços podem ser diversificados, mas a ação da liderança é importante e se destaca das demais, quer

seja no convívio diário, nas reuniões e nos treinamentos rotineiros. Há vários canais, mas se evidenciam folders, jornais, filmes, internet e intranet.

Na empresa de grande porte do setor industrial, reuniões, intranet, internet, folders e documentos diversos, dentre eles os relatórios, são evidenciados. Estes canais devem se apresentar de forma alinhada entre os níveis organizacionais. Através deles, os princípios organizacionais são firmados e focalizados de forma habitual, reforçados com as ações da liderança.

Este trabalho permitiu um aprofundamento de literatura que trata de questões estratégicas atuais. A área de gestão de pessoas tem sido considerada por diversos autores como fator crítico nas organizações, não só pelo fato de atuar diretamente com o capital intelectual das organizações, mas por entender que as organizações são compostas por pessoas, que tratam de definir as estratégias que serão implantadas.

Porém, a transmissão dessas estratégias se faz através dos canais de comunicação interna, por isso, ser relevante a escolha do canal ideal para a sua eficácia.

Explorar o assunto que se faz presente neste objeto de estudo indicou os meios utilizados na comunicação interna para a comunicação dos princípios organizacionais, possibilitando agregar valores ao acervo cultural daqueles que têm o poder de direcionar organizações, envolvendo as pessoas, suas tarefas e resultados no contexto mais amplo da organização. Compreender qual o melhor canal de comunicação será usado, observando a cultura organizacional, poderá permitir o melhor entendimento de sua mensagem para que assim ela possa ser transformada em ação da melhor forma possível.

6.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

O conhecimento dos canais utilizados na comunicação interna é importante. Ainda é possível estudar a eficácia da mensagem através do canal escolhido. A identificação pura e simples do canal, objeto deste estudo, não estabelece parâmetros para identificar os ruídos presentes em cada um.

Outro ponto poderá ser sugestão de trabalho é a adequação do canal à cultura organizacional. A escolha do canal de acordo com a cultura organizacional pelas características que se apresentam em cada organização.

REFERÊNCIAS

- ALCIDES, Misael Roque. **Comunicação empresarial brasileira**: uma poderosa ferramenta de gestão “avariada” pela lacuna vernacular. 2006. 72 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão)-Universidade Federal Fluminense, Niterói.
- BARBOSA, Guiomar de Miranda. A compatibilização do modelo de gestão com a organização do trabalho em um novo modelo mental centrado nas pessoas. In: RODRIGUEZ, Martins Vicente Rodriguez y; LOUREIRO, Juliano Mesquita; VIEIRA, Rita (Org.). **Gestão estratégica de recursos humanos**: compartilhando conhecimento para o desenvolvimento dos negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark; Petrobrás, 2006.
- BONI, Nair Rodrigues Neves; et al. **Gestão humana por competências**: o modelo utilizado pela Natura, XI SIMPEP. Bauru, 2005.
- BOOTH, Wayne; COLOM, Gregory; WILLIAMS, J. M. **A arte da pesquisa**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.
- BRANDI, Alda Ferreira de Abreu; et al. Equipes de conhecimento: gerando resultados superiores para o negócio. In: RODRIGUEZ, Martins Vicente Rodriguez y; LOUREIRO, Juliano Mesquita; VIEIRA, Rita (Org.). **Gestão estratégica de recursos humanos**: compartilhando conhecimento para o desenvolvimento dos negócios. Rio de Janeiro: Qualitymark; Petrobrás, 2006.
- CARBONE, C. A Universidade e a Gestão da Mudança Organizacional a partir da análise sobre o conteúdo dos padrões interativos. **Revista de Administração Pública**, v. 29, n. 1, p. 34 – 47, Jan./Mar., 1995.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de recursos humanos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2005.
- _____. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CONNER, Daryl. **Gerenciando na velocidade da mudança**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.
- DAMANTE, Nara. O Estado da Arte da Comunicação no Brasil. **Comunicação Empresarial**, ano 8, n. 31, p. 22 – 26, 1999.
- DEAL, T. E. Cultere: a new look through old lenses. **Journal os Applied Behavioral Science**, Nov., 2000, p. 501.
- DHALLA, Rumina. The Construction of organizational identity: key contributing external and intra-organizational factors. **Corporate Reputation Revie**,, Totonto, p. 245 – 260.

FRANCO, Demerval. **As pessoas em primeiro lugar:** como promover o alinhamento de pessoas, desempenho e resultados em tempos turbulentos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

GUTIERREZ, Luiz Homero Silva. Recursos humanos: uma releitura contextualista. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 4, p. 72 – 82. São Paulo:1995.

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

HESKETH, José Luiz; ALMEIDA, Menelau A. de Almeida e. Comunicação Organizacional: teoria e pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, 20 (4), Out. / Dez. Rio de Janeiro, 1980.

JENNIFER, Frahm David C. **Constructing a processual model of communication in new product development from a multiple case study of biotechnology SMEs.** University of Melbourne, Austrália.

LUCENA, Maria Diva de Salette. **Avaliação de desempenho.** São Paulo: Atlas, 1992.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 9 ed. São Paulo: Futura, 2004.

MARTINELLI, Dante; ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação:** como transformar confronto em cooperação. São Paulo: Atlas, 1997.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MEDICI, A. C. ; SILVA, P. L. B. A administração flexível: uma introdução às novas filosofias de gestão. **Revista de Administração Pública**, V. 27, n. 3, p. 26 – 36. Jul / Set. 1993.

MINUCUCCI, Agostinho. **Relações humanas:** psicologia das relações humanas interpessoais. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras.** São Paulo: Futura, 2005.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hironaka. **Criação do conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 22 ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2006.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RAVAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2005.

ROCA, Esther. **Culturalismo corporativo y la dirección de recursos humanos**. Universidad Pontificia Comillas, ICADE / Madri, Adm / Made. 2004. Ano 2 / n. 3. www.monografias.com/trabajos16/comportamiento_humano. Acesso em 30/10/2006.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **RAC**, v. 6, n. 1, p. 187 – 207, Jan. / Abr., 2002.

SCHEIN, Edgar. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SENGE, Peter. **A Quinta disciplina: Arte e Prática da Organização que aprende**. 20 ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

SEIFFERT, Peter Quadros. **Gestão Humana Para o Século XXI**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SIMON, Herbert. **Comportamento administrativo: Estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SOUZA, Agamêmnon Rocha; FERREIRA, Victor Cláudio Paralela. **Introdução à administração: uma iniciação no mundo das organizações**. 5 ed. Rio de Janeiro: Pontal, 2002.

TAYLOR, Frederick. **Princípios da administração científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**. São Paulo: Summus, 1986.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, Roberto Fonseca. **Comunicação organizacional: gestão de relações públicas**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

VOLTOLINE, Ricardo. **A Comunicação e o marketing como ferramentas de gestão**. www.rits.org.br/gestaoteste/geteste/getmes.agosto2003.cfm. Acessado em Abril de 2008.

ZANELLI, José Carlos. Estudo do desempenho pessoal e organizacional: bases para o desenvolvimento de equipe de consultores. **RAC**, v. 1, n. 2, p. 121 – 143, 1997.

APÊNDICE

PERGUNTAS

IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

NOME: _____

Nível estratégico:

Qual a missão da empresa?

(Visão, Valores)

Como esses princípios são transmitidos para os demais níveis? Quais canais são utilizados?

Você considera importante a transmissão desses princípios?

Como esses princípios são transmitidos aos novos colaboradores?

Você acredita que a transmissão desses princípios proporciona mais integração e comprometimento com a organização?

A Diretoria usa o resultado da comunicação como fator de decisão?

Como é verificado o entendimento da missão?

Quais os canais disponíveis?

Nível Tático

Qual a missão da empresa?

Como você ficou conhecendo a missão da empresa?

Como você transmite esses princípios para os seus subordinados?

Você acha importante conhecer a missão? Se sente mais motivado?

Nível operacional

Você conhece a missão da empresa?

Como você ficou conhecendo a missão da empresa? Através de que canal?

Qual a importância de se conhecer a missão da empresa? O que ela representa para você?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)