

**UNIVERSIDADE DE SOROCABA – UNISO**  
**PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E CULTURA**

**ELISON LEITE CALDEIRA**

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL:**  
**Instrumento de Divulgação da Cultura e Facilitador das Relações**  
**Institucionais com seus Diversos Públicos.**

**Sorocaba**

**2009**

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

**ELISON LEITE CALDEIRA**

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL:  
Instrumento de Divulgação da Cultura e Facilitador das Relações  
Institucionais com seus Diversos Públicos.**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Cultura da Universidade de Sorocaba, como exigência parcial para obtenção do Título de Mestre em Comunicação e Cultura.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Braz Clemencio Schettino

**Sorocaba/SP**

**2009**

(Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP)  
Catalogação na fonte

Caldeira, Alison Leite

Comunicação organizacional: instrumento de divulgação da cultura e facilitador das relações institucionais com seus diversos públicos. / Alison Leite Caldeira. – Sorocaba,SP: [s.n.], 2009.  
204f.; il.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Braz Clemencio Schettino

Dissertação (Mestrado em Comunicação e Cultura) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Cultura, Universidade de Sorocaba,SP, 2009

Inclui anexos

1. Homem. 2. Sociedade. 3. Organização. 4. Bens de consumo. 5. Bens simbólicos. 6. Administração. 7. Comunicação. 8. Comunicação interna. I.

Ficha elaborada pela Biblioteca “Padre Lambert Prins” das FII

**ELISON LEITE CALDEIRA**

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

**Instrumento de Divulgação da Cultura e Facilitador das Relações  
Institucionais com seus Diversos Públicos.**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Cultura da Universidade de Sorocaba, como exigência parcial para obtenção do Título de Mestre em Comunicação e Cultura.

Aprovado em:

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Paulo Braz Clemencio  
Schettino - UNISO

---

Prof. Dr. Luiz Alberto de Farias –  
USP

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Miriam Cristina Carlos  
Silva – UNISO

Dedico este trabalho, primeiramente ao meu Pai, Antonio (in memorian), que sempre lutou para a formação acadêmica e profissional de seus filhos; à minha Esposa, Adriana, pelo incentivo, apoio e compreensão pelos momentos de ausência nas noites de estudo; e ao meu Filho Matheus, hoje especialista em Tecnologia da Informação, pelo incentivo à conclusão, não obstante minha idade e dificuldades enfrentadas.

## AGRADECIMENTOS

Retornar à caminhada dos Bancos escolares, após anos de ausência e dedicação exclusiva ao mercado de trabalho não seria tarefa fácil, e as dúvidas quanto à possibilidade de atingir as novas metas de vida traçadas parecem intermináveis. De se considerar, também, o orgulho interno que leva-nos ao propósito de não poder falhar, afinal, somos vencedores no campo profissional e seria um vexame uma derrota acadêmica.

A coragem de reiniciar uma escalada deve-se, e muito, aos amigos que nos encorajam para a batalha. Não podemos esquecer a família, que mesmo sabendo das privações a que serão sujeitas, tanto financeiras quanto pessoais, tendo em vista os custos e tempo que deverão ser envolvidos no mister. Em especial aos amigos: o Advogado Dr. Abílio Pereira da Silva, o médico Dr. Eduardo de Castro e ao Bispo D. José Carlos de Aguirre, vencedores enquanto estiveram entre nós e onde quer que estejam, incentivando minha luta para vencer os obstáculos da vida. Aos alunos, sabedores que também podemos sentir o quanto é “duro” sentar-se e sujeitar-se às normas acadêmicas, tornam-se mais amigos, companheiros de luta.

Assim, agradecendo primeiramente a Deus, por ter-me dado saúde física e espiritual para enfrentar mais este desafio de vida, agradeço a todos que, direta ou indiretamente contribuíram para o meu sucesso, que é a elaboração deste trabalho.

A minha esposa e meu filho, pela paciência, amor, dedicação e incentivo.

Ao grande Mestre, Dr. Paulo B. C. Schettino, pela paciência e tolerância em sua condição de orientador, aos professores Dr. Osvando José de Moraes e Dr<sup>a</sup>. Miriam Cristina Carlos Silva, que deram o impulso inicial a esta nova vida, que muito me ensinaram e acreditaram que eu seria capaz de chegar a este ponto e ao Prof. Dr. Luiz Alberto de Farias, que gentilmente aceitou o convite para fazer parte da Banca de Qualificação.

Aos colegas de turma, que faziam dos dias de aula momentos de alegria e prazer, encorajando-me aos deslocamentos semanais à Sorocaba para as aulas sempre animadas pelo espírito acolhedor de todos.

## RESUMO

Analisar e estudar a importância dos processos de comunicação nas organizações modernas cada vez mais se torna em insumos estratégicos para agregar valor aos seus negócios e por meio delas, vantagem competitiva. Além disso, a comunicação tem despontado como princípio que agrega valor a sua imagem e reputação, quando associada aos programas de desenvolvimento do seu público interno e o mérito dado à comunidade na qual se insere a empresa, sendo considerada atualmente uma postura empresarial. Desse modo, as empresas se deparam com um novo paradigma de gestão empresarial, onde a forma tradicional de se fazer negócios requer uma maior atenção na condução da comunicação interna e externa, considerando-se que seus públicos passaram a observar aspectos que vão além das características funcionais de seus produtos e operacionais de seus serviços, passando a incorporar em seus processos de decisão de compra aspectos intangíveis, como imagem reputação e relacionamento social. Com base nessas concepções contemporâneas de gestão, esta dissertação teve como foco de atenção oferecer subsídios ao melhor entendimento dos processos de comunicação e relacionamento internos, dentro deste novo cenário empresarial, considerando que a comunicação interna, para ser incorporada nesses novos paradigmas de gestão empresarial requer, necessariamente, uma transformação nas formas de gerenciamento da informação e da comunicação, assim como se transformando em ferramenta estratégica que permitem a geração do conhecimento, a criação de valor e a aquisição de uma nova visão da conduta ética e socialmente responsável da empresa, como espelho de cultura organizacional e refletida para seus públicos internos e externos. Para tanto, além dos levantamentos metodológicos, foi realizado um estudo de caso junto a uma empresa de comércio varejista de uma cidade do interior de São Paulo, vista pela sociedade e por seus empregados como uma empresa socialmente responsável. Assim, procedeu-se ao desenvolvimento de uma pesquisa de campo, de caráter exploratório e mediante o uso da técnica de entrevistas estruturadas, as quais foram realizadas com os funcionários de diversas unidades da empresa e as lideranças mais representativas da empresa. Os resultados indicam, em linhas gerais que: há diversas situações onde aparecem forças contraditórias sobre a verdadeira relação de comprometimento e que ao atuarem no interior da empresa criam conflitos de relacionamento que necessitam de ajustamento. Como conclusão observou-se que, para implantar a verdadeira cultura de comunicação e comprometimento, é necessário que seja implantada primeiramente uma política de



comunicação e informação, constituídas a partir de um estudo aprofundado de sua cultura organizacional. Além disso, é imprescindível que exista uma política de comunicação interna, comunicada e disseminada entre os empregados e os *stakeholders*. Ao final, são efetuadas algumas recomendações em forma de subsídios àqueles interessados em implantar as mudanças consideradas necessárias na organização, destacando-se o papel da comunicação produtiva nos processos gerenciais decorrentes e a busca constante de melhores resultados.

**Palavras-Chave:** Homem; Sociedade; Organização; Bens de Consumo; Bens Simbólicos; Administração; Comunicação, Comunicação Interna, Cultura, Comportamento e Resultados.

## **ABSTRACT**

Review and study the importance of reporting procedures in modern increasingly becomes strategic in insumos to add value to your business and through them, competitive advantage. In addition, the communication is despontado that adds value its image and reputation, when associated with the development programmes of your audience and merit as the community in which the company currently considered a business. The companies are faced with a new paradigm of business management, where the traditional way of doing business requires more attention in the conduct of internal and external communication, Considering that their public have to observe aspects that go beyond functional characteristics of its products and operating their services, to incorporate in their decision-making processes purchase intangible aspects, such as image and reputation social networking. On the basis of conceptions contemporâneas management, this dissertation focused attention offer subsidies to better understanding of procedures for communication and relationship home within this new scenario enterprise, whereas the internal communication, to be incorporated in these new paradigms business management requires a transformation in management information and communication, as well as in strategic tool that allow generation of knowledge, the creation of value and the acquisition of a new vision of ethical conduct and socially responsible company, as a mirror of organizational culture and reflected its internal and external. To do this, in addition to the withdrawals methodological, was carried out a case study by a company retailer of a city of São Paulo, the society and their employees as a socially responsible company. Thus, the development of a search field personality exploratory and through the use of structured interviews, which were held with the officials of the various units of the company and entrepreneurs more representative of the company. The results indicate, in general terms that: there are several situations where forces appear contradictory on the genuine commitment and that the act within the company create conflicts relationship that need adjustment. Finally noted that, to deploy the genuine culture of communication and commitment, to be deployed first policy Communication and information arising from an in-depth study of its organizational culture. In addition, sound internal communication, communicated and practised between employees and stakeholders. The end, some

recommendations are made in the form of subsidies to those interested in deploying changes deemed necessary in the organization, the role of communication in productive processes managerial and the constant search of better results.

Keywords: man; society; organization; consumer goods; goods symbolic; administration; communication, internal communication, culture, behavior and results.

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>1. O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>17</b>
1.1 O corpo Humano e suas necessidades de comunicação.....	18
1.2 As teorias da comunicação.....	19
1.3 As teorias da administração.....	25
1.4 Um pouco de história da administração.....	27
1.5 O sucesso nas relações de trabalho.....	34
1.6 Os valores nas organizações.....	39
1.7 Inteligência empresarial.....	40
1.8 A comunicação organizacional e os reflexos das necessidades culturais.....	44
1.9 O contexto atual da cultura.....	45
1.10 Os meios de comunicação e a sua utilidade na “Indústria Cultural”.....	47
1.11 A cultura industrializada como função da cultura de massa.....	51
1.12 Mistificação e revelação na “Indústria Cultural”.....	53
<b>2. O COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>58</b>
2.1 Valores.....	59
2.2 Metas.....	61
2.3 Estrutura.....	65
2.4 Clima Organizacional.....	70
2.5 O meio ambiente.....	73
2.6 O poder dos grupos no comportamento organizacional.....	75
2.7 Questões de associações nos grupos.....	81
2.8 O que observar nos grupos.....	83
2.9 Comunicação no grupo.....	85
2.10 Tomada de decisão nos grupos.....	85
2.11 Comportamento de tarefa, de manutenção e auto-orientado.....	87
2.12 Questões emocionais.....	89
2.13 A autoridade como poder negociado.....	91
2.14 Mudança: apenas uma perspectiva teórica ou um processo contínuo e necessário.....	91
2.15 A leitura do contexto.....	93
<b>3. O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E O MARKETING INTERNO.....</b>	<b>97</b>
3.1 Objetivo geral do capítulo.....	97
3.2 Fundamentação teórica.....	98
3.3 Comunicação multicultural.....	116
3.4 Comunicações eletrônicas.....	117
3.5 A era da informação.....	118
3.6 Cultura organizacional.....	119
3.7 Marketing.....	121
3.8 O marketing nas empresas.....	125
3.9 Marketing de relacionamento.....	126
3.10 A relação com os empregados e o marketing interno.....	127

3.11 Implantação do processo de comunicação interna.....	137
3.12 Qualidade de vida.....	139
3.13 Comprometimento e envolvimento.....	141
<b>4. ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>152</b>
4.1 - Dados da empresa.....	153
4.2 Método de estudo.....	155
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>160</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>166</b>
<b>APÊNDICE I.....</b>	<b>171</b>
<b>APENDICE II.....</b>	<b>180</b>

## **COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL:**

### **Instrumento de Divulgação da Cultura e Facilitador das Relações Institucionais com Seus Diversos Públicos.**

#### **INTRODUÇÃO**

Durante anos, como executivo de um grande grupo financeiro nacional, exercendo entre outras, as funções de gerente e auditor, não raras vezes, nos deparávamos com situações embaraçosas que requeriam uma tomada de decisão imediata, na tentativa, principalmente, de reverter resultados financeiros negativos apresentados, assim como foi necessário realizar mudanças em quadros funcionais, que iam desde a admoestação verbal até a proposta de demissão de empregados. Atitudes com o propósito de melhorar a performance da unidade operacional trabalhada e reduzir as tensões e o “peso” do clima organizacional, gerados pelos conflitos internos instalados.

Mas também foi possível observar, ao longo dessa trajetória profissional, que não obstante as mudanças realizadas, fossem elas nos processos de produção ou na substituição de funcionários, os resultados negativos, em todos os ângulos, permaneciam. Nas reuniões freqüentes realizadas com a diretoria, a pergunta que pairava no ar era sempre a mesma: O que poderíamos fazer na unidade “A” ou na unidade “B” para minimizar os problemas? Já considerando a hipótese de que a sua eliminação definitiva já não mais, sequer, fazia parte dos planos estratégicos da organização.

Para agravar ainda mais os problemas enfrentados, era premente a falta de motivação reinante no ambiente funcional, esta se agravando pelas mudanças de cultura e filosofia da Empresa. Naquele momento a organização deixava de ser apenas uma Empresa Estatal, preocupada com os processos internos, sem dar aos públicos externos a devida e merecida atenção, para que eles se transformassem em

agentes de produção de resultados. O clima organizacional interno, caracterizado por momentos de tensão e falta de comprometimento acabava por contaminar os públicos externos, que viam a instituição como um grande navio que seguia em apenas um determinado curso, sem intenção ou possibilidade de mudar a trajetória para atracar em “seus portos” e assim tê-los a bordo.

No curso dos nossos trabalhos profissionais, acabamos optando por voltar aos bancos escolares buscando novos conhecimentos e, se viável àquela altura da vida, uma nova carreira. Foi nesse lapso de tempo que ingressamos no curso de Comunicação Social, com habilitação em Relações Públicas e passamos a ter contato com os chamados “sistemas de comunicação empresarial” (grifo nosso) e o quanto esses sistemas eram importantes para a solução dos problemas verificados nas organizações, principalmente no que tange ao seu relacionamento com os diversos públicos (incluindo os públicos internos). Ainda no período de aprendizagem começamos a propor mudanças na “visão” e na “missão” da organização por já ter conhecimento, naquela ocasião, de que a chave para a solução de diversos problemas estava mais vinculada aos processos de comunicação do que às mudanças administrativas, que, entretanto, em determinados casos, seriam inevitáveis. Mas os processos de mudança, na empresa em que trabalhávamos, tinham que seguir uma direção hierarquicamente vertical e nós, sozinhos, muito pouco poderíamos fazer. Tamanho era o crescimento de nossa insatisfação, por sentirmos incapazes de realizar algo em prol da empresa e seus públicos que acabamos optando pelo desligamento do seu quadro de funcionários.

A partir dessa decisão, optamos por aprofundar-nos nos estudos da comunicação organizacional e, um dia, ter mais conhecimentos e, conseqüentemente, mais argumentos para propor mudanças, que em nosso entender, já naquela ocasião, eram fundamentais para a solução de inúmeros problemas com os quais convivíamos durante quase duas décadas. Como resultado das pesquisas que temos realizado nesta área surgiu a presente dissertação, que esperamos possa ser de utilidade para as organizações como um todo, qualquer que seja a sua atividade, suas características e seu porte.

O trabalho de pesquisa foi dividido em quatro capítulos seqüenciais: No capítulo 1 (um) as pesquisas estão voltadas para os processos de comunicação e a

sua evolução diante dos avanços humanos e tecnológicos; No segundo capítulo, as pesquisas estão voltadas para o comportamento humano nas organizações, suas influências e conseqüências pessoais e profissionais, o capítulo 3 (três) se ocupa da comunicação interna e o relacionamento das empresas com seus empregados e, finalizando, no capítulo 4, apresentamos um estudo de caso relativo à comunicação interna.

As organizações, conforme foi possível observar pelas pesquisas realizadas, defrontam-se com dificuldades na condução dos negócios, principalmente naqueles relacionados com a parte hoje considerada por alguns autores como a mais importante, os seus públicos.

Sabemos que o processo de criação de uma empresa requer a junção de diversos recursos. **Recursos Materiais**, representados pelas instalações, móveis, equipamentos, maquinaria e veículos, dentre outros, os quais são adquiridos e instalados de acordo com a necessidade de produzir bens e serviços desejados pelos mercados. **Recursos Financeiros**, que podem ser próprios e passam a representar mais que um compromisso da Empresa para com seus sócios, seus cotistas ou com terceiros, investidores, obtidos pela colocação no mercado e pela comercialização de ações e debêntures, papéis que representam o capital integralizado, ou de empréstimos assumidos junto a investidores ou empresas financeiras. Um compromisso pessoal em empreender, inovar, criar algo que possa lhe dar razão de ser e proporcionar a continuidade da empresa. Neste ponto encontramos-nos com os valores e a cultura das pessoas que se envolvem nestes empreendimentos, já que o processo cultural é o alicerce necessário ao sucesso; e **Recursos Humanos**, recrutados junto ao mercado e, na grande maioria dos casos, inicialmente liderados pelos proprietários/idealizadores da nova empresa, líderes que nem sempre contam com competência técnica para administrar todo esse patrimônio. Nesses recursos, também há que se dar importância às questões culturais, sem as quais não se pode dar continuidade ao estudo do relacionamento organizacional pretendido.

KUNSCH (2006, p. 70) nos ensina que o produto final de uma empresa é a soma de tudo o que ela pode oferecer ao mercado e a forma como o cliente é tratado por qualquer um dos funcionários, independente de sua função, pode contribuir para



reforçar a imagem da organização. Dessa forma, torna-se imperativo o processo de comunicação organizacional como fator disseminador da missão e dos valores institucionais, estes abordados ao longo desse trabalho de forma mais abrangente, para demonstrar que dificuldades enfrentadas pelas organizações, buscando solucionar os problemas ditos “de ordem administrativa”, verificados em seus diversos pontos de atendimento, baseados na troca de funcionários, de supervisores, de gerentes; ou com intermináveis processos de auditorias; mudanças de sistemas e de métodos de trabalho; aplicação de processos de reengenharia não passam de inúmeras e desgastantes ações.

Aquilo que em determinados momentos parece ser problema insolúvel pode encontrar caminhos para uma solução a partir de novas ações e dos investimentos nos processos de **Comunicação Organizacional**. Descoberta a luz, o fim da escuridão encontrará o alvorecer ao se estabelecer, como meta, trabalhar assiduamente os processos de comunicação na organização. E, para agradável surpresa, pode-se observar que além da redução substancial dos problemas internos, a empresa poderia convalidar uma substancial simpatia junto às comunidades nas quais a empresa se faz presente. A visão da empresa junto às pessoas, vinculadas ou não à companhia, melhoraria notavelmente.

Longe de querer esgotar o estudo sobre os processos de comunicação nas empresas, cujas teorias podem ser consideradas novas, se analisadas à luz das demais teorias organizacionais, procuraremos nessa pesquisa, destacar vários pontos importantes no processo de comunicação institucional, partindo, inicialmente, do mérito da comunicação como necessidade fundamental do ser humano, até a análise de situações que hoje são definidas como **“Inteligência Organizacional”**, cujo cerne é, indubitavelmente, o mesmo processo de comunicação.

# 1 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Após diversas “revoluções” (a industrial, por exemplo), algumas delas literalmente armadas (duas grandes guerras mundiais), vivemos na contemporaneidade a revolução do conhecimento e da informação. O avanço tecnológico pôs fim às distâncias e não há como se imaginar o século XXI sem as facilidades instituídas pelos novos meios de comunicação. Correspondências, telefonemas, e-mail, fax, *sites*, *blogs* e outras diversas formas de estreitar o relacionamento entre as pessoas, entre as pessoas e a organizações, fazem parte do cotidiano organizacional. Entretanto, segundo Torquato do Rego (1986), “ não basta o progresso das telecomunicações, o emprego de métodos ultra-sofisticados de armazenagem e reprodução de conhecimentos”. É preciso repensar cada setor, cada modalidade, analisando e potencializando a comunicação como um processo total.

A empresa; o que realmente ela é e o que representa para a sociedade; os seus processos de comunicação; os ruídos verificados nesses processos e as suas conseqüências nos resultados amplos passaram a ser objeto dos mais diversos estudos e pesquisas, tanto no mundo empreendedor quanto no mundo acadêmico, este cada vez mais se aprofundando em suas investigações de caráter científico. Dada a sua amplitude e abrangência, a comunicação estabelece o diálogo da organização em âmbito interno e externo (KUNSCH, 2006, p. 57).

Estudar o ambiente organizacional, as situações do dia-a-dia nessas organizações, os múltiplos interesses reinantes, as relações humanas e seus conflitos inevitáveis, a necessidade de estabelecer um controle emocional como forma de reduzir os conflitos são pontos que merecem atenção redobrada. Resolvidos, obtém-se os resultados esperados, o atingir das metas e objetivos. O reconhecimento da instituição junto aos seus públicos passa a ser um fim atingível em lapsos ínfimos de tempo e, por sua vez, com isso, faz-se cumprida a missão organizacional.

## 1.1 O CORPO HUMANO E AS NECESSIDADES DE COMUNICAÇÃO

De acordo como Pimenta (2002, p. 19) “a comunicação, para os agrupamentos humanos, é tão importante quanto o sistema nervoso para o corpo” através de uma compleição de “redes de comunicação” que perpassa todos os sistemas: circulatório; digestório e reprodutor etc. que o corpo ganha vida. Sem o sistema nervoso central o corpo não se alimenta e não fala. Este sistema é considerado, no campo da antropologia aplicado à administração (Chanlat, 1993) como o “administrador da organização” que se constitui na corporação humana viva e que permite sua atuação com racionalidade administrativa, buscando o desempenho, a produtividade e os rendimentos. Sem a comunicação, todas as necessidades que se estabelecem entre as pessoas e os diversos grupos humanos seriam impossíveis, sejam relações comerciais, de trabalho ou afetivas (PIMENTA, 2002). A partir dessas necessidades é que se tem a origem ao processo de comunicação global, sem o qual esse conjunto de sistemas começa a definhar e pode desaparecer.

Etimologicamente, **comunicar significa tornar comum**. Logo a fenomenologia da comunicação organizacional pode ser interpretada como o envolvimento de toda uma “rede de comunicação” num processo de relacionamento e cooperação, como forma de dar estabilidade ao seu funcionamento e possibilitar o continuar da organização, desde que respeitadas as diferenças e as atribuições de cada um dos sistemas incorporados a essa teia de correlação.

Note-se que nos dias atuais as novas tecnologias da comunicação permitem o acesso rápido em nível global. O grande desafio, no entanto, é preocupante, pois falamos exatamente do diferencial humano, visto sob o ângulo de uma nova realidade, que requer o mundo de aplicabilidade, quando o conhecimento compartilhado passa a ser instrumento de transformação da realidade. Nesse contexto, a partir do maior uso da comunicação, da informação e do conhecimento, percebem-se novas práticas em todos os setores da vida humana, assim, como de seus agentes e produtos, uma vez que o estímulo ao preparo e à qualificação dos

indivíduos, faz-se condicionante às exigências que se estabelecem, em suas múltiplas dimensões.

## 1.2 AS TEORIAS DA COMUNICAÇÃO

A raça humana representa os únicos seres vivos dotados do mérito da oralidade e com isso se tornaram capazes de exercer um processo de comunicação de forma clara e, quase sempre, eficiente. Com a evolução da espécie e a instauração dos processos de tecnologia, várias formas de comunicação foram se desenvolvendo e, aperfeiçoadas, são hoje objetos de inúmeros estudos acadêmicos. Nos estudos do processo de comunicação organizacional deve-se dar ênfase aos processos de comunicação, verbal e não verbal, fundamentais para o relacionamento intra e interpessoal. Considerando a empresa como um sistema socioeconômico que não objetiva apenas gerar bens materiais, em uma relação de troca entre produtor e consumidor, mas também desempenha papel significativo no tecido social, missão que deve cumprir qualquer que seja o contexto político (TORQUATO DO REGO, 1986), a comunicação empresarial caminha para ser um processo consolidado no campo da inteligência organizacional..

Mesmo antes do nascimento já somos capazes de nos relacionar e, o que é ainda mais importante, de nos fazermos notados, reconhecidos. Na infância e na adolescência damos início ao processo de convívio social, o relacionamento grupal e a demonstração dos reflexos de nossa personalidade, nesta etapa da vida em formação. A convivência familiar, a frequência escolar, os grupos religiosos e sociais começam a fazer parte do dia-a-dia do indivíduo e surgem as primeiras atribuições sociais.

A partir da idade adulta, no ambiente de trabalho grupal é que encontramos as nuances capazes de provocar o desenvolvimento pleno da inteligência emocional, que se processa com a intervenção, dentre outros, dos seguintes aspectos, não necessariamente na ordem que são colocados. Em primeiro lugar podemos citar a aquisição de uma diversidade de experiências, já que o ambiente encontrado,

exceção feita apenas às empresas familiares, difere daquele até então vivenciado. Com as novas experiências torna-se importante o desenvolvimento da intervenção crítica e da criação da liberdade de discussão, sem as quais não seria possível a convivência e a realização das análises necessárias ao exercício de uma função profissional, nem tampouco a busca de uma nova visão da sensibilidade e da lógica na argumentação. Durante os primeiros anos de vida, somos instados a ver o mundo e sociedade sob a ótica dos grupos familiares, o que acaba por criar os fantasmas dos preconceitos individuais, que pode induzir o ser humano a uma seletividade na recepção de informações, ou seja, apreendemos apenas aquilo que consideramos útil e interessante a nós mesmos, comportamento que deve ser quebrado neste novo momento de convívio, principalmente porque haverá a necessidade de aceitar as pressões grupais presentes nos processos de tomada de posições.

A importância e a riqueza dos processos de comunicação passam a ser objeto de destaque não só por suas formas de expressão, mas principalmente pela contribuição que dão às ações culturais, pois ao mesmo tempo em que contribuem com a formação e disseminação dos processos culturais também representa um reflexo da cultura de um povo, por meio da abrangência dos costumes, dos hábitos, das crenças e principalmente dos valores, estes, objeto de estudo mais detalhado ainda neste trabalho.

A comunicação está presente em todos os processos humanos, ou melhor, para que as pessoas interajam, a comunicação é necessária. Através deste ponto de vista, podemos pensar na comunicação como uma ligação que torna possível o relacionamento entre as pessoas, um fio condutor por onde se estabelecem relações sociais entre os homens e seja possível potencializar os relacionamentos humanos.

Podemos observar que a comunicação está presente no cotidiano das pessoas, fazendo dele um espaço de trocas de informações e interações simbólicas. As conversas cotidianas, o convívio entre as pessoas, seja no ambiente de trabalho, na escola, nos grupos sociais e por meio das notícias de jornais e revistas, a programação nos diversos meios, a música que se ouve no rádio, a publicidade que se vê na TV, enfim, pelos sistemas de comunicação as trocas de signos, com regras para combiná-los, são ilimitadas. O signo, por sua vez, é qualquer coisa que faz referência a outra coisa ou idéia. Cada signo possui um significado, ou seja, seu uso

social e é por onde, idéias são criadas, visões de mundo são renovadas, novos conceitos, que representam a capacidade de identificar o que há de comum em objetos semelhantes, a formação de uma imagem mental, são absorvidos ou rejeitados.

Além disso, a comunicação é um processo cultural, no qual valores, tradições, hábitos e experiências se articulam, convivem, partilham ou se contradizem, reconhecendo a cultura não como um repositório das tradições, mas um processo pelo qual se constroem significações atualizadas e refeitas pelas ações interativas do dia-a-dia, em meio social.

A expressão da cultura pode e deve ser disseminada de forma verbal, seja oral, escrita, sempre simbólica, ou seja a sua “língua oficial”, as expressões idiomáticas, as gírias e dialetos e as manifestações culturais. Na linguagem verbal escrita constata-se as diferenças entre o idioma falado e aquele que se escreve, sendo a linguagem verbal escrita a que se perpetua e se torna a forma de disseminação cultural. Nas regras específicas de combinação dos signos encontram-se a forma de facilitar a compreensão da mensagem, criando um estilo próprio de deixar o legado de uma nação, que pode ser expresso, por exemplo, pela sua literatura. Outras formas como os heróis, o folclore, os hinos e os pavilhões nacionais e os sinais cotidianos podem também dar ênfase à identidade simbólica de uma nação (PIMENTA, 2002, p. 20).

Em se falando na existência dos signos, não podemos nos furtar a tecer comentários sobre esses importantes elementos do processo de comunicação e da formação da linguagem. Não buscaremos nos aprofundar de forma mais acadêmica aos signos, já que o objeto em questão é o processo de comunicação empresarial. A junção dos mais variados signos, com regras específicas para combiná-los, dá origem à linguagem, que nada mais é que um repertório de signos combinados por regras específicas. Essa combinação de signos nos remete a um significado que pode ser definido como um uso social que torna compreensível o conceito a ele associado. Há também o significante, que é a manifestação concreta do signo, podendo ser demonstrado por uma palavra, um objeto, um desenho, um som, etc (PIMENTA, 2002).

Como a combinação é algo socialmente estipulado, podemos ter um significante com significados diferentes. Se eu digo que “Um documento não é LEGAL”, não dou o mesmo significado ao signo em destaque se disser “Fui a uma festa muito LEGAL”. Logo, o significado não está na palavra, mas na bagagem interpretativa do comunicador e do receptor, assim como no contexto em que o signo está inserido.

Quanto ao significado, este também tem várias extensões que podemos classificar como:

- **Significado Gramatical:** que depende da sua relação com os demais signos dentro de um discurso (texto);
- **Significado Contextual:** que guarda dependência com o momento vivido pelos interlocutores. O ato de mandar flores tem significado contextual totalmente diverso em se tratando de um casamento ou de um velório;
- **Significado Referencial:** que é a relação entre o signo e o seu conceito referente, normalmente aquele encontrado nos dicionários;
- **Significado denotativo:** quando o signo indica diretamente um determinado objeto referente ou as suas qualidades. Se digo: “Enfurecida, Débora quebrou a vassoura na cabeça da Amanda”, não restam dúvidas sobre a interpretação do texto;
- **Significado conotativo:** provoca uma ampliação do significado normal, enriquecendo com figuras de linguagem o significado referencial dos signos. Com auxílio da imaginação e utilização de jogos de palavras, por exemplo.

Podemos ilustrar as assertivas acima com um pequeno texto de Dedé Ferlauto (poeta gaúcho, nascido em Sapiranga (RS) faleceu em 24/08/2007):

“Comprei duas vassouras  
Uma para varrer ventos  
Outra para varrer pensamentos”.

À vista dos significados acima expostos, há que existir uma perfeita sintonia entre emissor e receptor, para que a codificação e a decodificação não se

transformem em um dilema insolúvel no processo de comunicação, chamado por diversos autores de “ruídos na comunicação”. O processo de codificação, pois, consiste na transformação da idéia mental em estímulos físicos, com a perfeita organização dos diversos signos dentro do contexto lingüístico ao qual estejam atrelados os interlocutores, permitindo a formação de uma idéia lógica sobre o que se pretende comunicar.

O receptor, ao receber a mensagem vai fazer uso de seus conhecimentos e do seu repertório de informações possibilitando a decodificação e o entendimento do propósito da informação transmitida. Esse processo de codificação e decodificação pode ser realizado de forma analógica, ou seja, com a utilização de signos que guardam semelhança ou identidade com a referência do objeto da comunicação, podendo ser representados por palavras ou por signos icônicos, que consistem na utilização de fotos, gravuras, figuras, esculturas, etc. Podemos também transmitir a mensagem utilizando os códigos digitais, que necessitam de equipamentos específicos para a codificação e decodificação, como é o caso dos *e-mails* nos dias atuais, que transformam as mensagens no código binário na tecnologia digital, semelhante ao telégrafo, que utilizava o código Morse como forma de codificar as mensagens. No primeiro caso, há a necessidade de serem utilizados computadores e, no segundo caso, aparelhos de Telex, tanto na emissão quanto no recebimento das mensagens.

Outro cuidado que se deve ter no processo de codificação e de decodificação da mensagem, e que é uma ocorrência freqüente na nossa língua, reporta-se ao fato de poder dar a um mesmo signo verbal mais de uma interpretação. Nesse caso a perfeita decodificação só se faz conclusa quando existe um pleno conhecimento do contexto que a cerca. Esse fato é observado com constância nas diversas formas de expressão no vasto território brasileiro, colonizado por diferentes nações e possuidores de um vasto vocabulário regionalizado. Assim, como forma de tentar oferecer solução ao problema, pode-se classificar as mensagens em relação à utilização de códigos, em fechadas e abertas. No caso das mensagens fechadas há uma, e exclusivamente uma possibilidade de decodificação. Nas mensagens abertas, pode-se ter mais de uma decodificação e, nesse caso dependemos tanto da bagagem contextual do emissor quanto do receptor, guardando perfeita sintonia para



que não se tenha problemas no resultado do processo de comunicação. Como exemplo pode citar:

**Codificação fechada:**

“A apresentação dos trabalhos será efetuada no dia 26/08/2005, sexta feira, às 20:00 hrs., no auditório da fundação Global”.

**Codificação aberta:**

“A apresentação dos trabalhos será na próxima semana”.

As duas mensagens estão corretas, mas claramente podemos notar que a mensagem fechada não deixa qualquer dúvida sobre o fato, não ensejando, assim, qualquer necessidade de questionamentos ou de informação complementares, o que já não acontece na codificação aberta, que deixa várias lacunas à interpretação.

Feitos os breves comentários sobre as Teorias da Comunicação, podemos entender a importância dessas teorias no processo de comunicação e as imperfeições que podem gerar a falta de observação nos processos de comunicação organizacional, provocando ruídos que podem ocasionar verdadeiros desastres administrativos e de resultados indesejáveis. Trata-se situação elementar na teoria, embora situação quase impossível na prática, o ideal na comunicação institucional seria a presença da figura mental do emissor igual à figura mental do receptor, para que fosse possível considerar como perfeita a comunicação. Para que se possa chegar à redução necessária da distância entre os interlocutores precisamos, e muito, do desenvolvimento do processo de comunicação nas empresas, pois as distâncias podem ser reduzidas quando todos os processos administrativos e operacionais adotados, e que sejam do interesse dos funcionários e não envolvam fatores considerados pela organização como sigilosos, possam ser levados ao conhecimento de todos e nesse ponto somente um processo de comunicação institucional eficaz pode produzir os efeitos desejados.

### 1.3 AS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Tão importantes quanto as Teorias da Comunicação, utilizar processos administrativos ligados aos fundamentos teóricos estabelecidos e aceitos, podem ser considerados indispensáveis à saúde de qualquer organização, já que cabe às teorias da administração fornecer os fundamentos aplicáveis no campo da administração empresarial, proporcionando os conhecimentos necessários sobre as escolas administrativas e enfatizando as suas contribuições para um maior conhecimento dos processos de produção, organização e controle. Como definição clara e simplificada, podemos aduzir que as teorias Gerais da Administração constituem-se no campo do conhecimento humano e social que estuda as organizações e empresas em geral, seu funcionamento, desenvolvimento, obtenção de resultados e a sua continuidade.

Compete às teorias organizar conhecimentos capazes de criar um conjunto de processos que levam as pessoas a conhecerem e entenderem as empresas, seus conhecimentos específicos e os seus recursos: Humanos; Financeiros; Físicos; Materiais; Tecnológicos e Mercadológicos, dentre outros. Como existe uma relação de interdependência entre empresas e pessoas, há a necessidade de que os conceitos teóricos sejam transmitidos e assimilados. **Aqui, encontramos o primeiro elo entre Administração e Comunicação.**

As organizações estão inseridas em qualquer sociedade institucionalizada e têm por objetivo a produção de bens e/ou serviços, a serem consumidos pelos cidadãos dessas sociedades. E, independente de sua estrutura, uma vez que são totalmente heterogêneas, podem ter como objetivo principal a obtenção de lucros (Organizações Lucrativas), ou a de serem úteis à comunidade e ao Estado, caso sejam delineadas por características não lucrativas (Igrejas, Entidades filantrópicas; Entidades de serviços públicos; Fundações ou demais Organizações não governamentais (ONG's).

Dentre as atividades ligadas às teorias administrativas, uma das que mais vêm evidenciando a necessidade é a que cuida da análise do ambiente organizacional,

que pode ser dividido em três categorias: Ambiente Organizacional (ambiente interno e que cuida dos processos ligados aos seus objetivos); Ambiente de Tarefa (no qual se encontram o mercado alvo e competitivo e o mercado de trabalho, dirigido pelos sindicatos e demais organizações de defesa dos interesses das classes trabalhadoras) e Ambiente Social (representado pelas forças públicas e institucionais; pelas forças tecnológicas; pelas forças econômicas e pelas forças sócio-culturais e demográficas). Nos três casos também nos deparamos com a necessidade de interligação com as forças dos processos de comunicação, já que, em todos os ambientes encontramos pessoas que precisam ser conhecidas, analisadas e estudadas. Nesses processos de consciência das organizações encontramos um subcampo das Teorias Gerais da Administração: As Teorias das Organizações, objeto de estudo no escopo do presente trabalho, ainda que de forma não especificamente declarada, pois que nos dão conhecimento sobre a identidade das empresas, conferindo-lhes o necessário diferencial de mercado para a sua competitividade e fixação da imagem no mundo dos negócios. Pela terceira vez, podemos dizer que o trabalho da comunicação, nas funções dos Relações Públicas, está presente. Cabe aos administradores, em conjunto com os profissionais de comunicação através de suas atividades, das suas funções e de seus requisitos essenciais, gerarem as riquezas buscadas, sejam elas materiais, financeiras ou intelectuais, com a utilização prática dos conceitos indicados no gráfico abaixo:

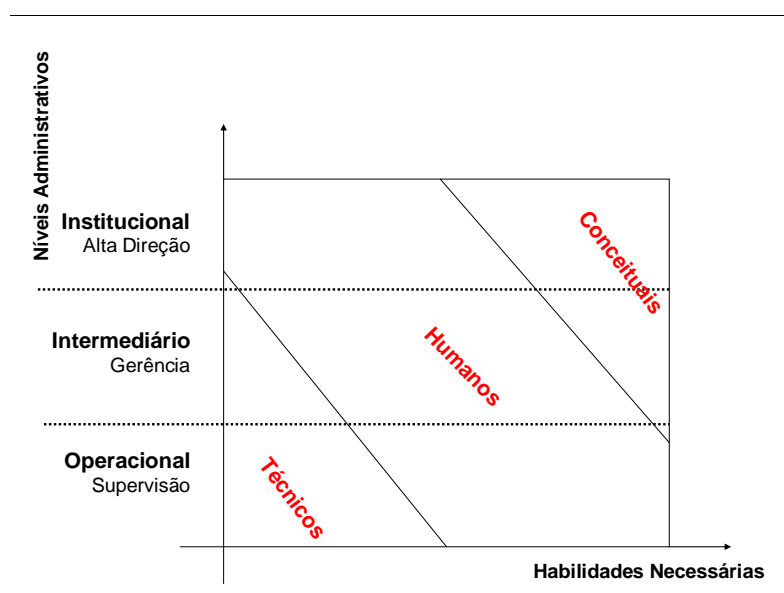


FIGURA 1 - As habilidades administrativas nos vários níveis da organização (CHIAVENATO, 2001, p. 4)

Como forma de condensar as “Teorias Gerais de Administração” em uma única proposição, podemos dizer que a utilização das **Habilidades Conceituais** se constituam no principal agente nos processos, uma vez que através dessas habilidades, que dependem, e muito, da habilidade da comunicação podem as empresas desenvolver em seus funcionários a capacidade de pensar, a oportunidade de contribuir com o processo de decisão, ou seja, com a Habilidade Conceitual e a utilização das Teorias da Comunicação, o *staff* empresarial torna-se capaz de inovar e impulsionar o desenvolvimento, que, certamente, é parte da missão de qualquer organização empresarial. Quando as empresas se depararam com situações organizacionais complexas, chamar outros funcionários para participar dos diagnósticos e das propostas de solução pode ser visto como recurso positivo.

#### **1.4 UM POUCO DA HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO**

Até os meados do século XIX, os processos administrativos não eram fundamentados em conceitos científicos, haja vista o fato de que as organizações estavam voltadas para as atividades primárias e, salvo raras exceções, eram conduzidas pelas famílias, quase sempre sob o comando de um “patriarca”, que determinava o quê, como e quando as tarefas deveriam ser efetuadas. Essas organizações eram compostas por pequenas oficinas; por artesãos independentes e profissionais autônomos; lavradores e pequenos comércios distribuidores. Somente a partir do século XX é que as organizações passam a ser dignas de nota, ao apresentarem desempenho que as transformasse em Empresas realmente organizáveis.

Vários filósofos forneceram influxo ao desenvolvimento das teorias da Administração. Sócrates (470 a.C. – 399 a.C.) tinha como ponto de vista sobre a administração o fato de que ela deviria ser considerada como uma Habilidade Pessoal, separada de conhecimentos técnicos e de experiências.

Platão ( 427 a.C. – 348 a.C.), que foi discípulo de Sócrates, como analista político e social, estuda o desenvolvimento social e cultural do povo Grego

apresentando “a forma democrática de governo e de administração pública ( princípios incluídos em sua obra A República).

Aristóteles ( 384 a.C. – 322 a.C), discípulo de Platão, que foi o responsável inicial pelas: filosofia; cosmologia; nosologia; metafísica; a lógica e as ciências naturais, baseava-se na lógica binária, e no princípio da não contradição: qualquer coisa só pode ser ela mesma (A só pode ser A e nunca B), o que levava ao estudo das teorias da Administração como fatores ligados às ciências naturais e uma vez instaurados passavam a ser imutáveis, o que hoje em dia já não mais possui razão de ser. Entretanto a extensão do método matemático (Pitágoras) para o raciocínio geral tem, no mundo contemporâneo ainda grande utilização nos processos administrativos, uma vez que a matemática produz a certeza que dá sustentabilidade ao raciocínio e à lógica e conseqüentemente responde por essa influência.

O Filósofo e Estadista Inglês Francis Bacon (1561 – 1626) já no início da idade moderna, com sua chamada “Lógica Moderna” que utilizava como base os métodos experimental e intuitivo, propõe uma teoria científica com base na experimentação e na observação. Queremos conhecer a própria coisa e o modo de possuí-la; ora, esse desejo só se cumpre se conhecermos por que coisas ela é e o como, disse ele fazendo referência a Aristóteles (Bacon, 2006, p. 195).

#### **1.4.1 A EMERGÊNCIA DA SOCIEDADE INDUSTRIAL**

O processo de consolidação do capitalismo tem início com o que os economistas denominaram acumulação primitiva do capital, fonte inicial de lucros que levou à acumulação do capital ulterior, possibilitando a emergência da economia capitalista industrial (MOTTA; VASCONCELOS, 2006)

As quatro principais fontes de acumulação primitiva do capital foram:

- O rápido crescimento do volume do intercâmbio e do comércio de mercadorias no fim da Idade Média;

- O sistema de produção manufatureiro
- A grande inflação de preços nos séculos XVIII e XIX; e
- O regime de cerceamento dos campos.

O processo de modernização da sociedade, que se iniciou desde o fim da Idade Média, foi lento e gradual. O crescimento do comércio, a introdução de uma economia monetária e o crescimento das cidades a partir do século XIV enfraqueceram a economia feudal, baseada na terra e na baixa mobilidade social.

Porém, neste século ocorreram modificações que abalaram a lógica econômica baseada na servidão e no direito dos senhores feudais. A peste negra, que matou mais pessoas na Europa do que, posteriormente a primeira Guerra Mundial, após a epidemia que reduziu a população de países da Europa, diminuindo o contingente humano, sobraram menos braços para trabalhar a terra, e a escassez de mão-de-obra aumentou o custo do trabalho humano, dando início a uma nova fonte de poder e mobilidade social para os camponeses: maior valor era atribuído ao trabalho dos que continuavam vivos (MOTTA E VASCONCELOS, 2006).

O progresso das cidades, por meio da intensificação do comércio, permitiu aos artesãos especializados em um ofício (padeiros, ourives, carpinteiros, fabricante de armas, tecelões, artistas, entre outros) abandonaram a agricultura e passaram a viver à custa de sua arte, abrindo pequenos comércios abastecendo e prestando serviços a um mercado interno em vias de crescimento.

Com o passar do tempo, a mobilidade social dos artesões foi reduzindo-se e para manter seu monopólio e controlar a concorrência, os mestres-artesões foram limitando a passagem de seus aprendizes ao grau de mestre, reduzindo a abertura de pequenos estabelecimentos autônomos, fazendo com que o mercado se concentrasse em torno de algumas indústrias manufatureiras, que passaram a centralizar o poder e o controle dos recursos produtivos. Os donos dessas indústrias manufatureiras passaram a constituir uma classe social emergente, que concentrava recursos, influência e poder com a fabricação e o comércio de manufaturados.

No que se refere à corporações de ofício e à produção manufatureira e artesanal, constata-se que, do século XVI ao XVIII, os artesãos independentes

tenderam a desaparecer, e em seu lugar surgiram os assalariados. Surgiram as formas de organização industrial: Sistema familiar; sistema de corporações; sistema doméstico e sistema fabril.

No sistema fabril, o mercador capitalista passou a ter a propriedade das máquinas e dos instrumentos de trabalho e, muitas vezes, do prédio e das instalações, onde a produção se realizava.

Com essas mudanças, a grande inflação de preços na Europa nos séculos XVIII e XIX e o cerceamento de campos, com o aumento do comércio de faturas transformaram-se em elementos que favoreceram a consolidação do capitalismo industrial.

O período compreendido entre 1840 e 1873 consolidou na Inglaterra, maior potência econômica da época, a indústria e o capitalismo de livre concorrência. O crescimento econômico nesse período foi impressionante: construíram-se de forma intensa estradas de ferro e exportavam carvão, ferro e aço. Um dado que revela esse crescimento sem precedentes é o fato de que a produção de máquinas, navios e produtos químicos empregavam em 1881, na Inglaterra, o dobro de indivíduos que em 1841 (Hint e Sherman, 1972, apud: MOTTA E VASCONCELOS, 2006).

Foi o início da primeira revolução industrial, responsável por esse fabuloso crescimento econômico, mas que teve, no entanto, um custo social. O cerceamento dos campos e a migração para a cidade fizeram com que os camponeses passassem a vender sua força de trabalho em troca de salários irrisórios para sobreviver e homens, mulheres e crianças trabalhavam até 16 horas por dia, em condições difíceis e precárias.

Como reação ao excessivo rigor com que os trabalhadores eram tratados nas indústrias durante esse período, surgiram outros movimentos políticos que questionavam o sistema capitalista e a industrialização e na passagem do século XIX para o XX, já com a economia norte-americana produzindo cerca de um terço do produto industrial bruto mundial, que surgiram transformações econômicas e sociais que Max Weber (ver p. 26) (1864-1920) descreveu e analisou de forma tão detalhada.

A mudança do pensamento econômico e social deu origem ao pensamento administrativo, que passou, ao longo do tempo, por varias modificações desde a criação da Escola Clássica de Administração e o Movimento de Administração científica até os dias atuais.

No início, a preocupação era a de **adaptar o homem à máquina**, tornando-o apenas uma peça a mais; Mais tarde, Passando pela **Escola das Relações humanas** que pesquisava e analisava a **motivação** humana, partindo dos **valores individuais e sociais**, partindo da análise das relações de produtividade com a iluminação no local de trabalho que indicava que a experiência no trabalho poderia ser influenciada:

- Por movimentos dispendiosos e ineficientes na execução do trabalho;
- Pela fadiga;
- Pelas deficiências no ambiente físico.

A grande verdade é que as chamadas Teorias de Administração são, na realidade, práticas prescritivas e normativas, porquanto diferenciam nas teorias de cientistas como físicos, astrônomos, biólogos e outros, que teorizavam para descrever fenômenos naturais percebidos pelos nossos sentidos (BERNARDES; MARCONDES, 2006).

A PARTIR DO INÍCIO DO SÉCULO XX e até pouco antes da Segunda Guerra Mundial foram criadas várias práticas administrativas, tendo como principal enfoque o aumento da produção, seja atuando sobre os operários, seja sobre a estrutura da organização, dividida em três conjuntos. O primeiro engloba as que enfatizam a fabricação de produtos, em série, o segundo destaca o processo de administrar organizações e o terceiro analisa os comportamentos do trabalhador.

Um outro novo conjunto, que predomina os dias atuais é a **incerteza** verificada pelas diferenças nas organizações, que possuem estrutura, pessoal e funcionamento diferentes, mesmo em empresas que produzam os mesmos produtos, tenham uma quantidade semelhante de recursos humanos e atuem no mesmo ambiente geográfico.



No final do século **XIX**, **Frederick W. TAYLOR**, e seus seguidores desenvolveram métodos sob o nome de “Administração Científica”, para serem utilizados dentro das tecnologias simples da época, e foi quem mais contribuiu para a formação da tecnologia da Organização, Sistemas & Métodos, definindo princípios práticos (na época chamados de “científicos”), em substituição ao trabalho experimental. Foi nesse momento histórico das relações do trabalho que ocorreram: a divisão das tarefas, da autoridade e da responsabilidade, assim como deu-se início aos processos de treinamento e seleção dos trabalhadores (seleção cuidadosa e o treinamento de operários (de primeira linha), com a eliminação daqueles que não aceitavam os novos métodos ou eram incapazes de segui-los e a adaptação de operários de primeira linha à “ciência” de assentar tijolos, pelas constantes ajuda e direção.

Deve-se a esses especialistas o desenvolvimento (pela direção e não pelo operário), por exemplo, da “ciência” de assentar tijolos e passaram a ser estipuladas normas rígidas para o movimento de cada etapa e de cada homem e a padronização de todas as ferramentas e das condições de trabalho;

Quem ficou conhecido por transpor a rigidez militar para as empresas foi o francês **Henry FAYOL**, após ser promovido a diretor administrativo de uma grande empresa mineradora de carvão na França. Diferente de seu contemporâneo Taylor, seu enfoque era outro, ou seja, o de prescrever técnicas administrativas para gerentes dos altos escalões hierárquicos. Com isso, a empresa adotou a rigidez de funções e estrutura, a obediência às normas, a impessoalidade na admissão de pessoal, bem como a utilização de jargões militares, estes até hoje observados, a exemplo de “recrutamento”, “seleção”, “unidade de comando”, “estratégia”, “táticas”, “staff” e “escalões hierárquicos” (BERBARDES; MARCONDES, 2006, p. 29).

Enquanto **Taylor** estava preocupado com a metodologia (cada um sabendo exatamente o que fazer e fazendo-o muito bem), para **Fayol** o importante era: Prever; Organizar; Comandar; Coordenar; e Controlar.

Pela cooperação de **Fayol**, foram desenvolvidas as funções básicas da empresa: a) técnica; b) comercial; c) financeira; d) contábil; administrativa; e de

segurança, todas largamente utilizadas nas organizações contemporâneas. Com isso ele ficou tão conhecido que suas prescrições receberam o rótulo de **Teoria Clássica** da Administração (BERNARDES; MARCONDES, 2006);

Também deixou o seu legado ao mundo empresarial Henry **FORD**, que estabeleceu os “CONCEITOS MODERNOS DE PRODUÇÃO”, através dos princípios de Intensificação e elevação do grau de produtividade e de economicidade, que com Intervenção e harmonia nas atividades obtinha-se o máximo de proveito no trabalho.

É interessante notar que na primeira metade do século XX, paralelamente às idéias dos criadores dos processos administrativos, outros teóricos da administração se apoiavam nas explanações feitas por um sociólogo, o alemão Max Werber<sup>(1)</sup>, a respeito do modelo burocrático do estado, e os transferiram para empresas produtoras de bens e serviços, criando-se um novo modelo chamado de Teoria da Burocracia.

As prescrições da “Administração Científica” aumentaram a quantidade de bens e serviços colocados à disposição da humanidade e as “Teorias Clássicas” melhoraram as funções administrativas de planejamento, coordenação e controle. Enquanto isso, a “Teoria da Burocracia” contribuía para o profissionalismo das chefias. Todas elas sofreram críticas pela transformação dos trabalhadores em máquinas e as reivindicações destes, na forma de greves e sabotagens levaram teóricos da administração a buscar soluções para essas ocorrências.

Nasceu assim, a **Escola de Relações humanas**, que tinha como ideologia procurar o participante à microsociedade que é a empresa., com o propósito final de produzir mais benefícios aos acionistas.

---

1 Weber, Max (1864-1920) – Filósofo e sociólogo alemão, é um dos principais responsáveis pela formação do pensamento social contemporâneo, sobretudo do ponto de vista metodológico, quanto à constituição de uma epistemologia das ciências sociais que, segundo a sua visão, devem ter um modelo de explicação próprio, diferente das ciências naturais. Sua obra mais importante é A Ética Protestante e o espírito do capitalismo (1904-5), na qual procura mostrar que uma análise estritamente econômica seria insuficiente para explicar o surgimento do capitalismo, devendo ser levado em conta os sentimentos éticos, religiosos e culturais. Investigou os traços fundamentais do estado moderno, da sociedade industrial que o caracteriza e da burocracia que tem nele um papel central.

Os estudos em que se baseiam as prescrições dessa escola foram realizados por George Elton Mayo, citado por (BERBARDES; MARCONDES, 2006) na fábrica da *Western Electric*, em Hawthorne, Chicago, no final da década de 1920.

Difundidos no Brasil apenas após a Segunda Guerra Mundial, os **quatro princípios** que tratavam da evolução da teoria das organizações e que cuidava do reconhecimento do trabalhador como pessoa são: a) contato direto; b) planejamento; c) relações recíprocas; e o processo contínuo de coordenação. Estes princípios deram origem ao que se pode definir atualmente como “Comunicação organizacional e princípios de relações no trabalho”.

## 1.5 O SUCESSO NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Como vimos no estudo da história da Administração, a **Teoria Clássica de Mayo** considerava como importante o aperfeiçoamento dos sistemas de trabalho. A burocracia era vista como uma estrutura destinada a promover a racionalização da atividade humana, por meio do seguimento de regras bem elaboradas que levariam ao atingimento das metas estabelecidas. (MOTTA; VASCONCELOS, 2006, p. 44).

Os resultados de Hawthorne foram interpretados, na época, da seguinte maneira:

- A produtividade dos trabalhadores era determinada por padrões e comportamentos informais estabelecidos pelo grupo de trabalho;
- Os padrões e as normas informais dos grupos de trabalhadores são influenciados por elementos que eles trazem em sua cultura e hábitos próprios, que refletem características de sua socialização;
- Quanto existe um conflito entre as regras de trabalhadores e os padrões informais estabelecidos pelo grupo, a tendência deste era diminuir a produtividade.

Isto nos dá argumentos para analisar aspectos das relações entre empresas e empregados e seu possível impacto na construção da identidade em contexto de trabalho.

De acordo com Vasconcelos e Vasconcelos (2004, p. 255)

O impacto das relações de trabalho sobre vários aspectos da vida humana, como sua identidade, constitui um assunto tradicional em várias áreas do conhecimento. Isso se justifica por várias razões, entre as quais a clara noção de que o trabalho se relaciona com a reprodução material da vida humana, individual e coletiva. Além disso, há que se notar o fato de que a vida humana adulta se passa, em sua maior parte, no ambiente de trabalho ou em torno de questões pertinentes ao trabalho.

Segundo Kunsch (2006, p. 5) as relações são, pois, o conjunto de vínculos recíprocos entre pessoas que se encontram, freqüentam-se, conjunto de ligações ou associações oficiais entre grupos e países.

Falar sobre comunicação com os membros da diretoria ou com os administradores da empresa era buscar situações embaraçosas e críticas para o relacionamento. Administração e comunicação andavam totalmente distanciadas no processo administrativo. Considerando-se, entretanto, que de acordo com Kunsch (2006) a atividade de Relações Públicas é classificada como os métodos ou atividades empregados por um indivíduo ou uma organização a fim de promover relacionamento favorável com o público em geral, que estão de acordo com as tendências atuais de reposicionar a atividade pela sua razão de ser: relacionar-se com pessoas em primeiro lugar.

Enquanto nos modelos anteriores de administração, via-se na comunicação uma forma de criar barreiras subversivas no ambiente interno, ou, de serem os Relações Públicas pessoas encarregadas de transformar o trabalho em uma tarefa lúdica e desnecessária em um ambiente empresarial.

Hoje, como podemos observar pelo contexto organizacional, a atividade de estabelecer relacionamento começa a ganhar terreno e passa a ser considerado como primordial. Foi se estabelecendo uma política de união, de boa vizinhança entre administradores e setores de informações e de geração de conhecimentos, fazendo com que ambos passassem a unir forças em prol da junção e do sempre

esperado desenvolvimento organizacional. Marketing de relacionamento e relações públicas, ambos procuram estabelecer relacionamentos de curto, médio e longo prazo, nos contatos e acompanhamento das transações mercadológicas com os clientes, entretanto enquanto o Marketing visa sempre os clientes, as relações públicas concentram-se nos aspectos intangíveis do conhecimento, visando formar conceito, consolidar “marca”, identidade e imagem corporativas. Da sua união, podemos chegar ao conceito de: **artes de administrar** e **artes de se comunicar** dentro das empresas, Artes sim, porque requer, como nos palcos teatrais, o culto aos mitos (chefões) e dos rituais de interpretação necessários para agradar os públicos, os fator narrados com a arte capaz de regenerar sentimentos e ações.

Conviver com a necessidade de um correto inter-relacionamento entre os diversos setores e as diversas áreas da organização, assim como tomar conhecimento e compreender os diversos aspectos estruturais que as compõe, tais como: 1) missão e visão; 2) a política a ser desenvolvida; 3) metas e objetivos; 4) cultura organizacional; 5) meios de comunicação com os seus públicos; 6) interação com a comunidade, respeito social e participação ética, são propostas que devem ser implementadas pelos grupos responsáveis pelos processos de comunicação nas empresas (KUNSCH, 2002). Uma visão holística institucional, que embora existente ainda em pequenos universos organizacionais, apresenta tendências crescentes dadas à importância que sua implementação vem demonstrando nas práticas do cotidiano: pensamento, informação, qualidade lógica, ciência. A comunicação como processo científico nas empresas.

No horizonte interno das organizações, podemos constatar que ao utilizar processos de comunicação, adequadamente estruturados e responsáveis, e incorporado nos funcionários uma receita de valorização pessoal e profissional, contribuindo consideravelmente com o bem-estar físico e mental dos funcionários, além de instaurar um clima favorável ao motivar as ações. Trazendo à tona a realidade e transformando-a num processo contínuo de ajuste e complementação dos sistemas, tem no treinamento e nos processos de avaliação de desempenho um fator de crescimento e não apenas uma obrigação funcional e, na maioria das vezes punitiva. Não há como deixar de evidenciar os benefícios dos processos de comunicação para a organização: - resultados positivos provenientes de uma administração com processos participativos, a importância do respeito social, a

possibilidade de trabalhar a transparência nos procedimentos, levando a um clima de diálogo e de negociação, instauração da credibilidade mútua, interna e no mercado, e avaliação e aceitação da ética empresarial apresentada à sociedade.

Considerando os benefícios mencionados, entendemos que se no ambiente interno a comunicação traz vantagens para a organização e seus empregados, provoca no âmbito externo à concretização de qualidade da imagem institucional, através de um posicionamento seguro no mercado de atuação, resultando em um horizonte melhor estruturado para a ampliação dos negócios e a obtenção de resultados mais satisfatórios. O gerenciamento da comunicação usado como vantagem competitiva aumenta o instinto de reconhecimento e de respeito social para a organização. As reações positivas podem nos dar conta, no que se refere às pessoas, de uma relação de semelhança absoluta e completa, com as características essenciais de um grupo e, no campo empresarial, como se estabeleceu no Princípio da identidade de Aristóteles (382-322 a.C) aonde  $A=A$ , de uma identidade corporativa estável e vista pelos seus públicos de forma única.

Merecem destaque, também, as vantagens motivadas pela comunicação nos processos de monitoramento e de avaliação das atividades empresariais. Enquanto no ambiente interno as práticas de auditorias setoriais e a realização de reuniões periódicas para a análise dos resultados, individuais e grupais, assim como para dimensionar o nível aguçado do ambiente de trabalho, no mundo exterior nota-se o nível de importância da empresa pelas coberturas e pelas análises de sua existência, concretizadas pela mídia, pelos resultados das pesquisas de opinião pública realizadas por empresas especializadas e oficiais, ou pela liberdade de manifestações verificadas junto aos membros da sociedade, que se expressam sem recato, ainda que sejam intervenções de caráter negativo, mas com o propósito de contribuir com as correções eventualmente necessárias.

O principal papel da comunicação organizacional nas empresas, hoje, é mediar seus relacionamentos, facilitando contatos com os seus públicos de interesse e estabelecendo interfaces permanentes e produtivas, promovendo a construção de um espaço interno e social sadio e democrático, proporcionando a interação social necessária para a realização dos seus objetivos.

Ainda mais, a comunicação organizacional na atualidade tem um caráter de estabelecer interações entre a empresa e seus *stakeholders* <sup>(2)</sup> de maneira confiável. No entanto, isso irá requerer das empresas um esforço maior para que a sua comunicação organizacional, vista como um conjunto de ações integradas, se torne cada vez mais capaz de levar aspectos intangíveis — como confiança, relacionamento e interação — junto aos diferentes públicos.

De acordo com a colocação de Bueno (2003), o conceito de comunicação empresarial no Brasil tem menos de 25 anos. Na década de 1970, evidentemente as empresas e associações já se comunicavam, mas a comunicação empresarial ainda estava longe de possuir o *status* de que desfruta hoje, considerada apenas um item de despesa pelas empresas.

Sua importância se restringia aos trabalhos e a departamentos isolados de assessoria de imprensa, publicidade, marketing e eventos, entretanto as características da nova sociedade, segundo o autor, influenciaram as pessoas e trazem novas perspectivas para a análise da comunicação.

Do somatório de atividades isoladas, esta área evoluiu para um processo integrado de relacionamento com os públicos de interesse, de tal modo que uma empresa ou entidade moderna não pode prescindir, hoje, dessa articulação. Mas a evolução foi, como sempre acontece, gradativa, sintonizada com mudanças também gradativas que ocorreram, ao longo destas três últimas décadas, no próprio processo de gestão empresarial. A Comunicação é o espelho da cultura empresarial e reflete, necessariamente, os valores das organizações. Se eles caminham para valorizar o profissionalismo, a transparência, a responsabilidade social e a participação, a Comunicação se orienta no mesmo sentido. (BUENO, 2003, p. 4).

---

2. Termo que designa os mais diversos públicos de interesse que mantém relacionamentos com uma organização, que por elas são impactados e a impactam.

## 1.6 OS VALORES NAS ORGANIZAÇÕES

Acima, falamos sobre a necessidade de divulgar e de cultuar os valores nas organizações. Procuraremos agora descrever alguns itens que são primordiais para a organização e que estão diretamente ligados aos valores cultuados ali.

Ao procurarmos o que se deve comunicar dentro de uma instituição, a primeira visualização que nos é mostrada está diretamente ligada aos seus valores. Valores financeiros, econômicos, morais, éticos, humanos, legais, religiosos, profissionais e morais fazem parte do dia-a-dia da empresa e devem ser levados ao conhecimento de todos, dentro e fora dos limites territoriais da organização. Fala-se muito sobre cumprimento de metas, as metas estabelecidas, a aproximação com as metas, por que não estamos cumprindo as metas. Afinal o que são metas, senão os valores devidamente articulados com as necessidades impostas à continuidade do empreendimento! Para que seja possível estabelecer e atingir as metas há que montar uma estrutura dentro da organização, que ela seja de conhecimento de todos e que faça com que o seu entendimento e a sua busca seja tarefa conjunta em busca de um só resultado que interesse ao grupo e aos públicos.

Nessa estrutura o início da comunicação deve estar ligado à divulgação das normas e dos procedimentos internos, que seguidos reduzem ao mínimo os problemas que poderiam existir. Para essa divulgação há a necessidade de padrões de relacionamento pré-estabelecidos e um padrão de comunicação que torne emissores e receptores completamente unidos pelo sentido comum do que é transmitido, refletindo-se no cotidiano das pessoas, no mundo do trabalho, nas instituições e organizações.

O principal papel dos administradores nas empresas é, sem sombra de dúvidas, a tomada de decisão. Para que se tenha a devida e necessária segurança para tomar decisões, precisamos de informações precisas, tempestivas e obtidas em fontes altamente confiáveis. Somente a existência de um sistema de responsabilidades estabelecido e aceito por todos pode transmitir a segurança necessária à tomada de decisão. Completando esse quadro estrutural, devemos falar sobre os sistemas de recompensa pelos resultados obtidos. Nisso, além das



recompensas materiais que são sempre bem-vindas, devemos trazer à tona as recompensas pessoais e profissionais, as quais nos dias de hoje representam bem mais que as monetárias, estas finitas, enquanto que as outras elevam os sistemas de responsabilidade social da empresa, este com grande influência na sociedade e que se torna um instrumento de poder para a empresa legitimando seus discursos, comportamento e ações, trazendo benefícios a todos os envolvidos.

Após o sistema de estrutura, devemos falar sobre as ações que devem ser desenvolvidas como forma de tornar altamente saudável o clima organizacional. Como em todas as organizações que têm como um de seus componentes recursos humanos, as confrontações são partes do cotidiano e somente a instalação de um clima de confiança e de reconhecimento moral de todos pode transformar as confrontações em material de crescimento organizacional. Para a instalação do sistema de confiança devemos levar em consideração a liberdade de expressão, a clareza nas comunicações e nas decisões, a franqueza e a autenticidade de intenções. O otimismo e o apoio à competição saudável são instrumentos que diminuem o estresse diário provocado pelas relações de trabalho, apoiando a assertividade, diminuindo os riscos e a tensão que podem, além dos prejuízos materiais visíveis, trazerem malefícios irrecuperáveis à saúde física e mental dos trabalhadores.

## **1.7 A INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL**

Valores, metas, estrutura e clima organizacional são aspectos preparados para uma projeção da empresa junto ao mercado de atuação, neste meio ambiente encontramos os grupos que são o foco da organização. Dentre esses grupos, podemos destacar a rede familiar, os clientes, os fornecedores, órgãos governamentais, sindicatos, instituições financeiras financiadoras, órgãos de controle e fiscalização, associações profissionais de classe, dentre outros.

Dentre as diversas etapas da “Inteligência Organizacional” a Comunicação Empresarial é uma das que devem ser vencida (Controle; Motivação: Informação;

decisão; crescimento e; emoções e sentimentos), dando lugar ao empirismo que ainda governa a maioria das ações e estratégias de comunicação posta em prática pelas organizações e instituições (BUENO, 2003, p. 13).

Vamos começar pelas emoções e sentimentos. Sem se prender a definições, ROBBINS (2002, p. 100), esclarece a existência de três termos que são intimamente interligados. São eles, sentimentos, emoções e humores.

Continuando, ele diz que sentimento é um termo genérico que engloba uma grande variedade de sensações que as pessoas experimentam. É um conceito amplo que envolve tanto as emoções quanto humores.

Há vinte anos, as organizações se preocupavam com a questão da personalidade basicamente para tentar ajustar o indivíduo a um trabalho específico. Embora esta preocupação ainda exista, nos últimos anos o interesse se ampliou para incluir o ajuste entre o indivíduo e a organização (ROBBINS, 2002, p. 96), uma vez que emoções e sentimentos representam a parte mais sensível do relacionamento grupal. Em muitos casos encontramos nos grupos de trabalho o primeiro processo de interação social do indivíduo no qual ele tenha que se adequar e moderar a sua relação entre a posse de determinadas características da personalidade e o desempenho no trabalho, e a existência de mecanismos de controle<sup>(3)</sup> pode impossibilitar uma maior liberdade de expressão. A necessidade da adequação entre as demandas do trabalho e as características da personalidade está bem articulada na “teoria da adequação da personalidade ao trabalho” de Holland<sup>(4)</sup>, citada por Robbins (Realista, Investigativa, Social, Convencional, Empreendedor e Artístico), que deve ser utilizada, transmitindo aos empregados segurança, evitando frustrações e favorecendo uma busca avançada das necessidades sociais, através da satisfação provocada pelas intervenções sadias e com espírito de crescimento.

Para que se estabeleça esse clima salutar há logicamente a necessidade de controles, fazendo com que os processos de comunicação sejam revestidos das formalidades necessárias à inteligência de uma Empresa.

---

3. Normas, regulamentos e manuais de procedimentos organizacionais definidos pela política da organização.

4. Holland, J. L. – *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*, 2ª. Edição. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1985)

A existência das cadeias hierárquicas, ainda que utilizadas de forma horizontal como se prega na contemporaneidade institucional, as normas, as instruções gerais sobre os processos e a política da empresa, como já foi citado anteriormente, devem ser divulgadas com a devida e necessária transparência para que possam ser utilizadas corretamente. Não podemos deixar de lado a existência dos controles informais nas organizações, que às vezes são utilizados com o objetivo de hostilizar ou promover reclamações sobre determinados colegas. Aí reside um ponto nevrálgico a ser trabalhado, porque pode contribuir com a redução dos níveis de simpatia entre os integrantes do grupo.

Motivação, esta é uma das funções que mais devem ser praticadas no relacionamento organizacional. O que deve ser feito, como deve ser feito e quando fazer, as formas de avaliação da qualidade no desempenho dos trabalhos realizados e as contribuições para a melhoria contínua da participação devem permear o processo de motivação. Estimular a motivação é meta dos encarregados da comunicação da empresa, que devem estar atentos às mínimas nuances capazes de elevar o moral do grupo. Para todas as funções organizacionais, a presença da informação, como fonte de incentivo à participação e como instrumento facilitador dos processos de tomada de decisão gerencial, fornecendo os dados necessários capazes de identificar e/ou avaliar alternativas viáveis à concretização dos objetivos e metas determinados desde a formação inicial do empreendimento.

Finalizando, podemos concluir que o bom desempenho do grupo depende de algum tipo de controle; de estímulo à participação e ao esforço, desde que favorecida a expressão emocional, promovendo-se assim a interação, tornando-se fundamental na disseminação desses conceitos os processos de comunicação.

Dentro do processo de Inteligência Organizacional, há que se avaliar os princípios básicos da organização grupal, desenvolvendo a existência de uma identidade grupal voltada aos objetivos maiores. Para que tenhamos caracterizada a comunicação grupal há a necessidade da existência de três pessoas ou mais, com intenções e interesses comuns, exercitando ações conjugadas, com o mínimo de ruídos para a facilidade do entendimento e, por conseqüência, do relacionamento.

Enquanto voltada para os interesses grupais, a força e o poder da comunicação podem ser passíveis de controle por parte de seus agentes, entretanto ao nos voltarmos para o exterior da organização, podemos nos deparar com o que chamamos de comunicação de “Massa”. Esta se define como um agrupamento de pessoas, sem contigüidade espacial, formadas por indivíduos anônimos, sem organização e unidade mas com um determinado comportamento coletivo (ANDRADE, 1993, p. 11). Partindo para os processos de comunicação de massa a Inteligência organizacional precisa buscar a satisfação dos interesses das pessoas e das organizações e mesmo que se utilizem meios de influência ampla, não há como garantir ou assegurar o êxito dos processos de comunicação. Conhecer os meios mais indicados e fixar limites e possibilidades são fatores que podem contribuir com uma redução dos perigos de grandes malogros.

Como forma de evitar os riscos e os gastos desnecessários é que estabelecemos os “Públicos”, que podemos definir como pessoas ou grupos organizados de pessoas aonde a oportunidade de discussão e o aparecimento de uma decisão ou opinião coletiva marcam as características do agrupamento (ANDRADE, 1993, p. 14 -15). Assim, a partir do conhecimento das características eles podem ser atingidos pela organização, cujos atos e ações específicas são capazes de trazer reflexos positivos.

Nos dias atuais, esse conceito de público é largamente confundido com o conceito de “massa”, este objeto de estudos desde o início do século XX, principalmente pelos filósofos contemporâneos da “Indústria Cultural”. Ponto-chave para os estudos dos processos de comunicação organizacional, esse período histórico deve merecer atenção especial, pois atualmente a vivência e convivência das organizações com seus públicos passa por um processo de comunicação mercadológica, no qual os produtos e/ou serviços são introduzidos nas chamadas “massas” pelos meios de comunicação expressados pelos veículos especificamente utilizados para o mister. Dentre eles, um que vai merecer destaque especial e o estudo dos meios publicitários é a chamada Comunicação de Marketing Global, altamente considerada na busca dos resultados, não só financeiros, mas como fator de continuidade, das organizações (CHURCHILL, 2005, p.463).

Isto posto, torna-se necessário fazer algumas considerações sobre os estudiosos da Escola de Frankfurt e a influência das suas idéias no processo de comportamento de consumo e a comunicação, principalmente através dos veículos de comunicação de massa, e as suas influências dos processos nas organizações.

## **1.8 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E OS REFLEXOS DAS NECESSIDADES CULTURAIS**

De acordo com Max Horkheimer e Theodor W. Adorno em sua obra *DIALÉTICA DO ESCLARECIMENTO (Dialektik der Aufklärung – Philosophische e Fragmente)*, indagações sobre o conceito de esclarecimento e a sua importância no objetivo de livrar os homens do medo e de investi-los na posição de senhores não guardam sintonia com a realidade assistida hoje, porquanto manipulado, na formação de uma cultura de consumo nas sociedades atuais, chamadas sociedades de massa. Buscando encontrar racionalidade na forma de discutir a questão do esclarecimento, que se presume o homem como um ser socialmente e psicologicamente independente, livre do medo e das imposições ditadas pelo poder que se centra no comando do mundo moderno, o poder econômico é que se deve buscar nos processos de comunicação organizacional um campo amplo de entendimento, que ultrapasse uma mera questão de transmissão de mensagens entre emissor e receptor, transformando-se em um veículo de esclarecimento.

No capítulo “A Indústria Cultural”, os autores levam essa idéia de esclarecimento à sua utilização como forma de ocultar a realidade das pessoas, comerciando-lhes produtos produzidos com o propósito de satisfazer aos seus desejos imediatos de identificação com o cotidiano e, assim, colocar-se na condição de ser igualitário aos demais e aos problemas vividos por uma sociedade alienada, que assim não busca os questionamentos sobre o real, mais se iludem com o que lhes é apresentado como sendo o fruto da vida moderna.

Buscamos dar ao tema uma conotação voltada para os dias atuais. Adorno e Horkheimer fazem comentários mais voltados ao rádio e ao cinema, pois naquela

ocasião a TV ainda dava seus primeiros passos em busca de sua importância na atualidade, enquanto veículo de comunicação de massa e alienador da sociedade como um todo.

## 1.9 O CONTEXTO ATUAL DA CULTURA

A cidade de São Paulo sempre se caracterizou por uma dinâmica econômica, que determinava o fenômeno de transferências sucessivas de seu centro econômico principal e, porque não dizer, do perfil econômico da própria cidade. Da inauguração do Viaduto do Chá, em 1892, obra que simbolizou o ambiente empreendedor que se disseminava na capital paulista, o surgimento da Praça do Patriarca, dando origem ao chamado centro novo. Entretanto, no início da década de 1970 surge a ascensão e supremacia do capital financeiro, o deslocamento do comando econômico do centro histórico para a Avenida Paulista. Se cruzarmos a Avenida Paulista, hoje o coração financeiro do estado de São Paulo, e não seria dizer exageradamente, do Brasil, podemos perceber seus edifícios, construídos em vidro e aço, e podemos, também, compará-los aos demais edifícios das grandes instituições espalhados pelo mundo. Nada a ver com os casarões coloniais erguidos no início do século passado, na época da acelerada expansão urbana associada ao ciclo cafeeiro, que fomentou a economia e acumulou riquezas na capital paulista, estimulando uma arquitetura clássica e que denotavam o poder “aristocrático” de seus proprietários e a sua preocupação em manter as tradições herdadas, histórica, social e culturalmente (VARGAS; CASTILHO, 2006).

Em outra ponta, se passarmos a visualizar a periferia da mesma cidade, podemos observar um emaranhado de construções semi-pré-moldadas, parecidas com verdadeiros pombais. Construídas em série pelas “Empresas Públicas de Habitação” (COHAB), levando os indivíduos a acreditar serem eles senhores do seu destino e que até a oportunidade de adquirir um local próprio para morar lhes é dada. Tudo manobra do poder capitalista, que com o propósito de requalificar o centro histórico, resgatar o patrimônio cultural e agregar funções urbanas complementares

com o propósito de atrair “novos usuários”, criam “O PROJETO CORREDOR CULTURAL”, inserindo-se, também, no projeto a obra de recuperação da antiga agência do Banco do Brasil, na esquina das ruas da Quitanda e Álvares Penteado, para transformá-la em um centro cultural (VARGAS; CASTILHO, 2006, p.10 -114).

Manobras para demonstrar os interesses da municipalidade a essas mesmas pessoas que habitam os complexos habitacionais distantes dos grandes centros, e diariamente a eles se dirigem, sob a dependência da precária rede de transportes coletivos, com o objetivo de serem produtores e detentores do recurso de produção mais valioso e menos valorizado, a mão-de-obra e, ao mesmo tempo, consumidores dos mais diversos produtos colocados à sua disposição, daqueles que são considerados como de necessidades básicas, até os meios de lazer e diversão e que por eles são manufaturados. Na realidade tudo é mitificado com o propósito de aumentar cada vez mais a dependência às forças capitalistas e, conseqüentemente, a alienação do indivíduo.

É nesse ambiente que podemos incluir a “Indústria de Bens Simbólicos ou Indústria Cultural”, que produz a “cultura de massa” a esses indivíduos e a faz com os mesmos ingredientes com que são erguidas suas moradias, seus meios de transporte e sua ilusão. Tudo possui as mesmas, ou semelhantes características, pois assim podem-se identificar com essas formas de lazer e consumi-las de forma indiscriminada. A indústria que produz esses chamados produtos culturais, não mais tem a preocupação de esconder desse público que o faz com o propósito de um negócio que pode gerar cada vez mais recursos financeiros e poder aos seus produtores. Televisão, Rádio, Cinema, Livros e Revistas, e todos os demais produtos por eles inseridos nos meios de comunicação nada têm a ver com a verdadeira arte e a cultura e discute-se a necessidade social deles persistirem.

Os poucos centros de produção de bens simbólicos existentes, em suas tentativas de explicações sobre a necessidade de desenvolvimento tecnológico para que toda a multidão que incorpora o setor se sinta satisfeita, faz também com que se gere a reprodução em série e a distribuição massificada dos seus produtos e que estes seriam realizados em conformidade com as necessidades manifestas do consumidor, o que explica a sua aceitação sem resistências. A técnica de reprodução

em série exercida pelo poder econômico sobre a sociedade, faz dessa sociedade uma “massa” cada vez mais alienada e serviu às injustiças sociais que as cercam.

Do outro lado, a padronização provoca o sacrifício de discernir entre o que representa uma obra de arte em si e a lógica que cerca a sua reprodução, e os indivíduos, que antes viviam como coadjuvantes da história, aos poucos vão se sentindo no papel principal de cidadãos ativos e participativos do rumo do país que habitam, sem se da conta de que tudo é apenas a representação tácita do sistema social que a padronização busca exemplificar.

## **1.10 OS MEIOS DE COMUNICAÇÃO E A SUA UTILIDADE NA INDÚSTRIA CULTURAL.**

Se considerarmos a questão do homem e a linguagem como o sujeito e o meio do processo de comunicação, podemos verificar que na utilização de meios de comunicação eletrônicos, há alguns, como é o caso do telefone, em que há a participação concomitante dos dois interlocutores, ora emissores, ora receptores no processo. No caso do rádio, todos são transformados em ouvintes e devem se sujeitar a ouvir as programações, todas elas semelhantes nas mais diversas emissoras, controladas também pelo poder econômico que influencia as atividades do setor. As chamadas “rádios comunitárias”, que devem ser utilizadas como veículo de utilidade pública, se trazidas para a legalidade, e transformadas em veículos de comunicação em prol do bem social comum, é atividade tida como ilegal e alvo de proibições pelas “autoridades” que regulamentam o setor.

De outro lado, a intensa busca de profissionais para o mercado radiofônico junto às mesmas “massas”, levando-os a competições não só no processo seletivo como na participação em programas, cujos profissionais são na maioria das vezes escolhidos pelos patrocinadores, faz com que os anseios da população sejam aguçados e cria-se a falsa ilusão de que a rádio é feita pelo e para o povo. Entretanto, ou os talentos se dedicam fervorosamente às imposições dos proprietários do capital que mantêm o sistema ou são dele eliminados.



Esse é o papel da “Indústria Cultural”: fazer com que o mundo artístico siga a mesma receita imposta aos outros tipos de produtos, sem conteúdo ou recursos, sem a possibilidade de pensar. Assim, a criação das novelas radiofônicas, as adaptações de obras literárias para o cinema ou a “modernização rítmica” de uma música clássica, sob o auspício de que as transformações são efetuadas para a satisfação do público consumidor. Tudo, entretanto não deixa de ser produto realizado a partir da constituição do aparato técnico e pessoal disponível, a ser disponibilizado aos consumidores de acordo com os padrões econômicos e financeiros estipulados pelos controles dos empresários, para que possa se aproximar da realidade, sem, contudo deixar de engordar as suas cifras.

Há, na “Indústria Cultural” o objetivo de tentar acompanhar as tendências dos demais setores da economia, mas tendo em vista a sua pequena participação na economia, em relação aos outros setores, eles têm que se apressar em oferecer à sociedade de massa e, para que esta esteja ironicamente satisfeita, dar vazão à ganância dos poderosos de todos os setores. Para que seja possível catalogar e classificar as massas, a “Indústria Cultural” parte para a produção de bens em diferentes categorias e preços. Fornecer produtos aos públicos em uma hierarquia de qualidades e utilidades serve para quantificação dos consumidores em seus diversos níveis, em função de seu comportamento de compra, que os distingue na massa em função da escolha dos produtos adequados ao seu tipo, proporcionando às empresas a realização de um mapeamento de localização dos públicos e a utilização de processos de comunicação dirigida para atingi-los em seu habitat.

Na aquisição de produtos tangíveis de uso prolongado, a distinção entre os diversos itens existentes no mercado resume-se a pequenas características exclusivas e as diversas marcas disponíveis e a concorrência provocada nas massas pelos meios de comunicação é quem determina a escolha. No caso de produtos da “Indústria Cultural”. No caso das emissoras de televisão abertas disponíveis à população, a programação pouco tem de diferente entre si. Os filmes são da mesma categoria, as mesmas estrelas permeiam a rede, participando de uma ou outra emissora periodicamente. O aparato técnico e a imponência física dos estúdios são copiados e até a forma psicológica de atrair o consumidor, através dos apelos emocionais e os registros de violência são semelhantes. Até mesmo os Telejornais cujo objetivo aparente é a informação, utilizam-se dos mesmos mecanismos para

“mostrar” ao espectador que a razão, a verdade e a lógica é a divulgada. Nesse contexto, até mesmo os orçamentos ostensivos tendem a se uniformizar.

No início do século XX, ainda havia um retardo na unificação da TV, do rádio e do cinema. Hoje, entretanto, pode-se observar o triunfo da falta de estética e de conteúdo dos produtos da chamada “Indústria Cultural”, os quais devem estar disfarçados de populistas para cada vez mais se identificarem com o público consumidor que é quem alimenta não só essa indústria de bens simbólicos, como todos os sistemas que hoje dela usufruem para a difusão de seus “bens” produzidos. Os processos de elaboração de produtos culturais integram todos os elementos, desde a concepção do texto que já é apropriado para utilização no cinema ou na TV, até os efeitos visuais e sonoros produzidos pela computação gráfica. O que deve triunfar é o capital investido, independente do emprego das mais diversas formas de produção aos meios de visualização. O enredo, a técnica, os efeitos devem estar em consonância com os anseios do público-alvo para que o produto seja largamente consumido e consiga gerar os resultados financeiros e econômicos esperados.

Para que os resultados esperados sejam produzidos, as pessoas devem ser induzidas a utilizar-se desse tipo de lazer de produção e para isso as agências efetuam por meio dos resultados das pesquisas a classificação do que o público espera encontrar e que vê, refletido irracionalmente principalmente na programação das TV's, os seus sonhos externalizados aos pesquisadores. E, como o sonho das massas é comum em todos os seus fragmentos, fica fácil a antecipação do que se espera e a produção daquilo que se esperava. Receita fácil de sucesso. Bastam reproduzir ciclicamente os astros, as músicas, as cenas, variando apenas nos detalhes aparentemente intangíveis que são retomados na consciência dos consumidores como um *startar* de regresso a uma realidade perpetuada no cotidiano das massas. Os chamados clichês estão prontos para serem utilizados de acordo com o esquema atribuído no instante e fazem com que os programas e novelas, os filmes e as músicas tenham o seu desenvolvimento e o seu final antecipados já nos primeiros momentos e assim anteciparem o prazer ante o previsto. Tudo exhibe os mesmos estilos estéticos, não se ligam nem se opõem e ao contrário do que era observado na grande arte burguesa, há uma harmonia garantida de antemão pelo previsível. Segundo os autores, “na Alemanha, a paz sepulcral da ditadura já pairava

sobre os mais alegres filmes da democracia” (ADORNO; HORKHEIMER, 1985. p. 118).

Se analisarmos várias obras cinematográficas perceberemos que as cenas reproduzem sistematicamente o cotidiano de nossas vidas e quanto maior a perfeição com que a técnica consegue imitar a realidade maior será a ilusão do espectador de que o mundo exterior é a continuidade da ficção e não o contrário, essa sim a realidade. A forma mecanizada de reproduzir as obras leva o público a não mais ter a necessidade de imaginar o lapso entre a fantasia e a realidade e fazer com que ele se entregue a ela e se identifique imediatamente com a realidade e, como a cada dia pode-se observar com mais propriedade, o consumidor cultural tem sua capacidade de compreensão da falta de realidade reduzida pela necessidade que se tem de se fixar aos mecanismos que são visualizados e que desfilam velozmente diante da visão e acabam por esquecer que estão diante de efeitos mecânicos que os dominam naquele momento.

A propósito, cabe salientar que a adaptação de um texto literário para a televisão ou cinema, ou seja, a passagem de um texto composto de signos gráficos ordenados de forma sistêmica pela linguagem e impresso em papel para um composto de imagens e sons captados de forma eletrônica engloba também outras mudanças que compõem o objeto de estudo dos filósofos que discutem a indústria cultural, em sua estruturação para a formação da cultura de um povo. Necessário se faz maiores reflexões sobre o assunto, pois adaptações baseadas em autores consagrados pela crítica literária são bombardeadas pelos críticos da indústria cultural, porque seus produtores deturpam esses conteúdos e linguagens, adaptando enredo e personagens e reduzindo o potencial artístico literário da obra com o propósito de torna meramente comercial, para que o processo de assimilação pela elaboração de um novo sentido. A dialética sobre a aproximação e o distanciamento das obras, quase um processo de antropofagia, como diriam os modernistas, pode ser visto como uma forma de mistificação para as massas.

## **1.11 A CULTURA INDUSTRIALIZADA COMO FUNÇÃO DA CULTURA DE MASSA.**

As apresentações sobre a indústria cultural até o momento já nos dão conta de que o seu produto em uso é a cultura de massa, acusada pela alienação provocada em seus consumidores, a qual pode ser observada pelos estudos das ciências sociais. Se a indústria cultural aliena, fazendo com que o indivíduo não consiga formar na imagem racional e realista sobre si mesmo, poderíamos considerar a mistificação de que trata o texto, inicialmente, como um efeito narcotizante, obtido a partir da ênfase no pseudo lazer causado pelos seus produtos industrializados, fornecendo ocasiões de fuga da realidade, assim como mascarando outra considerada intolerável: é o caso da subserviência a que acabam sendo expostos. Assim o entretenimento nessa situação endêmica não significa simplesmente uma manobra para desviar-se do caminho certo, mas certamente um inimigo mortal do pensamento crítico, que será expresso se assim não ocorresse.

Com seus produtos, a indústria cultural também funciona como agente de exclusão social na medida em que promove o conformismo social, quando da prática do discurso das normas sociais embutidos nos produtos, aplicáveis a uma sociedade capitalista, repetidas vezes e sem possibilitar a discussão entre os membros de uma comunidade e, com ela, a formação de uma opinião pública única que os leve à busca de seus direitos.

Para que a indústria comercial consiga colocar seus produtos no mercado e obter rendimentos suficientes à satisfação de seus desejos, assim como ocorre nas demais áreas da economia, ela precisa fazer com que seus produtos despertem o interesse das massas e sejam trocados por moeda. Para isso é necessário simplificar ao máximo seus produtos e trazê-los ao nível do gosto popular, que ela mesma deturpa, com o propósito de obter sempre uma atitude passiva dos consumidores. Nesse contexto, acaba por tentar impor uma atitude paternalista, buscando dirigir o consumidor ao invés de colocar-se à sua disposição.

Nos dias atuais, ao que se pode depreender da obra “Uma História Social da Mídia”, (BRIGGS; BURKE - 2004), existem correntes que se colocam ao lado da indústria cultural, sob a tese de que não é fator de mistificação do consumidor e, ao contrário, em função de seu avanço tecnológico e à dinâmica dada às produções levam a um benefício do desenvolvimento humano e social. Os favoráveis lembram que as crianças nos dias de hoje dominam mais cedo a linguagem graças aos veículos de comunicação, mais precisamente a televisão e o computador, o que lhes proporciona um conhecimento mais rápido do mundo e que esses veículos são capazes de promover alterações positivas no comportamento e na formação dos valores dos indivíduos.

Esquecem esses defensores, que como produto da indústria cultural, o que é exibido passa antes pela censura dos poderes econômicos dominantes e o que chega às crianças e às demais pessoas é aquilo que esses poderes consideram importante para que elas sejam educadas dentro dos preceitos de satisfação imediata com o que observam, sem a necessidade do pensar. Nesse clima, provocado pelo acúmulo quantitativo de informações, que acabam por transformar-se em formação (Dialética de Engels), vê-se que a indústria cultural, agindo nesse sentido, pode acabar unificando as nações e as próprias classes sociais, nas quais a cultura de massa acaba por intensificar em relação às culturas tradicionais e contribuir, com o cinema, a TV, a literatura criada para a produção industrializada, para a formação de uma consciência única e totalmente dispersa da realidade do mundo pós moderno.

Ainda a respeito dos conceitos de arte que podem servir como referência para as discussões em torno do que Adorno concebia como indústria cultural, dois aspectos importantes, do ponto de vista estético, merecem destaque: Kant fala de o legítimo fazer artístico como sendo a produção *livre* e orientada pela *razão*; e Hegel, na arte como atividade programática e intencionalmente transformadora. Em outras palavras, para que algo seja considerado arte, é necessário que a ação que o gerou seja livre e intencional. E aqui se pergunta: até que ponto um produto da indústria cultural é resultado, de fato, de uma *livre* opção por parte do público consumidor, uma vez que os padrões são forçosamente preestabelecidos pela mídia, para ser produto de comercialização e resultado garantido?

Na visão do texto de Adorno e Horkheimer, o homem, nessa indústria cultural não passa de mero instrumento de trabalho e de consumo, ou seja, objeto ou coisa. O homem é tão bem manipulado e ideologicamente organizado que até mesmo o seu lazer se torna uma extensão do trabalho. Tudo que ele fará, fará segundo a sua visão mistificada, isto é, segundo a ideologia dominante. A indústria cultural, que tem com guia a racionalidade técnica esclarecida, prepara as mentes para um esquematismo que é oferecido pela indústria da cultura através dos meios de comunicação audiovisuais e verbais. O consumidor não precisa se dar ao trabalho de pensar, é só escolher e consumir, em um processo que se assemelha ao processo de decisão de compra estudados nas ciências mercadológicas (Marketing). É a lógica do clichê encontrada no cinema e na Televisão. Esquemas prontos que podem ser empregados indiscriminadamente, só tendo como única condição a aplicação ao fim a que se destinam.

Ora, uma vez que os produtos da indústria cultural são veiculados pelos veículos de comunicação de massa (*mass média*), fica clara a sua influência sobre o povo, o que, como num círculo vicioso, ao mesmo tempo em que se presta a divulgá-los, cria neles um senso de transformação de desejos em necessidades. É imperioso lembrar o que disse Walter Benjamin em seu ensaio: "A obra de arte na época de sua reprodutibilidade técnica", *desfruta-se o que é convencional, sem criticá-lo; o que é verdadeiramente novo critica-se a contragosto. No cinema, o público não separa crítica da fruição* (1983: 21). Porém, apesar de todo o vínculo povo-produto cultural, até que ponto essas massas consumidoras buscam as transformações sociais orientadas pela consciência da necessidade de mudanças no *status quo*? Não seriam elas imensamente manipuladas também nas suas necessidades sociais e políticas?

## 1.12 MITIFICAÇÃO E REVELAÇÃO NA INDÚSTRIA CULTURAL.

Ao que se depreende das observações acerca do cinema e do rádio indicados no texto sob exame, podemos acabar por ver a indústria cultural como uma produção

capaz de induzir ou acelerar a degradação do indivíduo. Essa seria a alienação provocada por uma cultura que desempenha as mesmas funções de um estado fascista, com fulcro no totalitarismo moderno, entendido como um processo no qual o indivíduo é levado a não meditar sobre ele mesmo e sobre o seu meio social circundante, transformando-se em mais um simples produto do meio alienador que o envolve, sob a alegação de que a indústria cultural seria um processo de democratização da cultura, colocando-a ao alcance das massas, e contrariamente ao que se propaga um instrumento de combate à mistificação. Pelo lado da revelação, há que se considerar em um outro plano, não o que diz e faz a indústria cultural, mas como é dito e feito, exigindo-se, então, uma análise individual de cada caso e suas situações específicas.

Analisando como o produto da indústria cultural chega às pessoas, podemos partir do pressuposto de que os veículos de comunicação da indústria têm uma natureza que permanece idêntica em todas as manifestações do veículo, podendo também permanecer estável em seu estado de operação, por mais que varie o que está sendo dito ou sendo feito. Isso acaba por provocar um estado de inércia nos consumidores, os quais também permanecem estáveis em seu modo de pensar, de agir e de evoluir.

Estudar o conteúdo dominante nas produções culturais industrializadas, para poder dizer se seriam bons ou maus, mistificadores ou reveladores, depende da mensagem eventualmente veiculada, utilizando-se um critério de avaliação altamente subjetivo.

Mas será que se partir para uma divulgação de uma programação altamente filosófica ou ideológica não seria algo que fugiria à intenção dos meios de comunicação e, conseqüentemente, da indústria cultural? O prazer é, de fato, visto pelos meios de industrialização da cultura como um processo de combate à alienação.

É importante frisar que a grande força da **Indústria Cultural**, cujo conceito não é absoluto, modificando-se no espaço e no tempo, se constitui em proporcionar ao homem necessidades. Mas, não aquelas necessidades básicas para se viver dignamente (casa, comida, lazer, educação, e assim por diante) e, sim, as

necessidades do sistema vigente (consumir incessantemente). Com isso, o consumidor viverá sempre insatisfeito, querendo, constantemente, consumir e o campo de consumo se torna cada vez maior. Tal dominação, como diz Jimenez (1977), ao comentar a obra de Adorno, tem sua mola motora no desejo de posse constantemente renovado pelo progresso técnico e científico, e sabiamente controlado pela **Indústria Cultural**. Nesse sentido, o universo social, além de configurar-se como um universo de “coisas” constituiria um espaço hermeticamente fechado. E, assim, todas as tentativas de se livrar desse engodo estão condenadas ao fracasso. Mas, a visão “pessimista” da realidade é passada pela ideologia dominante, e não por Adorno. Para ele, existe uma saída, e esta, encontra-se na própria cultura do homem: a limitação do sistema e a estética.

Como já dissemos no item anterior, em termos culturais, essa inter-relação faz com que aquilo que é culturalmente produzido assemelhe-se a qualquer produto industrializado, incluindo toda uma estratégia de marketing objetivando levar esse produto ao público consumidor. Para a indústria cultural, tanto faz que esse produto seja um espetáculo lírico difundido pela mídia eletrônica globalizada ou uma apresentação de músicas sertanejas, como outro produto qualquer, que tenha gerado nas massas a necessidade de consumo.

O que importa é que esse produto chegue às massas. Toda essa estratégia de divulgação e consumo propicia a larga manipulação também dos meios de comunicação pelos produtores de marketing, os quais, pelo próprio *métier*, têm o poder de influenciar os meios de comunicação, a fim de criar, no público-alvo, *novas* necessidades de consumo de, também, *novos* produtos.

Muitos dos meios de comunicação são utilizados pelas organizações para a realização dos seus processos de comunicação com os diversos públicos. Nesse processo ou fluxo de comunicação, podem ocorrer problemas quando acontecem desvios ou bloqueios nesse fluxo (ruídos). Antes que a comunicação se realize, é necessário um propósito, expresso em forma de mensagem, a ser transmitido e este deve passar do emissor (fonte) ao receptor de forma codificada em consonância com o canal a ser utilizado. Como existem vários ruídos ou barreiras, inter e intra-pessoais, eles acabam fazendo com que uma mensagem ao ser decodificada pelo receptor acabe sendo compreendida de forma diferente do propósito do emissor.



Esse aspecto não pode passar despercebido na análise da alienação provocada pelos meios de comunicação de massa, principais veículos da indústria cultural. Dentre esses processos destacamos alguns fatores que podem ser utilizados nesse contexto, os quais, também, constituem-se em barreiras a comunicação eficaz (ROBBINS, 2002, p.278-279).

- **Filtragem:** que se refere à manipulação da informação pelo emissor, para que ela seja vista de forma favorável a ele e não se levando em conta as percepções racionais do receptor;
- **Percepção Seletiva:** É fazer com que o receptor no processo de comunicação veja e escute seletivamente, com base nas suas próprias necessidades, motivações, experiências, histórico e outras características pessoais.
- **Sobrecarga de informações:** As pessoas têm capacidade finita de processar informações e quando a quantidade de informações que temos que trabalhar excede nossa capacidade de processamento, o resultado pode ser imprevisível. A indústria cultural abusa desse processo, como forma de manipular o receptor.
- **Defesa:** Quando a pessoa interpreta a mensagem como uma forma de ameaça aos seus valores, assumem comportamentos diversos que prejudicam o processo de comunicação eficaz. A utilização de uma linguagem, que é outro fator do processo, comum ao cidadão típico das massas, gera uma interpretação diferente e dá à mensagem uma característica óbvia a obtenção da alienação pretendida.

A temática referente às inter-relações entre cultura e personalidade constitui-se em um instrumento utilizado pela indústria cultural. Buscar na psicologia o que se passa na mente do público, como ele pensa e sente determinada situação torna-se básico para a ordenação entre os homens e a indústria cultural, configurando-a como a cultura de que ele participa e que é capaz de lhe dar o prazer esperado. Isso pode facilitar uma melhor adaptação da sociedade ao seu meio físico, social e cultural.

Adorno, em parceria com outros filósofos contemporâneos, está inserido num trabalho muito árduo: pensar filosoficamente a realidade vigente do indivíduo. A realidade em que vivia estava sofrendo várias transformações, principalmente, na dimensão econômica. O fortalecimento das relações comerciais após as revoluções industriais, ocorridas na Europa e, com isso, o fortalecimento do capitalismo principalmente com as novas descobertas científicas e, conseqüentemente, com o avanço tecnológico fez com que o homem perdesse a sua autonomia. Em conseqüência disso, a humanidade estava cada vez mais se tornando desumanizada.

Os valores humanos foram deixados de lado em troca do interesse econômico. O que passou a reger a sociedade foi a “lei do mercado”, e com isso, sobrevivera quem conseguir acompanhar esse ritmo e essa ideologia de vida, enquanto aquele que não os acompanhar ficara à mercê da continuidade dos dias e do tempo, isto é, deixado à margem da sociedade. Nessa corrida pelo ter, nasce o individualismo, que, segundo a filosofia da Escola de Frankfurt, é o fruto de toda essa Indústria Cultural.

Deve ser colocada, neste estágio dos estudos a seguinte questão: se fosse possível deixar de lado os binômios produtores-culturais / massas-consumidoras, o que restaria da indústria cultural? Entretanto, a questão perdia o sentido, pois esse binômio mostrava-se como um caminho sem volta; não havendo mais como deter o progresso que envolve os rumos do capitalismo industrial e o processo de massificação da cultura. E esse caminho parecia sem volta, engolindo tudo o que aparecia em sua frente. Seria preciso um desenvolvimento crítico das massas acima da média, a fim de se preservar uma produção cultural que, no contexto vigente, poderia ser considerada artesanal e não serviria mais para o século XXI. A recente crise financeira mundial, por sua vez que nos leva a um entendimento de que o sistema capitalista estaria agonizando, como um paciente em estado terminal em uma UTI, e, com isso, o surgir de uma luz capaz de iluminar novos caminhos para a sociedade, a cultura e a comunicação.

## 2 O COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

O conceito de sistema tem influenciado fundamentalmente o estudo das organizações e contribuído, por conseqüência, para uma melhor compreensão da dinâmica organizacional.

Como sabemos, sistema significa um conjunto de elementos em interação, ou mais precisamente, um conjunto de objetos ou variáveis juntamente com as relações entre eles e as relações entre seus atributos. Assim, para melhor entender ou mesmo explicar o funcionamento das organizações, podemos concebê-las através de um enfoque sistêmico, conforme a finalidade do estudo ou da análise que se pretenda.

De fato, uma análise detalhada sobre o funcionamento das organizações humanas demonstra que elas, em sua maioria, são realmente complexas. Constituídas de indivíduos, grupos, setores, divisões e assim por diante, as organizações possuem características operacionais, objetivos e filosofias implícitas ou explícitas, assim como níveis de moral, de ética e de cultura organizacional específicos que funcionam, geralmente, em ambientes que exercem sobre elas pressões externas quase sempre conflitantes.

Para um perfeito entendimento a respeito de onde e sobre o que atuar no processo de desenvolvimento organizacional, buscando a maximização da eficácia e da efetividade organizacionais, vários modelos são apresentados e utilizados, particularmente nestes tempos globalizados mais recentes.

O estudo de modelos organizacionais nos fornece referenciais úteis, através dos quais podemos compreender e analisar com mais precisão cinco dos referenciais considerados como básicos e próprios dos vários tipos de organizações sociais.

São eles os subsistemas: **Valores, Metas, Estruturas, Clima e Meio ambiente**, abaixo descritos, que quando atrelados ao processo de comunicação

institucional se tornam mais eficazes no desempenho das pessoas, líderes e liderados.

## 2.1 VALORES

Na verdade, no interior de toda organização existe um conjunto de valores, fortemente influenciado pela filosofia reinante que é, em uma análise profunda, o propósito para o qual a empresa foi concebida. Ou seja, é esta filosofia que define a razão da existência da organização.



**FIGURA 2 - Variáveis Relacionadas com o Subsistema Valores (Kartz & Kahn, 1976)**

Pode-se afirmar que enquanto houver consenso de valores entre as pessoas, e principalmente entre as pessoas em posição de comando dentro da organização, as atividades serão caracterizadas por cooperação e por coordenação. Além disso, as prioridades serão mais ou menos claras e objetivas, já que a aceitação de um conjunto de valores tido como essenciais motiva e impulsiona as pessoas a serem mais flexíveis e a trabalharem em conjunto.

Ao longo da história tem sido observado que os valores organizacionais podem mudar, uma vez que os valores sobre os quais a organização foi edificada, com muita frequência, se perdem nas mudanças do dia-a-dia. Se os valores organizacionais são decorrentes da filosofia e propósitos institucionais que podem

ser alterados no decorrer do tempo, um outro fator que contribui para o desenvolvimento da organização são os propósitos ligados à gestão de pessoas.

Considerando que nem sempre esses valores convivem e em perfeita harmonia, a falta de consenso entre eles cria uma tensão que poder impedir a eficácia organizacional. Os valores organizacionais a serem considerados pelos líderes não podem estar focados nos valores mais tradicionais, tais como obter lucros, oferecer serviços de qualidade, mas devem ser levados em consideração outros, como cooperação, conflito impessoal funcional, abertura estratégica, aceitação de interdependência, realização de objetivos, respeito e dignidade no tratamento de pessoas, clareza e compromisso de estudar o funcionamento dos sistemas humanos, concessão de autonomia a indivíduos e grupos, pró-atividade nas ações em vez de reação, proporcionar e solicitar *feedback*, autenticidade. Para todo esse conjunto de valores acima, há que se considerar a utilização dos processos de comunicação como essenciais para a sua utilização e validação.

Dentre os inúmeros fatores que podem afetar os valores de uma organização, alguns apresentam-se mais ocultos ou difíceis de serem manejados. Assim, tanto o sistema de recompensas como os elementos internos da influência podem alterar ou moldar o sistema de valores de uma organização. Crises, sucessos e falhas podem levar à mudança de valores. Do mesmo modo a falta de um sistema de comunicação altamente flexível pode levar a uma inoperância técnico-administrativa e afetar o sistema de valores. Assim, a permeabilidade da organização e o fato de ela estar suscetível à invasões externas podem ser fatores determinantes da estabilidade, ou não, do conjunto de valores.

Quando ocorre, a mudança de valores pode tomar caminhos não muito saudáveis, tais como institucionalização, rigidez, relaxamento, pluralismo ou até mesmo o caos. Por isso que devemos ter presentes as condições dos sistemas de valores que fundamentam as operações, para que se possa garantir, ao menos, uma parcela mínima necessária à realização dos objetivos primordiais das empresas.

Como é sabido, o objetivo da administração de valores consiste em avaliar a extensão em que as pessoas aderem a um conjunto de suposições, filosofias e propósitos comuns. Para isso é importante que o próprio comportamento dos

processos de comunicação seja orientado para os valores. Listamos a seguir alguns fatores que devem ser comunicados às pessoas, com o objetivo de focar a atenção sobre os valores organizacionais:

- Manter os valores organizacionais explícitos, sempre que possível ou necessário;
- Compartilhar os valores/propósitos entre todos os funcionários;
- A liderança deve apoiar e dar o exemplo na adoção dos valores organizacionais;
- Avaliar o ajuste entre os valores organizacionais e o dos trabalhadores;
- Fazer das considerações sobre valores uma agenda válida para as reuniões gerais ou setoriais;
- Considerar, na solução dos conflitos, valores fatos e atitudes;
- Em situações problemáticas, procurar as diferenças de valores subjacentes existentes;
- Estabelecer metas condizentes com os valores das pessoas que compõem a organização e, finalmente;
- Atualizar a missão da organização, se necessário à solução das situações conflitantes.

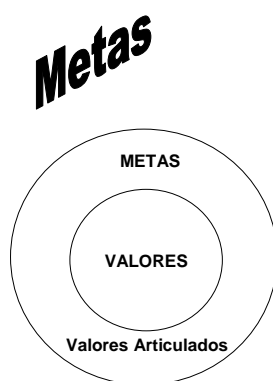
## **2.2 METAS**

Muitas denominações têm sido utilizadas para caracterizar esse subsistema: missão, funções, propósitos, fins, objetivos, diretrizes, caminhos, etc.

No processo de evolução organizacional, uma das características mais acentuada que se pode observar é a conscientização dos especialistas quanto aos

assuntos relacionados com as Metas. As falhas mais comuns acontecidas em uma organização, provavelmente são as que ocorrem nas atividades relacionadas com o cumprimento das metas, participação funcional e mercadológica e comunicações que se inter-relacionam. Os papéis da empresa e a comunicação organizacional são afetados desfavoravelmente por falta de comprometimento com as metas comuns estabelecidas. Por sua vez, a falta de clareza na forma de comunicação das metas pode causar desorganização, ineficiência e ineficácia.

Na verdade, as metas podem ser consideradas como valores articulados. Ao estipular uma nova meta, pode-se provocar a valorização da obtenção de um grande aumento nos resultados dos negócios, da mesma forma que dar publicidade a um serviço de apoio aos clientes em um determinado período implica na valorização do crescimento organizacional. Metas, por conseguinte, são afirmações operacionais de valores tidos como subjacentes.



**FIGURA 3 – Relação entre os Subsistemas Valores e Metas elaborado por McConkie, em 1979. Publicada no artigo 9 “MODELO DO UNIVERSO ORGANIZACIONAL”, elaborado pelo psicólogo Organizacional Ruy de A. Mattos, da ENCO (Consultoria e Educação Corporativa)**

Assim, embora nem todos os funcionários participem do processo de estabelecimento de metas, a sua comunicação e explicação deve atingir a todos caso se espere que eles se comprometam com os resultados pretendidos. Idealmente, então, os membros da organização, devem fazer parte do processo, pois uma efetiva participação conduz ao real comprometimento, conforme se pode perceber pelo esquema representado na figura abaixo.

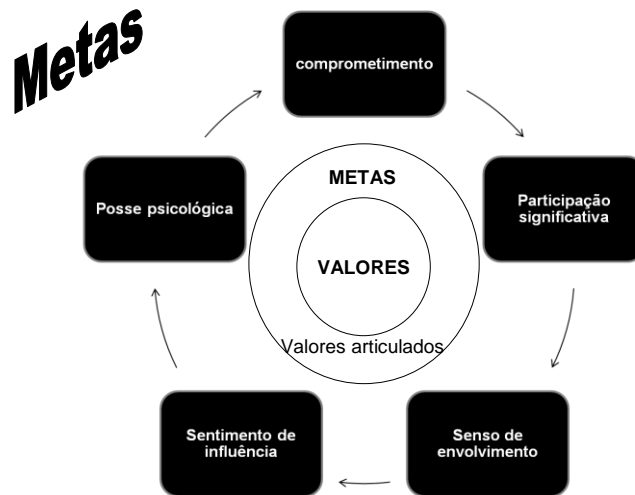


FIGURA 4 – Representação Esquemática da “Lei do Comprometimento”. (McConkie, 1979)

De fato, a “lei” do comprometimento estabelece que: **Participação significativa** leva a um **senso de envolvimento**, que evoca um **sentimento de influência**, que gera uma **posse psicológica** que conduz ao **comprometimento**.

Assim podemos concluir que a chave para a eficaz administração de metas é mostrar aos funcionários que a sua participação no processo de estabelecimento das metas é um diferencial importante na obtenção dos resultados operacionais e na competitividade da empresa.

Um fato costumeiramente observado nas organizações é a confusão entre metas e objetivos. Na verdade, objetivos são metas que se tornam mais específicas. Não raramente ao se estabelecer uma meta, pode-se implicar na obtenção de vários objetivos. Quando os objetivos são elevados a um nível mais alto de especificação, eles podem ser facilmente conduzidos, contudo os funcionários que os implementam poderão perder de vista a meta global e as perspectivas de valores subjacentes se o processo de comunicação na realização do mister não for claro e transparente.

Alguns cuidados tornam-se necessários quanto ao subsistema metas. Observa-se que como os programas de gerenciamento por objetivos não são utilizados como se espera e talvez não sejam utilizados com a freqüência desejada, acabam por provocar algumas situações que acabam por abalar os resultados. Dentre os diversos motivos, podemos alinhar:

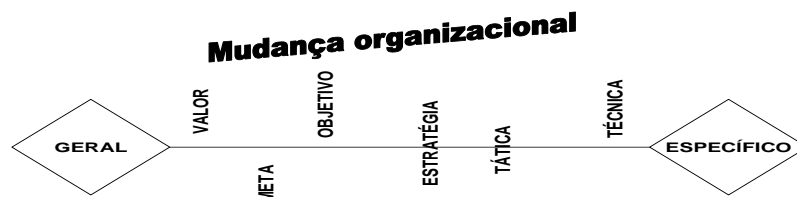


- O atingimento dos objetivos geralmente impostos;
- O entusiasmo inicial pelo programa geralmente não é mantido ao longo da sua implementação;
- Esses programas estimulam objetivos orientados para o indivíduo em detrimento dos objetivos grupais ou do sistema;
- O processo de estabelecimento de metas não se estende a todos os funcionários, sobretudo os de níveis inferiores;
- A tendência das pessoas é trabalhar apenas nos objetivos mais tangíveis;
- Os programas não são adequadamente implementados.

Nesse sentido, podemos utilizar os comentários de McConkie (1979, p. 461-475) a respeito da prática da gerência por objetivos:

“é a prática e não a teoria da Gerência por objetivos que frequentemente falha..... As falhas mais sérias nas aplicações dos programas de gerência por objetivos residem no treinamento inadequado para a sua execução e na falta de um acompanhamento”.

Nessas condições, na administração da mudança é efetivamente importante relacionar e comunicar os resultados esperados tanto com os valores organizacionais como com os meios disponíveis para o atingimento dos objetivos. Seria útil para isso, pensar em mudança organizacional como tendo implicações que se estendem por um contínuo geral e específico.



**FIGURA 5 – Esquema de continuidade do processo de mudanças.**

O papel na administração desse processo exige a estimulação da percepção do inter-relacionamento de todos esses aspectos da mudança. Para que sejam atingidos os resultados esperados. Assim, as principais implicações gerenciais desta forma de pensar sobre as metas de uma organização seriam:

- Fornecer treinamento a todo o pessoal no estabelecimento de metas e objetivos;
- Zelar pelo exemplo do processo, ou seja, o exemplo deve ser iniciado pelo pessoal dos mais altos escalões;
- Criar mecanismos em que todos os empregados possam participar no estabelecimento de metas;
- Defender os valores organizacionais, durante o estabelecimento das metas;
- Avaliar a clareza das metas em todas as reuniões de trabalho, evitando reuniões sem que haja objetivos claramente definidos de antemão;
- Testar, continuamente, através dos mecanismos de comunicação, o comprometimento com as metas organizacionais.

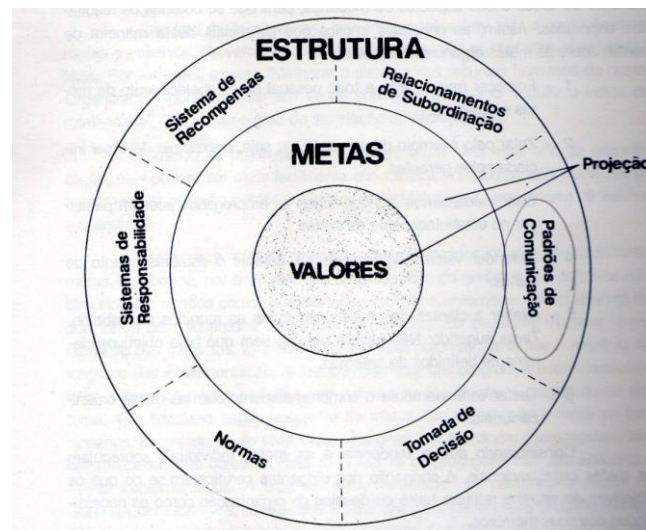
Considerando o fato de que a tendência e as metas individuais se sobrepujam às metas organizacionais, é obrigação dos dirigentes verificarem-se de que os objetivos do sistema reflitam tanto os desejos da organização como as necessidades de seus membros.

## **2.3 ESTRUTURA**

Para muitos o termo estrutura é sinônimo de organograma, mas na verdade existem muitas outras estruturas e sistemas, além desta maneira de descrever relacionamentos hierárquicos ou funcionais.

Quando se cria uma empresa, deve se considerar não só a filosofia e os valores, objetivos e metas, mas também como esses subsistemas entrarão em funcionamento. Assim, deve se estabelecer um sistema de relacionamento entre superiores e subordinados, processos e métodos de comunicação, sistemática para a tomada de decisões, regras e linhas mestras para a conduta dos membros da organização, maneiras de avaliar o desempenho pessoal e da organização e medidas para recompensar ou premiar a participação nos resultados.

Esses seriam, portanto, os principais elementos ou sistemas que constituem a estrutura da organização, conforme representado na figura abaixo:



**FIGURA 6 – Representação dos 3 Subsistemas Destacando-se os 6 Componentes do Subsistema Estrutura (McConkie, 1979)**

Podemos visualizar esses seis principais aspectos da estrutura organizacional por duas maneiras: formal e informal. Sabemos que se começa com um sistema formal, mas o seu funcionamento, quase inevitavelmente gera um sistema paralelo, informal. Não raramente esses sistemas informais tornam-se mais poderosos do que os formais, sobretudo na moldagem do comportamento, na comunicação e nos inter-relacionamentos existentes.

A maioria dos sistemas formais de comunicação dentro das organizações cria mais problemas do que os resolvem. Os sistemas mais comuns utilizados são as reuniões, os relatórios, os sistemas de informação gerencial, memorandos e boletins internos. Os profissionais do desenvolvimento organizacional aprenderam a estar

particularmente atentos às dificuldades neste aspecto da estrutura organizacional, porque são muitos os problemas humanos a que eles estão relacionados, mais precisamente com as falhas na comunicação. Costumeiramente essas falhas consistem em que os sistemas formais criam modelos de comunicação de cima para baixo, unilaterais, com ênfase em documentos, em oposição à ênfase na transferência dos sentidos, obscuros e abertos a interpretações conflitantes. Da mesma forma, um sistema informal aparece sob a forma de boatos, fofocas de grupos, especulações e redes de informações clandestinas. Essas maneiras de obter e disseminar informações se tornam mecanismos compensatórios, e eles alimentam a tendência de seletividade da informação, a serviço das necessidades individuais. Muito da falta de comunicação dentro das organizações origina-se da tensão entre os dois sistemas, o formal e o informal. É mais fácil para os membros descontentes e alienados acreditarem em fofocas do que em pronunciamentos oficiais.

Os aspectos e os procedimentos no processo decisório da estrutura organizacional relacionam-se da mesma maneira formal e informal com que os problemas são solucionados pelo sistema. Os procedimentos que regulamentam como as escolhas são feitas dentro da organização são feitos por sua cúpula. Quando surgem problemas em um sistema de recompensas, por exemplo, os procedimentos para a solução são formais e ligados à política de tomada de decisão. Como esses procedimentos formais são frequentemente frustrantes para os indivíduos, desenvolveram-se maneiras informais de influenciar as decisões. As pessoas recorrem ao comportamento político, para obterem decisões que lhes sejam favoráveis e desenvolve-se uma tensão entre os sistemas formais e informais. A existência de “comissões internas” que sistematicamente excluem algumas classes de pessoas da participação nos processos de tomada de decisão provoca o desenvolvimento de um sistema de informação informal e competitivo, que deteriora a situação por meio de jogos perde-perde que prejudica conseqüentemente a solução dos problemas organizacionais.

Normas são comportamentos previstos e esperados. Elas são também formais e informais, e frequentemente as informais são mais poderosas. Normas formais seriam as regras explícitas de conduta e as informais desenvolvem-se num sistema de influência de pares, como cortesia, acordos de coexistência pacífica,

deferência com autoridade. Ao se criar normas formais de maneira consciente, deve-se antecipar resistências que possam produzir grandes expectativas inter-pessoais informais.

O sistema de responsabilidade geralmente consiste em reuniões de avaliação, em formas de avaliar os resultados do comportamento e do desenvolvimento funcional dos indivíduos e grupos e sistemas de apuração de responsabilidades informais. Não raramente, a administração responsabiliza pessoalmente alguns funcionários por certos resultados e podem ficar atentos a eles por um determinado tempo. Os métodos formais de apuração de responsabilidades costumeiramente sofrem de problemas de mensuração, provocando o surgimento de certos “esconderijos” em algumas empresas e que acabam por ser conivente com a falta de confrontação franca e aberta da incompetência: ao invés de rebaixar ou demitir um funcionário suspeito, que tenha sido “super-promovido”, criamos uma nova função para ele, o que pode provocar uma rebelião incentivada pelos sistemas informais. Constantemente recusamos fornecer *feedback* avaliativo e esperamos contar com a eficácia individual ou grupal, sem recorrer a um sistema de recompensas.

O sistema de recompensas é, inevitavelmente, o fator mais poderoso no comportamento individual ou grupal. As recompensas formais geralmente incluem salários, benefícios e programas de reconhecimento. Recompensas informais sempre constituem fatores motivacionais. Acreditam os administradores que algumas recompensas materiais tais como ter uma mesa e um computador de uso exclusivo ou receber um tapinha nas costas durante uma reunião importante seriam poderosas ferramentas na moldagem do comportamento individual ou grupal, mais apenas servem para aumentar os níveis de tensão entre os grupos.

Nadler e Lawler(1983), afirmam em sua Teoria da Expectativa que: “.as pessoas se comportam de maneira como esperam que produzirão os resultados valorizados.” Os sistemas de remuneração pode ter menos influência para alguns funcionários do que as oportunidades de promoção, reconhecimento por um trabalho bem feito ou a ampliação das responsabilidades.

A estrutura organizacional é consistida de sistemas interdependentes e cada um tem componentes tanto formais como informais. Este é o ponto apropriado para a mudança organizacional, pois ele é o centro operacional do universo organizacional. Problemas que surgem entre as unidades da organização podem ser considerados deficiências nesses seis sistemas acima mencionados. Problemas inter-grupais verticais frequentemente surgem de dificuldades nas relações de subordinação e nos padrões de comunicação. Os conflitos inter-grupais horizontais surgem quando os sistemas de apuração de tomada de decisão e as normas são prejudiciais a classes de pessoas, fazendo com que até as relações inter-grupais diagonais (preto-branco; homem-mulher) se tornem tensas. Cabe à administração não somente monitorar a eficácia de cada aspecto da estrutura como também analisar os seus efeitos conjuntos.

Descrevemos, abaixo, algumas abordagens referentes às implicações dessa conceitualização da estrutura da organização:

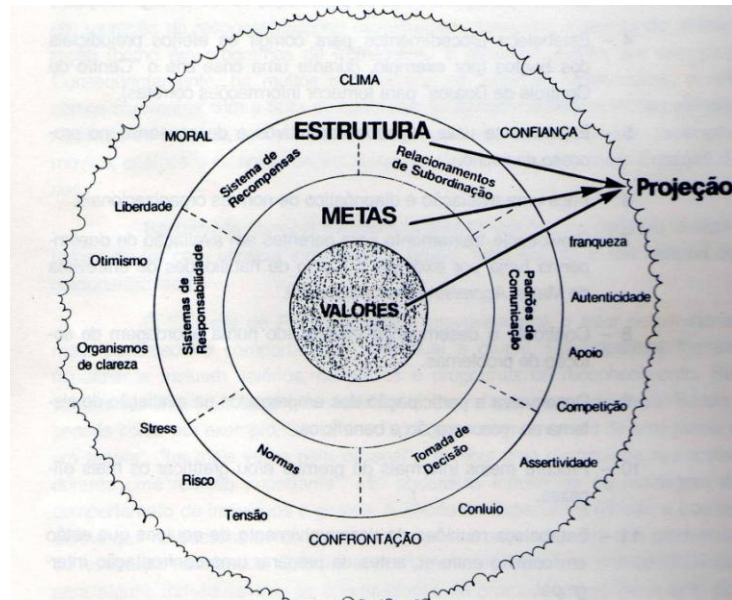
- Estudar como o poder está distribuído dentro da empresa;
- Instituir críticas de processo em todas as reuniões, da mesma forma que se estabelece a sua pauta e o seu funcionamento;
- Estabelecer laços de *feedback*, a fim de que a informação flua também para cima e não só de cima para baixo, na organização;
- Implementar procedimentos para corrigir os efeitos negativos dos boatos, administrando uma crise criada por um boato e aproveitando a oportunidade para fornecer as informações corretas;
- Experimentar usar métodos consultivos e de consenso no processo decisório;
- Fazer, periodicamente, uma avaliação, um diagnóstico e uma revisão das normas internas da organização;
- Providenciar treinamento para os responsáveis pelos sistemas de avaliação e de recompensas;

- Confrontar o desempenho inadequado numa abordagem de solução de conflitos;
- Desenvolver a participação dos empregados na avaliação dos sistemas de remuneração e de benefícios;
- Procurar meios informais de premiar e/ou gratificar os mais eficientes e eficazes;
- Estabelecer reuniões de desenvolvimento de equipes que estão em conflitos entre si, antes de preparar uma confrontação intergruppal.

Ruy conclui, assim, que lidar com a estrutura da organização requer dedicação e estudo, não somente porque se trata do centro vital do sistema, mas também porque vários de seus aspectos são ocultos. Isso requer ações contínuas de avaliação do processo de comunicação organizacional, porque fundamental para atingir os objetivos.

## **2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL**

O termo clima é constantemente utilizado como sinônimo de atmosfera. Benis (1972, p. 92) o concebe como um conjunto de valores ou de atitudes que afetam a forma de relacionamento entre pessoas, tais como sinceridade, relações sociais, confiança, autenticidade, etc. Em outras palavras, o clima de uma organização seria o estado psicológico que envolve o funcionamento da estrutura. É tanto o resultado como o propósito ou fator determinante do comportamento dos indivíduos e dos grupos dentro da estrutura. Na figura abaixo demonstramos como o clima funciona como uma espécie de nuvem psicológica que influencia o sistema ou é influenciada por ele.



**FIGURA 7 – Principais Dimensões do Clima e suas Relações com o Sistema (Jibb – 1978)**

(JIBB 1978) destaca a avaliação do nível de confiança da organização como ponto de partida para uma efetiva mudança. Outros autores salientam diferentes aspectos do clima, como a moral ou o estresse. Técnicas elaboradas foram desenvolvidas para pesquisar atitudes de empregados, mas a explicação sobre a satisfação no trabalho continua ainda sendo objeto de muitos estudos e as aplicações dos fundamentos das relações públicas podem trazer explicações convincentes para esse problema.

É importante para a administração reconhecer que o clima não pode ser controlado diretamente, não se pode mudar as atitudes dos outros diretamente. Atitudes podem se consideradas racionalizações do comportamento, embora sejam algumas vezes consideradas como produtores de comportamento. Dessa maneira, trabalhos sobre mudança ou aprimoramento de atitudes devem ser cuidadosamente conduzidos.

Verifica-se uma relação muito grande entre estrutura e clima, razão que leva alguns autores a afirmar que: se existem problemas com o clima organizacional, suas raízes não raramente serão encontradas na estrutura. Assim, melhoramentos organizacionais devem ser direcionados para dentro das estruturas. A confiança resulta da obtenção do sucesso no trabalho e no relacionamento inter-pessoal em prol de metas comuns.



Se desejarmos melhorar o clima organizacional, devemos fazer mudanças na maneira de conduzir as relações de trabalho. As principais implicações para a administração dessa forma de pensar são:

- Acompanhar atitudes e moral, assim como o funcionamento da organização;
- Concentrar-se na identificação e na solução de problemas, principalmente os relacionados a:
  - a. Relações de subordinação, principalmente o papel e a organização dos processos de relacionamento hierárquico;
  - b. Revisão dos processos de comunicação;
  - c. Aprimorar os processos de toma de decisão, consultando subordinados e buscando um consenso de opinião;
  - d. Evitar que normas de pressão causem conformismo;
  - e. Dinamizar as avaliações de desempenho, estabelecer critérios para o sucesso e para o sistema de responsabilidades;
  - f. Criar um grupo de trabalho em vários níveis para o sistema de recompensas, tais como promoções e transferências.
- Incluir os insatisfeitos e desmotivados juntamente com os satisfeitos quando for necessário diagnosticar as causas subjacentes aos problemas de clima;
- Estimular os resultados evidentes.

O clima da organização pode ser problemático no sentido de que ele pode conduzir um obstáculo à produtividade e ao atingimento de metas do sistema. A administração deve estar atenta aos efeitos do seu comportamento no clima organizacional e deve procurar na estrutura as oportunidades para a melhoria.

## 2.5 O MEIO AMBIENTE

A organização se encontra em um determinado meio e com ele interage para conseguir atingir seus objetivos. Dessa forma, seu êxito dependerá de como ela se comporta em relação a esse meio-ambiente.

Katz & Kanh (1976) ao analisarem a organização em relação ao seu meio ambiente, apresentam três conceitos que se encontram inter-relacionados e dizem respeito à autonomia do funcionamento do sistema e da diferenciação entre o sistema e o meio-ambiente. Assim, esclarecem que a abertura do sistema refere-se ao grau em que o sistema organização é receptivo a todos os tipos de *input's*, enquanto as fronteiras do sistema dizem respeito aos tipos e condições das barreiras entre o sistema e o seu meio, fato que ocasiona graus de abertura do sistema. Por sua vez, a codificação do sistema é a principal maneira de agir a fim de assegurar especificações para a absorção de informação e de energia e, por isso, descreve o funcionamento real das barreiras que separam o sistema organizacional do meio ambiente.

A existência da fronteira organizacional constitui uma barreira para muitos tipos de interação entre os públicos internos e externos, mas inclui um dispositivo facilitador para determinados tipos de transações que são necessárias ao funcionamento e à continuidade da organização. Uma outra característica da fronteira organizacional é o fato de que ela é freqüentemente ambígua. Da mesma forma que existem graus de interioridade, existem graus de exterioridade, por que os indivíduos que compõem a organização são membros, também, de outras organizações. Como exemplo, pode-se citar o fato de que os laços políticos ou familiares podem contaminar o funcionamento da estrutura organizacional, para melhor ou para pior, dependendo do grau de influência. Além disso, o que é um meio fundamental para uma organização pode ser secundário para outra.

Considerando que o ambiente maior, o macro econômico, no qual estão inseridas todas as organizações tem sido descrito por um número crescente de pesquisadores como turbulento, os líderes têm um trabalho mais árduo para

administrar as relações e a comunicação com componentes de relevância em seu meio. Manter seu espaço no mercado está cada vez mais difícil, assim como o domínio e o sucesso de uma organização pode ser cada vez mais precário. Por isso devem ser observadas pelos administradores, algumas implicações sobre a percepção do meio ambiente das organizações, que devem ser obtidas através de um processo contínuo de comunicação intra e extra-ambiente, começando por manter sob severa vigilância o processo de reação da organização às mudanças apresentadas no meio ambiente. Estimar os custos de grau de permeabilidade pelo qual a organização pode estar passando no momento e estabelecer normas claras sobre as transações e a comunicação com os componentes do meio ambiente, como forma de serem pró-ativos no estabelecimento de metas em vez de simplesmente reagir às pressões externas também são ações que devem fazer parte do dia-a-dia da empresa.

Com essas observações contempladas, o meio ambiente é visto diretamente de organização para organização, apesar de todas participarem de forma igualitária em algumas condições globais. Como exemplo, podemos citar o fato de que o aquecimento global amplamente discutido nos dias atuais afeta todas as organizações humanas, independentemente do seu porte ou da sua localização. A tendência natural da administração é pensar em organização como um sistema fechado, o que na verdade não o é. Elas são abertas, considerando-se sobretudo que cada uma tem suas fronteiras permeáveis.

Para que as transações com o meio ambiente sejam satisfatórias, torna-se necessário que a estrutura interna esteja suficientemente flexível para enfrentar as adversidades inesperadas. Se a organização se torna excessivamente burocrática, os seus membros tendem a tornarem-se mais voltados para as realidades internas do que externas. Como conseqüência, eles podem perder a sensibilidade em relação ao meio ambiente, fazendo com que a organização se torne vulnerável. Numa situação contrária, em que as forças ambientais podem transgredir as prioridades internas, instala-se uma situação de desorganização. Qualquer cliente, partindo-se do pressuposto de que todo cliente é rei, pode criar uma destruição dentro de um sistema em qualquer época. Assim, o *staff* administrativo deve rever sua programação constantemente.

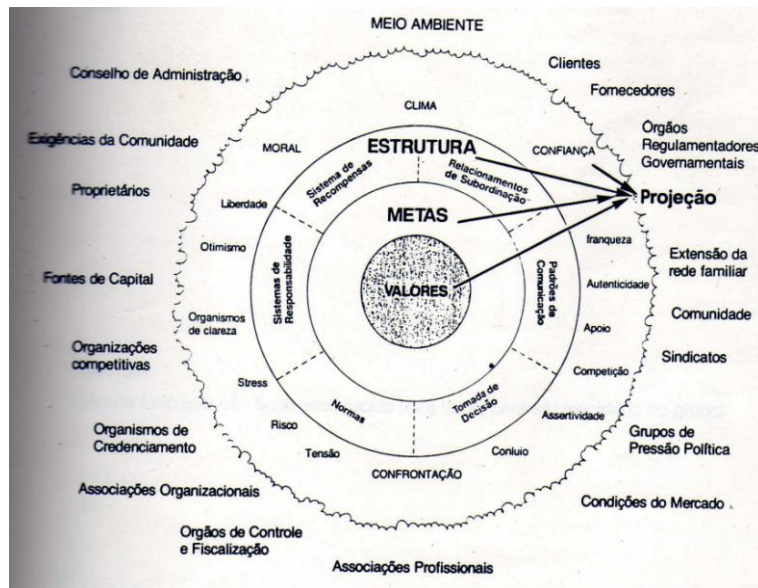


FIGURA 8 – Relação do Sistema Organização com seu meio-ambiente (Emery & Trist, 1978)

## 2.6 O PODER DOS GRUPOS NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.

Uma considerável carga de energia tem sido despendida pelas organizações nas discussões sobre os prós e os contras dos grupos e sua efetividade, enquanto membros dessas organizações. Algumas coisas são fatos, outras são mitos. É certo que as pessoas diferem amplamente em seus pontos de vistas sobre o que significa um grupo, o que eles podem ou não fazer, sua eficiência e sua eficácia, as funções que podem exercer para uma organização ou para os indivíduos e como os grupos podem ser administrados e/ou influenciados.

Apesar dessa premente divergência, é importante compreender a natureza e funcionamento dos grupos e os seus meios de comunicação. A experiência indica que o elemento básico de qualquer organização é o grupo, porque é através dele que as organizações realizam suas atividades. Nas organizações encontramos diversos tipos distintos de grupos, tais como: a sua diretoria; equipes de trabalho de diferentes níveis hierárquicos e áreas funcionais; as pequenas equipes, compreendendo supervisores e seus funcionários; os grupos de pares, como

gerentes regionais de vendas, equipes pioneiras, equipes técnicas e/ou funcionais ligadas aos serviços administrativos ou de produção. Uma coisa é correta, quaisquer que sejam os membros dos grupos, o processo de comunicação inter e extra grupal deve ser considerado como vital para atingir os resultados.

### **2.6.1 DEFINIÇÃO DE GRUPO.**

Há muitas definições de grupos, algumas mais restritas que outras. ROBBINS (2002, p. 211) , por exemplo, define um grupo como sendo: “Um grupo é definido como dois ou mais indivíduos, interdependentes e interativos, que se juntam visando à obtenção de um determinado objetivo”.

De acordo com a Revista Brasileira de Orientação Profissional (2003), a definição de grupo contida na Jossey-Bass Publishers (1994) é: “Definimos grupo como uma coletividade de indivíduos cuja existência como coletividade é para eles gratificante”.

Schein(1970, p. 81) define um grupo em termos psicológicos, pois ele examina esse tipo de problemas nas organizações:

Um grupo psicológico é qualquer número de pessoas que: a) interagem entre si; b) estão conscientes uns dos outros; e c) percebem-se como grupo.

Estas e outras definições de grupos descrevem vários atributos dos grupos para os quais é importante estar atento. As pessoas em grupo: interagem frequentemente; referem-se a si mesmas como membros; são vistas pelos outros como pertencentes ao grupo; compartilham as regras de comportamento; atuam em diferentes papéis; compartilham de uma identidade grupal; obtêm recompensas e são interdependentes; percebem o grupo como uma unidade e; interagem coletivamente com seu ambiente. Tais atributos, em sua totalidade, dificilmente são encontrados em todos os grupos, mas na medida em que eles se desenvolvem no sentido de se tornarem importantes, vão assumindo cada vez mais atributos.

## 2.6.2 CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO DE GRUPOS

A Revista Eletrônica PUCRS (2007 – apud: MILLS) descreve cinco fases de desenvolvimento de grupo:

Na fase I os indivíduos buscam satisfação imediata para suas necessidades pessoais que se tornam os elementos principais da atividade do grupo. Satisfeitas as necessidades, o grupo abandona. Como exemplo dessa fase é possível citar o conjunto de pessoas que compartilham seus problemas na sala de espera de um consultório médico.

Na fase II, as pessoas que se encontram tentam continuar suas relações por desejarem manter a satisfação de suas necessidades. Como exemplo citamos um grupo de jogadores de futebol que começam a marcar jogos semanais ou profissionais de uma determinada categoria que criam uma associação.

Já, como propósito, na fase III, está a consecução de metas coletivas que embora provenham das necessidades do grupo envolvem uma escala mais ampla de variáveis além das simples necessidades. Aí podemos enquadrar como exemplo os membros de uma orquestra.

Na fase IV encontramos o processo de autodeterminação do grupo. Os membros estabelecem e mudam suas próprias regras. Eles criam planos de ação para um âmbito de contingências específico, quando se defrontam com mudanças necessárias ou desejáveis. Como característica principal tem-se o fato de que o grupo permanece coeso enquanto considera o que ele é e para onde deve seguir. Exemplo desse nível de grupo pode ser uma equipe de pesquisa e desenvolvimento.

A fase final, a fase V, o grupo considera a necessidade de progresso permanente, processando uma maior variedade de informações e sendo capaz de buscar um maior número de metas. Também busca produzir um maior número de novas e variadas idéias, conhecimentos e tecnologia que são de valor tanto para o grupo como para a comunidade e é capaz de lidar, de forma madura, com seu meio ambiente.

Cada uma das fases acima se baseia na fase anterior, ou seja, tentar a fase final, crescimento, pressupõe que o grupo completou as quatro fases anteriores e principalmente consolidou suas relações e comunicação com o meio ambiente.

Ao observar o movimento de um grupo de uma fase para a outra, existem vários aspectos relevantes, importantes e estratégicos que os administradores interessados em melhorar o desempenho do grupo deve levar em consideração.

Schein (1976) relaciona seis critérios para que os grupos se desenvolvam e cresçam a partir dos primeiros estágios da apresentação, até os estágios da eficácia da organização, para tanto é necessário verificar se. a) O grupo tem a capacidade de lidar realisticamente com o seu ambiente e é independente de seu ambiente em grau ótimo? b) Há concordância dentro do grupo quanto as suas metas e valores fundamentais? c) Há no grupo capacidade de autoconhecimento? O grupo compreende por que ele faz o que faz? d) Há utilização em grande escala dos recursos disponíveis dentro do grupo? e) O grupo tem a capacidade de aprender com sua experiência? Pode assimilar novas informações e a elas responder flexivelmente? f) Há uma integração dos processos internos do grupo, dentre eles destacamos a comunicação; a tomada de decisão; normas e distribuição de autoridade e de influência?

Toda administração responsável pelo gerenciamento de grupos deve selecionar e escolher critérios de medição e controle desses grupos para as suas organizações. É necessário escolher as coisas mais relevantes e determinar o curso mais estratégico das ações. Ao determinar a relevância, podemos levantar questões como: Em que fase está o propósito do grupo? Que tipos de processos de *feedback* e de comunicação estão e não estão sendo empregados? Que papéis estão definidos e preenchidos? Que fatores psicológicos, sociais e culturais inibem, ou promovem a entrada dos membros nos papéis? Se o grupo está funcionando eficazmente, é possível que eles avancem para uma fase mais elevada?

Quanto às questões mais estratégicas, devem chamar a atenção dos administradores questões mais críticas como: comprometimento; autoridade; intimidade; trabalho; integridade e interação com o ambiente e, redefinir os propósitos do grupo. Questões críticas têm fortes impactos no grupo, afetando não

apenas os processos de controle, mas também envolvendo personalidade, grupo e fatores contextuais que podem ser mudados até um determinado ponto. Sabe-se que a administração não pode alterar a personalidade básica de um membro, mas ela pode influenciar a orientação do indivíduo para o grupo e aumentar o esforço que ele deseja dar e também o esforço recíproco que o grupo deseja dar. Ainda que a administração não possa mudar crenças e atitudes profundas, pode promover negociações de papéis entre os membros que definem as regras sob as quais cada um funcionará. Embora não seja possível forçar um grupo a se engajar e se autoconscientizar, pode induzi-lo a auditar objetivamente sua organização e os meios dela se reorganizar e funcionar. Administrativamente, não se pode mudar o ambiente grupal, mas pode-se mostrar ao grupo que o ambiente não é uma ameaça e que ele pode ser utilizado com vantagens. Porquanto não seja possível mudar facilmente o conflito entre um grupo e o outro, podemos abrir canais de comunicação e contato entre eles. É a apresentação de possibilidades de desenvolvimento ainda não consideradas que pode levar um grupo para uma fase mais elevada.

## **a) TIPOS DE GRUPOS**

De acordo com ROBBINS (2002), os grupos podem ser formais ou informais, entendendo-se como formais aqueles que são definidos pela estrutura da organização e os grupos informais são alianças que não são estruturalmente definidos pela empresa. Há, também, os grupos temporários ou de tarefas, formalmente organizados pela empresa, mas que se dissolvem assim que findar o objetivo de sua formação.

### **a.1 Grupos formais**

Os grupos formais são criados pela organização a fim de atingir metas específicas e realizar tarefas relacionadas à organização total. Os grupos formais podem ser permanentes ou temporários. Os grupos formais permanentes são unidades de trabalho, tais como a direção da organização,



as unidades de trabalhos em diversos departamentos, os comitês permanentes, etc.

## **a.2 Grupos Temporários**

São equipes, comitês, forças-tarefa cujos componentes são recrutados com o propósito de executar um trabalho específico. Quando o trabalho é completado, o grupo se dissolve, a menos que haja um outro trabalho a ser realizado. Os grupos temporários podem existir por um tempo considerável, entretanto a sua natureza temporária é derivada do fato de que as organizações os definem como tal e os indivíduos se vêem como membros de um grupo que pode a qualquer momento se dissolver, deixar de existir.

## **a.3 Grupos Informais**

Esses grupos resultam do fato de o homem ser um ser social e ter outras necessidades além daquelas que são satisfeitas através do trabalho. Assim a tendência em direção aos grupos informais sempre existirá. Esses grupos se desenvolvem por uma combinação de fatores formais, localização física das pessoas, natureza de seu trabalho, horários e necessidades humanas.

Ainda de acordo como o autor acima, há três tipos de grupos informais: horizontal, vertical e misto. Um grupo horizontal é uma associação informal de componentes de uma organização que têm mais ou menos o mesmo *status* e trabalham mais ou menos na mesma área física. O grupo vertical é composto de membros de diferentes níveis hierárquicos de uma organização ou de uma unidade organizacional. Alguns membros têm uma relação superior-subordinado e o grupo se desenvolve de antigas amizades ou de uma necessidade de cumprir metas ou determinadas tarefas. Habitualmente, os grupos verticais preenchem uma função de comunicação crítica, de cima para baixo. Os grupos mistos reúnem membros de diferentes posições, diferentes unidades organizacionais e diferentes localizações físicas. Esses grupos se formam para servir aos interesses comuns ou as necessidades que não são atendidas pela organização formal. Os relacionamentos

fora da organização podem representar uma base importante para a formação desses grupos.

### **2.6.7 QUESTÕES DE ASSOCIAÇÕES NOS GRUPOS**

Os resultados de um grupo dependem em larga margem dos elementos que os compõem. Para que o trabalho seja eficaz é necessário que haja algum consenso sobre valores básicos e uma forma de comunicação capaz de provocar a sua interação. O *status* dos membros é importante e se eles têm diferentes posições na organização, frequentemente acontece de um membro de nível inferior não fornecer informações acuradas a outros membros de posição superior, porque isso pode lhe trazer conseqüências maléficas. A solução de problemas num grupo destes não é muito eficaz.

Os grupos formados por representantes de vários departamentos, por exemplo, acham difícil obter que os membros se identifiquem com o comitê, dado que cada um está apenas interessado em defender os interesses de seu departamento.

Há outro tipo de problema de grupo que ocorre devido a valores diferentes. Por exemplo, um comitê de diretores e representantes sindicais. Os representantes dos empregados, os sindicalistas, acham difícil estabelecer boa comunicação com os diretores porque se sentem desrespeitados ou diminuídos como indivíduos.

Uma distribuição inadequada de habilidades e recursos pode afetar a eficácia do grupo. A fim de executar uma tarefa, o grupo tem necessidade do tipo e número certo de recursos, ou poderá falhar e perder sua energia de coesão. Todas essas questões sugerem que o ato de meramente juntar pessoas e pedir-lhes para interagir não assegura o sucesso sem que sejam consideradas as características dos membros e a sua capacidade de trabalhar em conjunto, com a necessidade de uns preencherem as necessidades dos outros.

Quando uma pessoa passa a fazer parte de um grupo, deve resolver quatro questões básicas, antes de ficar à vontade na nova situação:

- Identidade;
- Controle, poder e influência;
- Necessidades individuais e metas grupais; e
- Aceitação e intimidade.

A identidade envolve escolher um papel ou posição funcional que será aceitável para o indivíduo e para o grupo. O conceito de papel significa um padrão de expectativas sobre o comportamento do indivíduo e que caracteriza o seu posicionamento no grupo. Cada grupo espera comportamento consistente com o papel da pessoa no grupo. Da mesma forma, em pequenos grupos os membros podem preencher papéis voltados para a tarefa, para a manutenção do grupo ou para a sua promoção. Enquanto persistir a questão do papel, haverá fonte de tensões que conduzem a pessoa a se preocupar consigo mesma e a produzir baixo nível de esforço e interesse em face do grupo e de sua tarefa.

Cada membro tem alguma necessidade de controlar e influenciar o grupo, mas o grau dessa necessidade varia de pessoa para pessoa. O problema de todos os membros é que eles não conhecem as habilidades, estilos, necessidades uns dos outros e, assim, não sabem quem influenciará quem, a respeito do quê. Para tratar o assunto cada grupo, logo na sua formação, manifesta seus comportamentos para testar e demonstrar essas habilidades, estilos e necessidades, a fim de experimentar tipos e níveis de influência entre seus membros. Nessa situação é necessária a implantação de um sistema de comunicação com características ligadas aos seus membros.

Uma outra questão é o grau de congruência entre as metas do grupo e as metas pessoais de seus membros. A preocupação com essa questão faz os indivíduos esperarem e verem como o grupo se desenvolve, e não investir muito esforço até que seja determinada a sua direção. Quando muitas pessoas agem assim, a tendência é de nada acontecer ou, em última instância, o grupo se volta para uma autoridade hierárquica mais alta para estabelecer o controle.

Nesse caso, se o líder estabelece as metas, cabe-lhe ainda contar com o empenho do grupo. Uma estratégia mais coerente é a de, logo no início, sondar as necessidades e expectativas de cada membro, antes de tentar estabelecer metas grupais.

As questões de aceitação e intimidade envolvem a apreciação e a aceitação pelo grupo e também o grau de aproximação que haverá entre o indivíduo e seu grupo. O grau de ocorrência destes fatores difere em cada grupo, mas torna-se uma fonte de tensão, a menos que as normas de trabalho a respeito tenham sido estabelecidas e claramente divulgadas entre os membros do grupo.

Inicialmente a questão virá à tona pelas formas de abordagem e padrões de cultura. Nos estágios iniciais do desenvolvimento grupal se focalizará a formalidade e informalidade de práticas e procedimentos. Nos estágios mais adiantados, a questão irá envolver o desvio da tarefa formal para permitir intercâmbios pessoais mais estáveis e desejáveis. Cabe à administração organizacional a análise dos processos de comunicação utilizados para que estes cumpram o seu papel de facilitador no processo de desenvolvimento grupal. Entretanto, uma vez que a tensão e o não conhecimento dos seus membros traz certa dificuldade em estabelecer os canais de comunicação mais adequados para o mister. Nessa situação, há que se colocar em prática a leitura e conhecimento do contexto, a fim de se explorar, adequadamente, os meios de obtenção da eficácia.

## **2.8 O QUE OBSERVAR NOS GRUPOS**

Uma maneira de aprender sobre o trabalho com grupos é observar e analisar o que está acontecendo no grupo. Todos nós despendemos nossas vidas em grupos de vários tipos como família, a turma da escola, a equipe de lazer, o grupo de trabalho etc., mas raramente reservamos algum tempo para parar e observar o que acontece dentro do grupo, ou por que os membros se comportam de determinada maneira. Uma de nossas metas principais neste estudo é a de nos tornarmos melhores observadores e melhores participantes.

Quando observamos a respeito do que o grupo está falando, estamos focalizando o conteúdo. Quando tentamos observar como o grupo está manipulando a comunicação, isto é, o que ele fala ou quem fala com quem, estamos focalizando o processo grupal. A maioria dos tópicos sobre a situação existente nas organizações enfatiza o conteúdo: o que é uma boa liderança; como podem motivar os subordinados; como seria possível a realização de reuniões mais eficazes, assim como questões de interesse mais abstrato, olhando para o futuro ou orientado para o passado, não nos envolvemos diretamente nos processos. Ao focalizar os processos do grupo, estaríamos observando o que o grupo estaria fazendo em determinado momento, como ele está trabalhando no sentido de seus procedimentos e organização.

O conteúdo da comunicação é com frequência a melhor pista sobre questões processuais que podem estar ocorrendo nas mentes das pessoas, quando elas acham difícil confrontar a questão diretamente.

Por exemplo:

- Falar a respeito de problema de autoridade ao voltar para a organização pode significar.....que há uma luta pela liderança dentro da organização;
- Falar como são cansativas as reuniões costumeiras na organização pode significar.....que os membros estão insatisfeitos com o desempenho do seu próprio grupo;
- Falar sobre o pessoal de *staff* que na verdade não ajuda ninguém, pode significar .....insatisfação com o papel do *staff* no grupo.

De forma Simplificada, a observação do processo significa focalizar sobre o que está acontecendo no grupo e tentar compreendê-lo em termos das outras coisas que porventura tenham ocorrido no grupo.

## 2.9 COMUNICAÇÃO NO GRUPO

Um dos aspectos mais fáceis a observar no processo grupal é o padrão de comunicação estabelecido:

- Quem fala? Por quanto tempo fala? Com que frequência?
- A quem as pessoas olham quando falam:
  - a. Positivamente para os apoiadores em potencial?
  - b. Para todos, numa espécie de sondagem do grupo?
  - c. Ou para o horizonte, ou seja, para ninguém?
- Quem fala em seguida a determinada pessoa, ou quem interrompe quem?
- Qual o estilo de comunicação é utilizado (assertivas, questionamentos, tom de voz, gestos, etc.)

O tipo de observação que fazemos pode nos dar as pistas para interpretação de coisas importantes que podem estar acontecendo no grupo, tais como: quem lidera quem e quem influencia quem. Estejamos ou não convictos do assunto, os grupos tomam decisões o tempo todo, algumas delas conscientes e relacionadas às grandes tarefas que estão em pauta, algumas delas sem muita coerência e sem referência aos procedimentos do grupo ou dos padrões de operação. É importante observar como as decisões são tomadas nos grupos, a fim de avaliar a propriedade das decisões em relação aos assuntos sobre os quais se decide, e para avaliar se as conseqüências de certos métodos adotados são realmente coerentes com a realização das atividades a serem desenvolvidas, de acordo com estruturação dos grupos.

## 2.10 TOMADA DE DECISÃO EM GRUPOS

As decisões grupais são constantemente difíceis de serem desfeitas. Quando alguém diz que o grupo decidiu fazer, qualquer oposição ao assunto pode ser

imediatamente rejeitada. Só se é possível desfazer a decisão se for reconstruída e compreendida de que forma a nova decisão foi tomada e realizados testes para verificar a sua efetividade ou não. Vários são os fatores de estão intimamente ligados aos processos de decisão em grupos.

De acordo com ROBBINS (2002, p. 234) existem pontos fortes e pontos fracos nos grupos. Os pontos fortes da tomada de decisão em grupos estão ligados ao fato de que eles são capazes de gerar informações e conhecimentos mais completos, por agregar os recursos de diversos indivíduos, que ofertam uma maior diversidade de pontos de vista, tendo vista a heterogeneidade o que aumenta a aceitação da solução. Apesar das vantagens descritas, há, também, pontos fracos no processo de tomada de decisão em grupos. Em primeiro lugar podemos colocar o tempo despendido para se chegar à solução, principalmente porque o desejo dos membros do grupo de ter a sua opinião aceita e valorizada pode sufocar qualquer desacordo explícito. Outro ponto importante é a ambigüidade da responsabilidade. No processo decisório individual, é óbvia a responsabilidade pelo resultado, enquanto que no processo em grupo, esta responsabilidade não pode ser imputada a nenhum membro individualmente.

Alguns comportamentos podem expressar os métodos pelos quais os grupos tomam decisão são: O silêncio, a solicitação de autorização para que haja uma apresentação dos componentes do grupo; o aperto de mão indicando cordialidade e respeito; a pesquisa para levantar a percentagem de concordância com as propostas ou a realização de uma votação para verificar se a maioria ou a minoria esta “de acordo” com as questões levantadas e o registro formal de tudo o que foi discutido para futuras aplicações.

Todas as observações são importantes nas a que verdadeiramente indica a tomada de decisão grupal é a realização do *Brainstorming*<sup>(5)</sup> e o teste do consenso. Ambos representam a exploração genuína para testar a oposição e determinar se a oposição se sente fortemente não desejosa de implantar a decisão. A unanimidade não é necessária, mas a realização de acordo é essencial ao grupo (ROBBINS-2002).

---

5 Processo de geração de idéias que estimula especificamente toda e qualquer alternativa, ao mesmo tempo em que impede quaisquer críticas a essas alternativas.

## 2.11 COMPORTAMENTOS DE TAREFA, DE MANUTENÇÃO E AUTO-ORIENTADOS

O comportamento de um grupo pode ser observado sob o ponto de vista daquilo que parece ser o seu propósito ou função. Quando um membro do grupo diz alguma coisa, ele está principalmente tentando fazer com que o grupo cumpra a tarefa, ou porque está tentando melhorar ou consertar algum relacionamento entre os membros, para obter a sua manutenção, ou está satisfazendo em especial alguma necessidade individual ou meta sem ligar para os problemas do grupo. Enquanto o grupo cresce e as necessidades de seus membros se tornam integradas com as suas metas, haverá menos comportamento como o que citamos ao final do parágrafo anterior (auto-orientado) e mais comportamento pela manutenção do grupo ou pela tarefa. Podemos citar alguns tipos de comportamento relevantes para que o grupo cumpra suas tarefas:

- Iniciar: propor tarefas ou metas, definir o problema grupal, sugerir procedimentos ou idéias para a solução de conflitos;
- Busca de informações ou opiniões: solicitar fatos, buscar informações relevantes sobre o interesse do grupo, solicitar manifestações de sentimentos, requerer ou solicitar declarações ou estimativas, solicitar expressões de valor, procurar sugestões e idéias.
- Dar informação ou opinião: oferecer fatos, prover o grupo de informações relevantes sobre assuntos de seu interesse, dar sugestões e idéias;
- Clarificar e detalhar: interpretar idéias ou sugestões, esclarecer confusões, definir termos, indicar saídas, alternativas e questões junto ao grupo;
- Resumir ou juntar idéias relacionadas, reafirmar sugestões diante do grupo após a discussão das mesmas pelo grupo, oferecer uma decisão sobre a aceitação ou não da sugestão;



- Teste de consenso: solicitar informações sobre o grupo estar próximo de uma decisão e enviar novas informações para buscar uma possível conclusão.

Os tipos de comportamento relevantes à manutenção dos grupos em boa ordem de funcionamento, com um bom clima, trabalhando em prol das tarefas e relacionando-se harmoniosamente para o máximo uso dos recursos disponíveis, ensejando a sua manutenção são:

- **Harmonia:** tentar reconciliar discordâncias, reduzir os níveis de tensão e fazer com que as pessoas explorem positivamente as diferenças;
- **Catalisação:** ajudar a manter os canais de comunicação abertos, facilitando a participação de todos e sugerindo procedimentos que possam ajudar no compartilhamento das observações;
- **Encorajamento:** ser amigo, caloroso e reativo aos outros, indicar com processos de comunicação não verbal ou observação a aceitação das observações dos outros;
- **Concessão:** quando a idéia do administrador ou seu status está envolvido num conflito, oferecer uma concessão com o objetivo de ceder status, como por exemplo, admitir um erro ou modificar a opinião com o objetivo da coesão ou do crescimento grupal;
- **Estabelecimento de padrão e teste:** testar se o grupo está satisfeito com os seus procedimentos, apontando normas explícitas ou implícitas que foram estabelecidas a fim de torná-las disponíveis para teste.

Todo grupo necessita ambos os tipos de comportamento e necessita produzir um equilíbrio adequado das atividades de tarefa e de manutenção.

## 2.12 QUESTÕES EMOCIONAIS: CAUSAS DO COMPORTAMENTO EMOCIONAL AUTO-ORIENTADO

Até agora foram descritos processos que lidam com as tentativas de fazer o grupo trabalhar, solucionar problemas relacionados com as tarefas e com a sua manutenção. Mas há muitas coisas ativas nos grupos que perturbam o ambiente de trabalho, representando um tipo de submundo emocional ou subcorrente no regato da vida. As chamadas questões emocionais, podem produzir uma variedade de comportamentos comoventes capazes de interferir, ou não, de forma destrutiva ou funcional. Elas não podem ser ignoradas ou colocadas à parte, entretanto. Pelo contrário, elas devem ser reconhecidas, suas causas devem ser compreendidas e enquanto o grupo se desenvolve, devem ser criadas condições que permitam que essas mesmas forças emocionais sejam canalizadas na direção do esforço grupal. Existem diversas questões ou causas básicas do problema. **O problema da identidade:** quem sou eu aqui? Como devo me apresentar aos demais membros do grupo? Qual o papel que eu devo desempenhar no grupo? Num grupo novo, os meios mais característicos de nos apresentar aos outros não funcionam, porque a situação e o que é apropriado para ele não estão claros. Não apenas a situação não está clara, mas o *feedback* que recebemos dos outros pode ser ambíguo, porque cada um deles tem uma concepção diferente do que seria apropriado à situação. O resultado é que ficamos ansiosos, ainda que isso nos passe despercebido. Na verdade, a situação produz uma crise de identidade ou um problema de sobrevivência social.

**O problema do controle do poder** também pode ocasionar problemas de comportamento. Quem tem o poder da situação? Quanto poder, controle, influência, dentre outros, terei eu nesta situação? Quanto de poder eu vou precisar? Num grupo novo não existe um conjunto de regras que define quem terá o poder, ou apenas uma estrutura formal imposta de fora e que ainda tem que ser legitimada pelos demais membros do grupo, ou seja, eles têm que aceitar como válido o poder formalmente imposto. Se estiver faltando a estrutura formal, a distribuição do poder deverá ser trabalhada para cada um dos membros através de testes de percepção de quanto controle pode-se ganhar e quanto controle deve-se entregar. Se um

membro sente que não pode manter tanto controle quanto acha que precisa, o ambiente pode se tornar tenso e ansioso.

As questões relacionadas com o **estabelecimento de metas também podem ser vistas como problemas**: quais das necessidades e metas este grupo podem cumprir? Qualquer uma das necessidades pode ser satisfeita aqui? Quais as metas do grupo a que eu posso aderir? Num grupo novo cada membro tem diferentes necessidades de metas e diferentes concepções sobre qual deveria ser a meta do grupo. Se a meta vem imposta de fora, é necessário que ocorra um processo de definição e clarificação e de teste para que se possa aceitar a meta do grupo como nossa própria e nos comprometermos com ela. Se o grupo se move na direção de uma meta com a qual algum de seus membros não se deseja comprometer, ele se retira ou sabota o grupo.

Eu sou aceito pelos outros membros do grupo e os aceito? Eles gostam de mim e eu gosto deles? Até que ponto desejo tornar-me próximo dos outros, ou será que o grupo me rejeitará? Estes são **problemas ligados à aceitação e a intimidade**. Num grupo novo cada um de seus elementos enfrenta o problema de gostar ou não gostar dos outros espontaneamente. Questões referentes a como nos apresentamos a fim de ser aceito e apreciado, como comunicar aos outros o quanto gostaríamos de estar próximos deles. O grupo, inicialmente não tem regras transparentes do jogo de quem gosta de quem, de quão próximos os membros estão uns dos outros, etc.. O medo de ser colocado de fora pelo grupo e o medo de ser rejeitado são problemas importantes que cada membro deve enfrentar e uma das soluções mais apresentáveis e o crescimento no nível de comunicação do grupo.

Cada um dos problemas citados nos parágrafos anteriores pode ser o estopim de um clima de tensão e de ansiedade num membro de um novo grupo. O seu comportamento em relação aos outros poderá ser um produto da tentativa de solucionar cada um dos problemas citados, como também de tentar enfrentar tensões e ansiedades. Diferentes indivíduos manipulam sua ansiedade de forma diferente, o que acaba por gerar vários tipos de reações no grupo.

## **2.13 A AUTORIDADE COMO PODER NEGOCIADO**

Existem dois valores que são de importância inigualável e de níveis bem diferentes que fazem com que o exercício da autoridade, num quadro de regras aceitas em comum acordo, não possa consistir numa relação exclusivamente racional:

- a) A relação de autoridade, como qualquer outra relação psicossocial, coloca em confronto os seres humanos, o que induz, de forma maciça, o irracional das reações afetivas;
- b) Na realidade das organizações, o organograma está diante de forças com as quais nada tem a ver, a não ser pelo fato de fazerem parte do mesmo conjunto, assim são os comitês de empresas, sindicatos, os grupos e o processo de comunicação e de entendimento entre eles.

Qualquer atuação da autoridade, mesmo que adornada com a auréola do bem comum do qual é guardião, encontra-se, de fato, diante de tais elementos e é preciso manobrar, argumentar, negociar. Talvez a relação social seja uma negociação, como julga Michel Crozier (1994) e talvez a negociação não deva ser de modo algum considerada como expressiva de um estado de crise, mas o pão de cada dia de todo responsável. Daí a necessidade de se utilizar os meios de comunicação e a expressão da cultura organizacional como instrumentos no papel de negociação, a fim de se processar a mudança em sua essência comportamental relacionada ao comportamento humano.

## **2.14 MUDANÇA: APENAS UMA PERSPECTIVA TEÓRICA OU UM PROCESSO CONTÍNUO E NECESSÁRIO.**

De acordo com o provérbio francês “Plus ça change, plus c’est la même chose”, (*quanto mais uma coisa muda tanto mais inalterada permanece*) é mais que

um simples enunciado. É um modo particularmente conciso de exprimir a relação intrigante existente entre persistência e mudança. Faz apelo mais imediato a experiência do que a maioria das complexas teorias arquitetadas por filósofos, matemáticos ou lógicos, e acentua implicitamente um fato quase sempre ignorado: que persistência e mudança tem de ser consideradas em conjunto, apesar de sua natureza aparentemente oposta. Não se trata de uma idéia confusa, mas sim de um exemplo específico do princípio genérico segundo o qual toda percepção e todo pensamento é relativo, operando por meio de comparação e contraste.

Mas na prática não é fácil alcançar essa posição comparativa. No mundo ocidental, os filósofos da ciência parecem concordar em que a mudança é um elemento difuso e imediato da nossa experiência, que só poderia ter se tornado objeto de pensamento depois que os antigos filósofos gregos conseguiram conceituar a idéia antitética de invariância e persistência. Até então, não havia nada com que se pudesse contrastar conceitualmente a mudança que é uma questão de conceituar a experiência e não de se descobrir a realidade, a situação deve ter sido mais ou menos como a proposta por do lingüista Benjamim Whorf, citado por Philip E. Ross, em 2004: “num universo em que tudo fosse azul, o conceito de azuleza não poderia existir, por falta de cores contrastantes”.

Se bem que muitas teorias sobre persistência e mudança tenham sido formuladas no decurso de séculos de cultura ocidental, elas têm se revelado, sobretudo, teorias da persistência ou teorias da mudança, não teorias da persistência e mudança. Ou seja, a tendência tem sido encarar a persistência e invariância como sendo estados naturais e espontâneos, coisa já de si garantida e sem necessidade nenhuma de explicações. Sendo a mudança a coisa a ser explicada, ou, por outro lado, a de assumir a posição inversa. Mas o próprio fato de se poder adotar qualquer dessas posições sugere prontamente que elas sejam complementares: que aquilo que seja problemático não é absoluto e inerente à natureza das coisas, mas, pelo contrário, depende do caso específico e do ponto de vista envolvido. Essa concepção está de acordo com a nossa experiência dos assuntos e dificuldades humanas. Por exemplo, sempre que observamos uma pessoa, uma família, ou algum sistema social mais amplo, prender-se a um problema, de maneira persistente e repetitiva, tamanho o seu desejo e trabalho no

sentido de alterar a situação, duas questões surgem com a mesma intensidade: De que modo persiste essa situação indesejável? E o que é preciso para mudá-la?

## 2.15 A LEITURA DO CONTEXTO

Tem crescido muito, nas últimas décadas, o interesse pelas abordagens contextuais às teorias organizacional, administrativa e da comunicação. Falar em contexto é referir-se àqueles fatores que normalmente supomos existir em um ambiente de trabalho, mas que se situam fora da visão do administrador, ao invés de claramente exposto a ela, contudo são mais importantes do que geralmente se pensa, porque dão sentido aos acontecimentos e, assim, constituem o pano de fundo das decisões administrativas. As abordagens contextuais procuram medir e ajustar a compatibilidade entre o indivíduo, a tarefa/tecnologia, os estilos de liderança, as estruturas organizacionais, o meio ambiente externo e as formas de comunicação entre ele e a organização <sup>(6)</sup>.

A busca de princípios universais que possam ser aplicados à administração e aos processos de comunicação de qualquer empreendimento produtivo provavelmente permanecerá, mas se tornou evidente que a variedade e a sutileza das diferenças existentes nas relações entre essas variáveis exigem que os administradores aprendam a ler o contexto de suas organizações e a responder às condições em mudança, por meio do ajuste da compatibilidade entre os elementos e o objetivo do desempenho. Assim tomamos a leitura do contexto por propósito deste item, integrando-o ao capítulo sobre o comportamento humano nas organizações, aos quais devemos:

- a) propiciar aos estudiosos uma lista dos fatores a serem considerados na leitura do contexto de uma organização;

---

6. Pode-se encontrar um tratamento atual sobre esses tópicos em “Fases da Cultura e da Comunicação organizacional” de Marlene Marchiori, capítulo 6 (2006) e “Comportamento Organizacional” de Stephen P. Robbins, capítulo 11 (2002).

b) salientar algumas das razões pelas quais podemos encontrar dificuldades na leitura de contexto;

c) fornecer algumas sugestões, para administradores e estudiosos, sobre a maneira de melhorar sua capacidade de ler contexto, com a ajuda dos elementos da comunicação organizacional.

Será que os bons administradores sabem como ler o seu contexto? Como o fazem? O que observam?

As respostas a tais questões estão altamente relacionadas com a forma de comunicação, através da impressão subjetiva e da disposição do temperamento do administrador, em partes porque aprendemos a ler contextos na infância, e supomos que essa habilidade, relativamente intuitiva, funciona por si só quando crescemos. Estes *insights* estão tão profundamente enraizados em nosso subconsciente que se torna muito difícil trazê-los à tona para uma revisão racional. Além disso, algumas pessoas acreditam que grande parte desta aprendizagem resume-se ao que aprendemos pelos processos pessoais e individuais para descobrir o que está ocorrendo a nossa volta, o que é normal e anormal, relevante ou trivial e o que exige atenção imediata. Esse tipo de conhecimento, ao que parece, resiste a uma sistematização, porque inerente ao temperamento, e exclusivo para cada indivíduo.

A despeito desses problemas, a literatura de administração já contém relatos de líderes que descrevem como aprenderam a perceber fatores importantes do seu meio ambiente e a eles reagirem. Todos nós podemos fazê-lo e todos podemos aprender a fazê-lo melhor.

### **2.15.1 FATORES DO CONTEXTO**

De acordo com Wesley E. Bjur (1979), quando somos instados a analisar uma organização, o que observa ou investiga, segundo sua forma de ler o contexto? Provavelmente cada um utilizará sua listagem pessoal de fatores a serem verificados, a qual poderá conter algum ou todos os fatores mencionados a seguir <sup>(7)</sup>:

---

7 Para obter maiores informações sobre como estudar uma organização, o leitor deve ler Levinson Henry. Diagnóstico da Organização, Harvard University Press, 1972.

- a) Sentido de Missão: sentido de intencionalidade quanto à forma com a qual as pessoas executam suas atividades. Isto é fruto de uma compreensão clara das metas globais da organização e de como cada tarefa está ligada, de uma maneira coordenada, ao atingir dessas metas. Sua presença emprestaria um sentido de dinamismo à organização, imediatamente percebido por um administrador experiente;
- b) Sentido de Ordem: que pode estar manifestado no leiaute físico do local de trabalho. Parece estar orientado para a missão; um bom leiaute físico faz com que o local de trabalho pareça menos turbulento e caótico. Há, nesse ambiente, uma espécie de aparente tranqüilidade na forma com que as pessoas se ocupam de suas tarefas e relacionam entre si;
- c) Índícios de Prosperidade: evidentes no mobiliário, nos equipamentos tecnológicos, na decoração. Isso revela que alguém dá suficiente importância à organização para se orgulhar dela e alocar recursos escassos à sua aparência e manutenção;
- d) Sentido muito forte de comunidade: indicando que as pessoas estão se inter-relacionando de maneira positiva. Isto influencia muito sua habilidade de intercomunicação, contribuindo positivamente para a solução dos conflitos que surgem.
- e) Estilo de liderança <sup>(8)</sup> – facilitador e não controlador. As pesquisas sobre estilo gerencial demonstram que o alto desempenho do grupo de trabalho está associado a gerentes que consideram sua tarefa de apoiar e facilitar as tarefas dos empregados e não simplesmente supervisionar ou controlar. Nos níveis mais altos da organização esses mesmos fatores são igualmente importantes, mas estão aí relacionados com a forma pela qual a informação é utilizada e

---

8 Há uma vasta literatura que descreve as pesquisas sobre estilos de liderança, dentre elas se destaca o Modelo de Participação e Liderança de Victor Vroom e Phillip Yetton (1973), citado do ROBBINS (2002)



processada. Um líder facilitador encontra-se em posição privilegiada para coletar informações veiculadas através de reuniões e utiliza-las como base para coordenação e comunicação entre unidades e departamentos da organização.

- f) Adesão: contrapartida da liderança, é uma indicação importante de que a maneira pela qual o papel do líder está sendo desempenhado é respeitada. Os bons seguidores evidenciam a sua atenção ao líder na busca das metas da organização e o apóiam de forma positiva e otimista.

### **3 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E O MARKETING INTERNO**

#### **3.1 OBJETIVO GERAL DO CAPÍTULO**

Identificar para a empresa-alvo escolhida um “Programa de Comunicação Interna”, tendo como foco a humanização do trabalho. Para tal pretensão há que:

- Analisar os modelos gerenciais propostos no levantamento teórico, e de que forma eles podem contribuir para a melhoria contínua dos clientes internos;
- Apontar quais seriam os benefícios que a empresa poderia obter com a adoção de um Programa de Marketing Interno;
- Demonstrar qual a ligação existente entre a estrutura de Gestão de Pessoas (Recursos Humanos), que gerencia o comprometimento dos empregados apenas no seu índice de produtividade e na qualidade dos seus produtos e serviços, e a realização de investimentos em programas de relacionamento com os clientes internos tem a ver com a melhoria do clima organizacional e, por consequência, com o aumento dos resultados de forma geral.

## 3.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 3.2.1 O DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Figueiredo (1999) traça todo um histórico sobre a evolução da área de Administração de Recursos Humanos no Brasil. Dessa forma, ele conseguiu reunir informações para as empresas que querem reciclar-se às mudanças do novo milênio, de forma rápida e eficaz, sem abalar a estrutura interna mais importante da organização: os empregados.

Chiavenato (1996) define e assume uma nova política, para a empresa lucrar mais com os Processos de Controle de Recursos Humanos, descritos abaixo:

- **Descentralização dos controles externos que restaram:** extinguir definitivamente a motivação negativa (burocratização, controle, punições) para dar lugar à motivação positiva (maior liberdade, maior estímulo, um processo de Administração Participativa);
- **Orientação, comunicação transparente e conscientização intensivas:** transformar as pessoas em agentes ativos e pró-ativos em relação aos seus destinos e os destinos da empresa.

Essas tendências constituem inovações substanciais, para a condução das pessoas na organização. Isto retrata a principal trajetória para a transformação da área de Recursos Humanos: não administrar as pessoas, mas sim administrar com as pessoas (CHIAVENATO, 1996).

Orlickas (1999) comenta que as características da empresa, quanto ao seu ambiente interno e externo, e as mudanças constantes causadas pela globalização e os novos processos de cultura social, têm causado fortes impactos ao ambiente interno das organizações. Esses impactos pressionam as empresas para a busca da qualidade, criatividade, estratégias, bem como a valorização dos seus recursos humanos. Dessa forma, a organização está tendo que reformular suas estratégias com as forças de trabalho, devido ao novo contexto mercadológico reinante. A

incerteza do futuro causada pela constante variação da economia e as incontrolláveis e bruscas mudanças de cenário faz com que as empresas se vejam desprovidas de competências e capacitações profissionais para enfrentar esses desafios.

Como decisões estratégicas que podem ser adotadas, Orlickas (1999) indica que a primeira ação importante é **desburocratizar** o sistema de administração de pessoal, estabelecendo **políticas de recursos humanos** de acordo com as necessidades da empresa e do mercado. Paralelamente, há que **otimizar os processos de comunicação interna** para facilitar a tomada de decisão participativa, com a qual torna-se possível **obter o comprometimento** das pessoas através dos resultados que levem a um trabalho capaz de garantir a eficácia das operações, focando o ambiente mercadológico e o cliente externo.

Continuando, o autor fala sobre a necessidade de **disseminar o conceito de negócio**, assegurando atingir os objetivos da empresa e, dessa forma, maximizar o investimento nos empregados. Com essas ações, fica mais viável a preparação da organização para o futuro, cada vez mais incerto em razão das adversidades globais vivenciadas neste início do século XXI.

Quando a empresa desenvolve políticas e programas de curto, médio e longo prazo em conjunto com os empregados está falando em enfrentar de forma coerentemente armada o futuro. Dessa forma, em qualquer processo de gestão novo, o risco do insucesso é minimizado. As políticas de Recursos Humanos devem estar direcionadas aos objetivos da organização, tendo em vista a nova missão de Recursos Humanos: **atuar como unidade estratégica de negócio**.

A gestão de Recursos Humanos é ainda encarada, por várias empresas, como um centro de custos. O desafio é transformar a área de Recursos Humanos em um centro de resultados e de lucro. Isto consiste na conscientização de que o investimento na qualificação das pessoas, se bem gerenciado, pode se tornar em investimento no negócio como um todo, gerando retornos para a empresa, para seus colaboradores e para a sociedade (ORLICKAS, 1999).

Orlickas (1999) relata ainda que é preciso vivenciar o dia-a-dia do seu cliente interno, acompanhando, cuidando e integrando-se a ele. Quanto mais e melhor capacitados forem seus empregados, mais valores serão agregados ao

negócio global da empresa, pois eles se mostrarão mais motivados e comprometidos com a organização. Isto proporcionará maior desempenho e melhores relacionamentos, interno e externo, gerando um maior volume de vendas e, conseqüentemente, de resultados positivos. Deve-se considerar como preocupação estratégica: recrutar, acompanhar e desenvolver os clientes internos, contando com uma gestão transparente e pró-ativa. Também deve haver a preocupação com o andamento dos canais de comunicação, relacionamento interno e motivação. Com os colaboradores motivados e comprometidos com a organização, ela tenderia a estar apta para vencer a competitividade do mercado.

Sendo as pessoas as condutoras dos negócios organizacionais, onde aplicam suas habilidades, suas atitudes e seus conhecimentos, em torno de um objetivo comum, pode-se afirmar que deverão ser elas que tomarão as decisões para a obtenção dos resultados esperados. A exemplo do que as empresas fazem para o mercado consumidor, **o setor de Recursos Humanos da empresa deve proporcionar aos seus clientes internos, produtos e serviços inéditos:** identificar suas necessidades e gerir questões funcionais de forma global promovendo mudanças na cultura da organização, expandindo informações e conhecimentos com o objetivo de agregar valor ao produto final (ORLICKAS, 1999).

Orlickas (1999) também enfatiza que as pessoas representam o principal ativo das empresas, aquele que trabalha eficazmente na obtenção de resultados positivos pretendidos. Considerando que os colaboradores buscam a sua satisfação pessoal, e as organizações possuem necessidades que dependem da atuação deles, isto torna entrelaçado o objetivo de ambos. Cabe salientar que as pessoas esperam que suas satisfações pessoais sejam maiores que seu esforço, e as empresas esperam que a contribuição do colaborador seja maior que o custo que ele gera.

Sem pessoas, não se constituiriam empresas. Sendo a organização um conjunto de pessoas, que com os demais recursos necessários, caminham em direção a um objetivo comum, constata-se que são as pessoas que têm o destino da empresa nas mãos. Por isso são preciosas, e devem ser tratadas como tal. E é por isso que o trabalho de Recursos Humanos nunca acabará, pois a principal missão da empresa é a busca constante da inovação, na gestão do capital intelectual da organização (ORLICKAS, 1999).

Fitz-Enz (2001) relata que atualmente o corpo funcional é considerado o recurso mais importante na empresa. Dessa forma elas devem se basear nesses recursos para alavancar os investimentos e com essa estratégia obter sempre uma bem-sucedida resposta.

A substância da alavancagem do capital humano está quando se consideram, em conjunto, os resultados encontrados sobre as necessidades dos empregados e o atingir dos objetivos organizacionais. É verificada a similaridade dessas necessidades, que quando bem administradas mostram quais os fatores que prevêm um desempenho e uma satisfação maiores por parte dos funcionários, além de um índice de absenteísmo voluntário acentuadamente menor. Poderíamos argumentar que são questões pessoais a serem observadas:

- A comunicação de expectativas e dos objetivos da organização;
- Uma distribuição do trabalho de forma adequada às habilidades das pessoas,
- O desenvolvimento de um sentido de utilidade dos indivíduos e que seu trabalho é importante e contribui com o desenvolvimento da organização.

Porém, nos dias atuais, nas organizações, as tarefas ainda estão mais associadas à atribuição das atividades de importância apenas para elas. O relacionamento existente, por sua vez, está baseado apenas nos recursos disponíveis e na comunicação com seus colegas e superiores. A par disso, o trabalho a ser desenvolvido é muito mais uma questão de interação humana, pois, além de aptidão e talento para a execução do seu trabalho, elas precisam e desejam uma interação social ao ambiente de trabalho (FITZ-ENZ, 2001).

Um fator interessante, abordado por Fitz-Enz (2001), é o de saber se o que os colaboradores declaram sobre o trabalho tem alguma conexão com os resultados alcançados em uma das quatro dimensões empresariais: **produtividade, rentabilidade, retenção e satisfação do cliente**. Se os funcionários respondem positivamente às quatro dimensões, com certeza a organização em que trabalham apresenta um bom desempenho mercadológico. Se, entretanto, respondem

negativamente, é porque a empresa apresenta ou demonstra um mau desempenho. Ou seja, as pessoas simplesmente respondem de acordo com o sucesso apresentado pelas empresas onde trabalham. Outra constatação importante é que o clima organizacional é mais importante do que a cultura, estrutura ou diretrizes corporativas.

Para podermos fazer corretamente as conexões entre as opiniões dos colaboradores e as quatro dimensões, é preciso eliminar o item rentabilidade. Enquanto produtividade e atendimento ao cliente são resultados das ações dos funcionários, a rentabilidade é função da gestão executiva. A rotatividade voluntária é uma das opções feitas pelos colaboradores. Descontando razões pessoais para se deixar uma empresa, a saída quase sempre é resultado de várias frustrações.

Em contraponto, a produtividade é a correlação mais freqüente na empresa, pois denota que funcionário contente é funcionário produtivo. A satisfação do cliente depende do atendimento dado pelo colaborador que, por sua vez, é guiado pelo comportamento dos seus superiores. Os colaboradores que possuem um bom relacionamento com seus superiores, estão mais aptos a passarem por momentos difíceis na empresa e enfrentarem conflitos, resgatando um esforço interior extra para superar tudo o que acontece. Já os superiores que não se preocupam com esse relacionamento, se deparam com um alto índice do chamado absenteísmo presente – que prejudica o bom funcionamento da organização - pois os colaboradores abandonam o superior, e não a empresa (FITZ-ENZ, 2001).

De acordo com Fitz-Enz (2001), para se obter melhores desempenhos e reter pessoas talentosas, é importante considerar cinco itens: conhecer o que se espera do trabalhador; adequação do trabalho às habilidades e competências, reconhecimento profissional, elogios verdadeiros e um quadro de superiores preocupados com o bem-estar e a qualidade de vida das pessoas. Esses itens fornecerão um melhor retorno sobre o investimento no capital humano. As pessoas ingressam nas empresas trazendo consigo, expectativas comuns, independentemente do nível ou função que ocuparão: receber treinamento adequado, um plano de desenvolvimento de carreira, oportunidades reais de progresso, serem tratadas como pessoas que contribuem, ter seus conhecimentos e experiências utilizados, serem informadas, de forma transparente, sobre os diversos

assuntos da empresa e serem remuneradas de forma justa e igualitária. Caso um desses fatores não seja atingido, haverá uma grande probabilidade de descontentamento. Se o não atingir desses fatores se acumularem, estes se transformarão em desapontamentos e frustrações e com isso tenderão a abandonar a organização.

As pessoas esperam que as suas tarefas se assemelhem as suas aptidões. Após algum tempo, esperam ser treinadas, para qualificar e facilitar o seu trabalho. Querem que sua carreira seja enfocada por supervisores e pela empresa. Tudo isso aumentará a sua contribuição à mesma. A maioria dos colaboradores considera o avanço de sua carreira, de acordo com a seguinte ordem de importância: como meios de obtenção de melhor salário, melhorar a satisfação no trabalho e contribuir com a empresa (FITZ-ENZ, 2001).

Fitz-Enz (2001) comenta que a remuneração monetária só se torna um problema quando a empresa não a ajusta de acordo com as alterações existentes no mercado ou quando deixa de implantar um programa próprio de remuneração e de recompensas sujeitando os colaboradores em uma posição competitiva. Quando é verificado um ótimo desempenho do funcionário sem que se tenha uma clara forma de recompensa, a indignação aparece, e a saída da empresa é dada como inevitável. Os colaboradores esperam que seus gerentes sejam bem-treinados, que estejam abertos ao diálogo e possuam as experiências necessárias ao cargo ocupado, pois assim visualizam suas opiniões profissionais sendo ouvidas. Quando ignorados, os colaboradores tendem a desistir e a sair da organização.

De acordo com este autor, o cliente vem sempre em primeiro lugar. O cliente está certo sempre, em qualquer circunstância, e é o único que tem autoridade real para julgar a qualidade. E quem poderia vir antes do cliente? Os funcionários. Os funcionários representam o foco principal de qualquer organização. Dessa forma, existem algumas regras básicas para o contentamento das pessoas, que acaba tendo como consequência um melhor atendimento aos públicos externos, e finalmente, melhores resultados.

Ter a felicidade no trabalho como ponto principal para prover serviço de qualidade superior e criar formas de medi-la tanto formal, quanto informalmente, inclusive como forma de verificar se áreas com custos elevados freqüentes não estão sofrendo de desânimo por parte dos empregados nelas inseridas. Outra ação



importante é a manutenção freqüente de contato com os líderes e com os empregados, ouvindo-os sempre que possível e necessário, comprometendo as pessoas e oferecendo a elas um senso de propriedade.

Devem os administradores estar cientes do efeito que a empresa tem sobre os funcionários, bem como em sua vida profissional e verificar a proporção das medições dos resultados financeiros em relação à satisfação do quadro de pessoal na atividade empresarial.

Fitz-Enz (2001) afirma que as oportunidades para alavancar resultados são representadas pela coleção de dados e materiais, resultantes em um modelo que incorpora o Capital Humano e o Capital Estrutural. Para operacionalizar esse modelo em um sistema, as atividades foram divididas em oito principais pelo autor:

- Recrutar e reter o capital humano de alta qualidade;
- Estimular o aprendizado individual, treinando, desenvolvendo e moldando atitudes;
- Concentrar recursos nas atividades de prioridade alta;
- Utilizar os recursos do capital humano, desenhando processos centrais;
- Acumular e compartilhar o conhecimento organizacional;
- Encorajar e facilitar que se compartilhe o conhecimento individual;
- Melhorar, estender e multiplicar os recursos individuais; e
- Facilitar o aprendizado organizacional.

Uma das formas mais eficazes para se manter no mercado é dar um grande salto, planejado, em direção ao futuro. Porém, esse planejamento exige um ponto de vista estratégico. É importante que consideremos as forças que existem no mercado antes de se lançar, pois pode se estar expondo ao desastre. Se quisermos superar nossos concorrentes dando um grande salto, precisamos examinar nosso capital humano, um dos elementos propulsores do negócio. É preciso pensar profundamente sobre todos os aspectos da organização e seu posicionamento no mercado. Também é preciso desses dados para planejar o grande salto, que nada mais é do que atingir os objetivos estratégicos, ou seja, o produto final (FITZ-ENZ, 2001).

Ainda de acordo com Fitz-Enz (2001), toda organização é dirigida por forças e fatores externos e internos (macro e micro-econômicos). São as forças internas que as tornam singulares, e são fundamentais para qualquer empresa na obtenção de seus fins lucrativos. Para sobreviver em um mercado cada vez mais competitivo, com a devida importância que é requerida à sobrevivência, e até mesmo ser líder de mercado, é essencial que não ignoremos ou interpretaremos erroneamente essas forças e fatores na empresa:

**Fatores internos** - ter uma visão clara da organização é possuir a base para a tomada de decisão. A visão estabelece a cultura e cria modelos de comunicação. O quê e como são os principais elementos propulsores, influenciados pelos produtos, serviços, metas, habilidades e taxa de crescimento da empresa. São questões chaves no momento em que qualquer ação estratégica estiver sendo formulada.

**Fatores externos** - os fatores ambientais também influenciam nas decisões e ações. O estado da economia afeta todas as empresas. Em um mercado livre, em função dos consumidores e concorrentes, muitas vezes a empresa age de forma contrária aos seus princípios, só para se manter no mercado. A localização geográfica tem grande influência, até mesmo porque pode afetar a disponibilidade de mão-de-obra, imprescindível para se obter um avanço significativo, bem como o nível de aptidão dos funcionários. Uma vez conhecendo o estado dos elementos propulsores, é possível continuar o caminho, no planejamento da continuidade e do grande salto.

Fitz-Enz (2001) descreve que é o cliente quem decide se a empresa está indo bem no mercado, ou seja, o futuro pertence a ele. O que eles nos dizem está ligado às suas frustrações diárias e que se a organização os ajudar a superá-las, conquistará a sua lealdade, e dessa forma nem mesmo concorrentes com preços mais baixos abalarão essa relação. E, se para tomar a dianteira da concorrência, uma das políticas a ser utilizada é fazer com que as frustrações do cliente sejam focadas não só no âmbito dos seus produtos ou serviços, mas também pela responsabilidade social tão cobrada nos últimos tempos. Tal compromisso deve, em especial, ser assumido com os públicos internos, na maioria dos casos, também formadores de opinião. Para isso, às vezes é importante deixar um pouco a razão

capitalista de lado, e nos deixarmos levar mais pela emoção. Dessa forma, deve-se ter presente o que diz Ana Luisa de Castro Almeida (Marchiori, 2006, p. 34): “A arena organizacional caracteriza-se como um movimento de contínua reinterpretação da realidade e das relações, a partir das redes criadas e recriadas por meio da troca de recursos e informações entre os membros da organização e da sociedade”.

Todo e qualquer empregado, conforme Fitz-Enz (2001), é um depósito de informações, pois coletam dados no decorrer da realização das suas tarefas. Se a empresa souber estimular essa capacidade de agrupar informação e inteligência, dominarão o futuro. O retorno do investimento sobre o capital humano dessas empresas será astronômico. Assim, a gerência estaria, de fato, elevando o potencial da organização, através do capital humano. Existem quatro requisitos para converter isso em realidade:

- Transformar colaboradores em máquinas coletoras de inteligência;
- Desenvolver sistemas de coleta e classificação da inteligência recolhida;
- Analisar os dados referentes às oportunidades de mercado;
- Estabelecer uma cultura para impulsionar e recompensar a geração da inteligência.

Todos os funcionários presenciam todos os dias acontecimentos de potencial valor que ensejam atitudes necessárias para a superação da concorrência. Nesse sentido, é importante que recebam treinamento com o objetivo de se manterem atentos, com os olhos bem abertos para novos empreendimentos. A visão de considerar o funcionário como fonte de inteligência competitiva inspira-os. Tornar em uma tarefa simples a coleta e apresentação de dados e transforma-los em informações e criar mecanismo que os colaboradores tenham acesso, como *intranet* e sites de intercâmbio de informações, transmitir uma idéia desenvolvida pelo funcionário à gerência, e oferecer-lhe um retorno adequado é fator de motivação porque denota a existência de um processo de comunicação transparente e honesto, e as suas opiniões e os seus entendimentos sobre o trabalho estão sendo observados. Compartilhar conhecimentos, reconhecer idéias e recompensar quem

as teve, mostrando para todas as pessoas que elas são vencedoras, são formas de tornar os funcionários agentes da inteligência, além de terem um melhor desempenho no trabalho (FITZ-ENZ, 2001).

A etapa seguinte para Fitz-Enz (2001) está em realizar uma lista das seqüências imaginárias possíveis de acontecimentos futuros, através da revisão de informações internas e externas. É interessante apreciar no mínimo três cenários, com uma visão voltada para os três anos a seguir. Isto nos prepara para a investigação futura, sem forçar a imaginação. As forças propulsoras para edificar esses cenários podem ser tendências demográficas, desenvolvimentos tecnológicos, estilos de vida de clientes, tendências econômicas e tendências governamentais. Para cada uma das cinco forças acima, deveriam ser construídos três cenários: um para a pior situação imaginável, outro para o melhor caso e um para as situações mais prováveis, de acordo com os períodos anteriores. O objetivo dos cenários é expandir pensamentos e praticar a visualização do futuro, vital a realização de um planejamento concreto visando o grande salto para o futuro.

Fitz-Enz (2001) afirma que os quatro princípios organizacionais úteis para o posicionamento da empresa quanto às exigências do novo mercado são:

- Pense em como será o cliente do futuro;
- Forme a empresa em volta de software e o software em volta do cliente;
- Assegure que aqueles que se identificarem com os valores da organização sejam os mais recompensados e satisfeitos;
- Trate o consumidor como o árbitro final da qualidade oferecendo uma garantia incondicional de satisfação total.

Esses princípios, não são radicais, e nem tampouco tradicionais, é o tipo de pensamento necessário para atender às necessidades de um mercado emergente. O que era bom no passado já mudou e continuará a mudar. Estamos na era das grandes transformações que exigem a expansão da visão e das perspectivas. Efetuar uma transformação em uma empresa é um grande desafio, diferente de uma habitual reengenharia de processos. As diferenças estão ao alcance e na natureza

dos novos públicos. A maioria das mudanças organizacionais são alterações, correções ou modificações da estrutura ou processo existentes (FITZ-ENZ, 2001).

Fitz-Enz (2001) coloca que para estarmos no futuro, é preciso imaginá-lo. Para isso, existem quatro etapas para dar o grande salto:

- **Descrição** – descrever a empresa como se espera que ela seja daqui a cinco anos. Concentrar-se nas qualidades duradouras. Os componentes de uma empresa são as pessoas, as instalações, os produtos e serviços, os clientes, etc. pensar sobre eles de forma básica, pois assim serão trabalhados os princípios básicos nesse ponto;
- **Contexto** – analisar os termos descritivos utilizados. Verificar se é o que se imagina para a organização daqui a cinco anos;
- **Obstáculos** – verificar as forças que poderão resistir à mudança do contexto da empresa, pois normalmente as estratégias não devem terminar da forma como foram planejadas;
- **Facilitadores** – listar as características a serem previstas na empresa, porém esquematizadas para os novos sistemas.

### 3.2.2 A COMUNICAÇÃO NA EMPRESA

O processo de comunicação deve ser programado, planejado e jamais delegado ao improviso. As organizações devem preparar as estruturas de comunicação ouvindo seus públicos de interesse, para que não sejam fadadas ao insucesso.

A comunicação é um dos principais fatores de motivação e satisfação dos colaboradores. Por meio da comunicação interna é possível motivar os recursos humanos, a partir do conhecimento de suas opiniões, sentimentos e aspirações. A medida que o público interno é estimulado a participar dos processos encontra abertura para dar sua opinião, sente-se mais valorizado e motivado.

O ambiente organizacional favorável é aquele no qual se encontra abertura para expor suas idéias, com transparência, e sem medo de represálias. A comunicação interna favorece a instauração do diálogo e pode facilitar este processo em um sentido de mão dupla: funcionário versus empresa e empresa versus funcionário.

Carlzon (1993) comenta que, em se tratando de uma organização com o processo de administração descentralizado, um líder passa a maior parte do seu tempo preocupado com a comunicação e esta mantém os empregados trabalhando em busca dos mesmos objetivos. Em uma empresa hierarquicamente organizada, os colaboradores devem compreender o significado das ordens emanadas pelo chefe. Já em uma empresa descentralizada, é o líder que tem a missão de verificar quais as formas de comunicação a serem utilizadas, para serem melhor assimiladas pelos colaboradores, pois serão transmitidas a inúmeras pessoas que têm como tarefa a tomada de decisões, de forma descentralizada, e aplicam essas estratégias genéricas em situações específicas.

“Mensagens claras e simples transmitidas por um líder ajudam a estabelecer metas que todos podem trabalhar para atingir”  
(CARLZON, 1993, p. 82).

As mensagens simples e diretas, que servem até mesmo como grito de guerra para todos os níveis da organização, são as mais poderosas. Não são necessárias mensagens complicadas e nem mesmo originais. É possível articular as idéias dos próprios colaboradores ouvindo-os e falando a sua própria linguagem, em vários níveis hierárquicos na maioria das vezes as mais simples possíveis. O contato direto com eles faz com que surja apoio de forma natural, pois dão forma ao pensamento estratégico e conseqüentemente, ajudam a atingir os objetivos. A comunicação, além de envolver a linguagem verbal e imagens publicitárias, inclui símbolos. Com relação ao líder, tudo tem valor simbólico, desde o estilo de vida até o seu comportamento. A personalidade do líder penetra em toda a organização, pois a sua maneira de ser é observada e copiada. (CARLZON, 1993).

Brum (1994) descreve que está surgindo, cada vez mais, uma radical mudança na maneira de agir e pensar das pessoas. Em todo e qualquer processo de modernização empresarial, o homem ocupa lugar de destaque como elemento principal. A qualidade dos produtos e serviços de uma empresa nada mais são que

decorrentes da motivação e contentamento das pessoas da organização. Pessoas se sentindo desmotivadas para o trabalho é muito comum, mas quando recorrentes, torna-se um problema. Se a empresa não examinar as causas do excesso de falta de motivação pode perder o controle sobre a situação.

### 3.2.2.1 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

O Processo de comunicação é composto de sete partes: fonte ou emissor da comunicação, a codificação, a mensagem, o canal, a decodificação, o receptor e o *feedback*, conforme abordado em capítulo anterior.

#### a) BARREIRAS ENCONTRADAS NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

O processo de comunicação interpessoal é realizado por meio da comunicação direta entre duas ou mais pessoas. É um nível de comunicação em que os papéis de emissor e de receptor são exercidos de modo recíproco e instantâneo.

No processo de comunicação das organizações podem ser observadas várias barreiras inter e intrapessoais, explicadas por ROBBINS (2002, p. 279), que foram alvo de comentários específicos no capítulo anterior. São elas a **filtragem; a percepção seletiva; a sobrecarga de informações; a defesa; a linguagem utilizada.**

Entretanto, uma que merece destaque é o “**medo da comunicação**”. Tensão ou ansiedade em relação à comunicação oral ou escrita, sem motivo aparente abrange entre 5% e 20% da população. Embora a maioria deteste falar em público, o medo da comunicação é um problema bem mais sério. É preciso estar consciente, que nas organizações, existem inúmeras pessoas com sérias limitações em sua comunicação oral, que dizem a si mesmas que a comunicação não é tão importante para o exercício eficaz de suas funções.

### 3.2.2.2 FUNDAMENTOS DA COMUNICAÇÃO

O processo de Comunicação requer a compreensão básica de alguns conceitos fundamentais. É preciso examinar os padrões de comunicação, comparar as redes formal e informal de comunicação, a importância da comunicação não-verbal e considerar as formas pelas quais as pessoas escolhem seus canais de comunicação.

A direção da Comunicação pode fluir de forma vertical, no sentido ascendente ou descendente, e horizontalmente, no sentido lateral.

#### a. DESCENDENTE

A Comunicação que se estabelece dentro de um grupo ou organização, partindo dos níveis hierárquicos mais altos para os mais baixos. Ela é usada pelos executivos e líderes para atribuir tarefas, fornecer instruções de trabalho, informar aos subordinados sobre políticas e procedimentos, identificar problemas que necessitam de atenção e fornecer feedback sobre desempenho. Mas essa comunicação não precisa ser oral e pessoalmente, podendo ser processada por correspondência ou boletins informativos para os funcionários.

#### b. ASCENDENTE

É a forma de comunicação utilizada para se dirigir aos escalões superiores, até aos mais altos da equipe ou da organização. A comunicação ascendente mantém os dirigentes informados sobre como os funcionários se sentem em relação ao seu trabalho, seus colegas e à organização em geral. Os administradores podem obter idéias sobre a forma de melhoria dos processos, na visão dos vários escalões, através de caixas de sugestões, as pesquisas sobre atitudes dos funcionários e procedimentos de “queixas” elaborados pelas gerências para avaliação pelos dirigentes.



### **c. LATERAL**

Quando a comunicação é verificada entre indivíduos ou departamentos diferentes, que estão no mesmo nível hierárquico.

Quanto maior a interdependência dos vários departamentos de uma organização, maior a necessidade de processos de comunicação para a transferência de mensagens laterais. Mesmo que essa forma de comunicação lateral não seja elaborada de maneira comum às estruturas tradicionais das organizações, ainda são vitais para o funcionamento da organização atual, já que as formas laterais de comunicação, mesmo que violem as formas tradicionais de comunicação criam oportunidades para os subordinados ficarem sabendo de novos eventos, às vezes até mesmo antes que seus superiores. As vantagens dessa forma de comunicação é que elas espalham informações com mais rapidez do que os formatos tradicionais e permitem que indivíduos com uma diversidade de conhecimentos de áreas diferentes da organização contribuam para a solução de problemas, realçando assim a eficácia do uso de recursos de comunicação dentro da organização. Assim, a comunicação lateral pode ser vista pelos dirigentes da empresa como boa ou ruim.

### **3.2.2.3 REDES DE COMUNICAÇÃO**

As redes de comunicação definem os canais pelos quais as informações são disseminadas e dividem-se em: formais, informais e formais de pequenos grupos.

#### **a. REDES FORMAIS DE COMUNICAÇÃO**

É qualquer forma de comunicação oficial, que parte diretamente dos escalões superiores, e são veiculadas através do departamento de comunicação, tais como, *e-mails*, *intranet*, reuniões, boletins informativos entre outros.

É a forma de comunicação relacionada diretamente com o exercício do trabalho, que segue a cadeia de autoridade e são costumeiramente verticais.

## **b. REDES INFORMAIS DE COMUNICAÇÃO**

A comunicação informal é aquela à qual a empresa não pode dar total voto de confiança. Esse tipo de informação não é vista com bons olhos e facilmente aceita pelos empresários, porque há o risco de as informações chegarem distorcidas ao destino final, gerando boatos ou intrigas. Mais conhecidas como redes de rumores é livre pra fluir em qualquer direção, passando por cima dos níveis de autoridade.

A comunicação informal precisa ser mais aceita nas organizações porque através dela se pode ter uma comunicação mais ágil e por ser um veículo em que os funcionários acabam tendo mais contato. A organização não pode esquecer que é impossível controlar essa forma de comunicação, nem como as mensagens irão chegar ao seu destino final.

## **c. REDES FORMAIS DE PEQUENOS GRUPOS**

A discussão sobre as redes de comunicação, até agora, enfatizou o padrão formal de comunicação, mas este não é o único sistema de comunicação dentro de um grupo ou entre grupos. A rede de rumores também tem a sua importância como fonte de informação. 75% dos funcionários sabem primeiro das notícias através da rede de rumores que têm três principais características:

- Ela não é e não pode ser controlada pela direção da empresa;
- É percebida pela maioria dos funcionários como mais confiável;
- É utilizada para servir aos interesses próprios dos grupos que fazem uso dela.

Um dos mais famosos estudos dedicados à rede de rumores indicou que dentre 67 funcionários de uma pequena indústria apenas 10% dos administradores agiam como elementos de ligação e passavam as informações de uma pessoa para outra. Quando um dos administradores resolveu se aposentar 81% dos seus pares sabiam da notícia, mas apenas 11% passaram a informação adiante (ROBBINS, 2002, p. 283).

Das informações que fluem pela rede de rumores 75% são acuradas. O que podemos concluir é que a rede de rumores deve ser considerada como uma parte importante do sistema de comunicação de qualquer grupo ou organização. Ela identifica para os administradores os temas que os funcionários consideram importantes e que lhes causam ansiedade. Funciona, portanto, como um importante mecanismo, ao mesmo tempo de filtragem e de feedback, identificando os tópicos que os funcionários consideram relevantes. Podem os administradores eliminar os rumores? Não! O que eles podem é minimizar as conseqüências negativas que podem ser provocadas pelos rumores, principalmente se os considerar válidos.

### **3.2.2.4 COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL**

É o processo de comunicação realizado através de olhares, gestos, sorrisos, movimentos corpóreos, etc. A linguagem corporal pode ser expressa por meio de movimentos do corpo e expressões faciais (ROBBINS, 2002, p. 285).

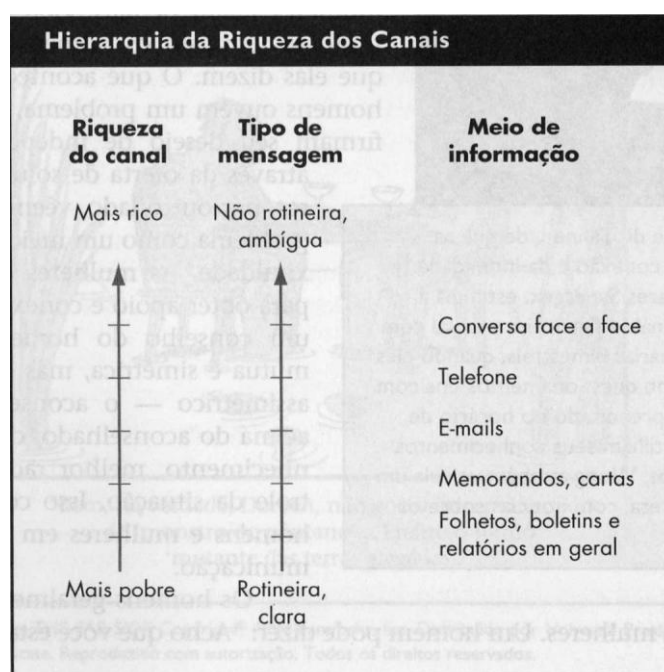
- Na linguagem corporal temos duas importantes mensagens;
- Quanto uma pessoa gosta da outra e até que ponto está interessada em seus pontos de vista;
- O status relativo percebido entre emissor e receptor.

A linguagem corporal não é igual para todos, principalmente entre países, pois cada país tem seu processo de comunicação atrelado à sua cultura. Como exemplo podemos citar o fato de que o que é respeitado como uma distância formal em alguns países da Europa, nos Estados Unidos seria visto como intimidade.

A paralingüística engloba o tom de voz, o ritmo da fala, as pontuações e outras características que vão além das palavras expressadas. Conseguimos extrair da paralingüística o significado das palavras usadas através da forma com que elas são expressas.

Temos que adquirir o hábito de buscar mais a utilização dos sinais não-verbais, do que o entendimento do significado que nos é transmitido através das palavras por um emissor. Hoje, o melhor canal de comunicação é a conversa pessoal, pois tem a mais alta pontuação em riqueza do canal, por oferecer o máximo de informações que se pode obter durante um momento de comunicação. Através da atenção aos sinais de informação: palavras, posturas, expressão facial, gestos, entonação, *feedback* imediato (verbal e não verbal) e o toque pessoal de “estar ali” é que a comunicação se efetiva.

As mídias escritas e de caráter impessoal, como boletins e relatórios em geral, são os menos ricos, conforme explica Robbins (2002), no quadro abaixo, que demonstra a hierarquia de **riqueza do canal** de comunicação e coloca a conversa face a face como a mais alta pontuação.



### 3.2.2.4 A COMUNICAÇÃO “POLITICAMENTE CORRETA” NAS ORGANIZAÇÕES

Nosso vocabulário mudou muito nos últimos anos para se ajustar ao movimento chamado de “politicamente correto”. Anteriormente eram utilizadas palavras como: aleijados, cego e velho, e hoje usam-se os termos deficiente físico,

deficiente visual e idoso. Precisamos tomar cuidado para não ferir os sentimentos de outras pessoas, ao chamarmos alguém de velho, por exemplo, pois nem todas as pessoas que têm 75 anos são velhas e certas palavras, ditas principalmente no ambiente organizacional, intimidam e até mesmo ofendem as pessoas. O “movimento politicamente” correto está articulando o nosso vocabulário e provocando dificuldades no processo de relacionamento. A questão é que com essa mudança de palavras as mensagens estão sendo transmitidas com menos entendimento. As palavras estão sendo menos claras e mais difíceis de ser transmitidas (Robbins, 2002, p. 290).

De uma maneira em geral quanto maior for nosso vocabulário, maior é a probabilidade de uma comunicação menos eficaz. Quando utilizamos algumas palavras pouco comuns, dificultamos a transmissão da mensagem. Quando substituímos as palavras por significados menos claros, pode ser que a mensagem transmitida não tenha o mesmo sentido e clareza na comunicação. Temos que tomar o cuidado para não utilizar um vocabulário a ponto de prejudicar as comunicações, e para isso se faz necessário nos colocarmos no lugar do receptor e verificar se seríamos capazes de entender a mensagem que pretendemos transmitir, a chamada empatia.

### **3.3 COMUNICAÇÃO MULTICULTURAL**

O processo de comunicação multicultural é considerado o mais difícil, dependendo das formas gestuais e da comunicação oral, se o emissor não possuir habilidade na expressão, a comunicação pode se tornar sem sentido ou até ofensiva. Algumas palavras não podem ser traduzidas para outros idiomas e as pessoas fazem uso de linguagens diferentes dependendo do ambiente: em casa, numa festa ou no trabalho.

Os acordos verbais de codificação de mensagens significam um forte comprometimento na formação cultural dos povos.

### 3.4 COMUNICAÇÕES ELETRÔNICAS

Até há 15 ou 20 anos, poucos avanços tecnológicos afetaram significativamente as comunicações organizacionais.

A partir do início da década de 80, deu-se início aos novos processos de comunicação com a utilização das novas tecnologias eletrônicas, que vem transformando de forma substancial a forma de comunicação nas organizações.

Com as comunicações eletrônicas não há mais a necessidade física de localização de emissor e receptor, mesmo que seja a mesa de trabalho em uma organização. O telefone celular, o *pager* e os *palmtops* permitem que você seja alcançado em qualquer lugar.

As redes de computadores permitem aos funcionários trabalhar em período integral em suas próprias casas ou qualquer outro lugar que não seja a empresa e propiciam a comunicação constante tanto dos membros de uma mesma organização como com pessoas de outras organizações.

Até meados da década de 60, as formas de comunicação mais utilizadas pelas organizações eram os correios e telégrafos para transmissão de suas mensagens externas, e quando a necessidade de entrega era rápida as máquinas de fax faziam a tarefa. Hoje, todas as empresas se utilizam do *e-mail* e internet, fazendo com que seus funcionários possam transmitir mensagens escritas de forma instantânea, com a mesma velocidade de um telefonema.

Para pessoas com grandes necessidades de contato social, a utilização excessiva da comunicação eletrônica provavelmente resultará em baixa satisfação com o trabalho.

### 3.5 A ERA DA INFORMAÇÃO

Chiavenato (1996) afirma a necessidade de as empresas, nessa era da informação, estarem constantemente elaborando e desenvolvendo novas habilidades, para se adequarem às exigências e transformações do mercado. Essas habilidades nada mais são do que as novas estratégias que as mesmas devem implantar, antes mesmo de elas se tornarem necessárias. Dessa forma, as estratégias devem ser flexíveis e maleáveis. Na questão da flexibilidade é que devem ser enquadrados os processos de gestão de Recursos Humanos, pois é partes desses recursos que vão oferecer a sustentação para essas rápidas mudanças necessárias. A atividade do ser humano na organização está se transformando, cada vez mais, em capital humano, que agrega valor à empresa, principalmente através do trabalho intelectual. Tanto as pesquisas, como o processamento e a geração da informação constituem o cerne do trabalho das pessoas. Isto requer mudanças urgentes de comportamento, que a área de Recursos Humanos divide em quatro tipos principais:

- **Transmissão de informações** – aumentar o conhecimento e a habilidades dos colaboradores. Essas informações referem-se a dados da empresa, sua estrutura, política, regras, seus métodos e processos, no intuito de preparar as pessoas a executar tarefas peculiares ao seu cargo;
- **Desenvolvimento de habilidades** – melhorar e/ou desenvolver novas habilidades necessárias para a execução do cargo ocupado. Isto se dá principalmente através de programas de treinamento;
- **Desenvolvimento ou mudança de atitudes** – transformar atitudes negativas ou que sejam favoráveis a um determinado indivíduo, no sentido de conscientizar as pessoas, por meio de aspectos do comportamento pessoal, que elas fazem parte de um grupo e que é necessário lidar com todas as pessoas, principalmente em se tratando de cargos de chefia, nas relações com seus subordinados;

- **Desenvolvimento de conceitos** – elevar o nível de conceituação de idéias, tanto para facilitar a aplicação desses conceitos no dia-a-dia (na prática), quanto para o desenvolvimento do pensamento dos colaboradores, de forma ampla e global, também aplicável através do treinamento.

A informação é motivadora. Ela afirma que a empresa considera seu colaborador um parceiro, que é capaz de solucionar os problemas proporcionando programas de melhorias contínuas. A informação compartilhada evita os jogos de poder, acelera ações, ativa a competitividade entre setores ou unidades, visando sempre a busca da melhoria contínua. Quando útil, gera novas informações úteis, facilita a comunicação e achata a pirâmide hierárquica. Porém, não resolve problema apenas tornando disponíveis as informações. É necessário um acompanhamento para desenvolvê-la, armazená-la, analisá-la e usá-la através da implantação de um programa de qualidade, por exemplo.

### **3.6 CULTURA ORGANIZACIONAL**

A Cultura Organizacional, que acompanha a empresa desde a sua criação, se desenvolve através do relacionamento dos grupos internos. Para que seja possível aumentar a efetividade nos negócios, os sistemas devem ser altamente produtivos, o que pode ser obtido através de um gerenciamento do conhecimento dos indivíduos dentro da organização. A cultura organizacional é um conjunto de normas e valores que caracterizam estilos, a filosofia, a personalidade, o clima da organização. Uma das principais tarefas na organização é alinhar essa cultura, o que pode e deve ser realizado através do processo de comunicação, mas só é possível se as pessoas estiverem motivadas para a mudança.

Segundo Marchiori (2001), um dos paradigmas organizacionais é a preocupação em oferecer a visão de que a cultura deve ser tratada como comunicação.



Este paradigma deve ser quebrado, a cultura não é só comunicação ou a comunicação é o processo de disseminação da cultura. O importante é o desenvolvimento das pessoas, através do treinamento e dos incentivos ao relacionamento como forma de alicerçar os valores para a organização, assim como proporcionar a criação de novos valores, pautados na participação coletiva.

A comunicação não depende só do processo verbal, mas também está atrelada ao comportamento pessoal. A junção dos processos de comunicação e de comportamento gera um clima de confiança, atitude, equilíbrio, credibilidade e transparência, transformando em positiva a organizacional, tanto para seus clientes internos quanto para os externos.

Para se desenvolver uma cultura organizacional sadia é necessário incentivar o relacionamento e criar formas adequadas de reconhecimento pessoal e profissional. Cada cultura pessoal é única e depende da tradição e forma de vida do indivíduo. “A diversidade dos estudos se relaciona com a própria indefinição conceitual de cultura em ciências mais voltadas para o tema, como a Antropologia e a Sociologia. (Marchiori, 2006, p. 53). Assim, a incorporação das culturas pessoais ou a sua modificação para que os conceitos de cultura sejam adequados, e até ampliados, para aplicá-los ao processo organizacional é uma das tarefas enfrentadas pelas organizações.

É fundamental para o mister que a organização tenha um processo de comunicação claro, verdadeiro e direto, salientando quais são seus objetivos e rumos, demonstrando seus desenvolvimentos e suas dificuldades, tornando a empresa totalmente conhecida por seus funcionários.

Há a necessidade de analisar o perfil de cada um de seus colaboradores, de sorte a conhecer suas formas de pensar, agir e reagir. Sendo as organizações formadas por grupos heterogêneos e com características particulares, a busca deste reconhecimento está diretamente ligada à relação entre líderes e liderados.

### **3.7 MARKETING**

Imagine que você está escutando um grupo de executivos tomando decisões e que está considerando como e quando gastar os valores do orçamento de marketing. Deve-se usar fundos para relações públicas? Para promoções? Ou uma campanha que mistura essas duas funções com publicidade. Afinal de contas, cada uma dessas funções é elemento do termo global marketing. No entanto, cada um permanece distinto. Não se misturam como uma sopa e sim como uma salada, na qual todos os ingredientes combinam entre si – mas você ainda pode distinguir a alface dos tomates. (LESLEY, 2002, p. 157).

O Marketing se tornou um canal alternativo para muitas empresas e organizações nas décadas de 50, 60 e 70, com o crescimento e desenvolvimento do mercado, a população aumentando e, por conseqüência o crescimento do número de clientes, se especializando e conhecendo mais e melhor os seus direitos.

O marketing até a década de 70 era direcionado às massas e tinha como função principal levar o maior número de produtos para o maior número de clientes, mas com as mudanças tecnológicas, econômicas, culturais, sociais e políticas que aconteceram no país e no mundo se expandiram rapidamente, alterando os mercados e as formas de atuar nesses mercados. Mudanças que tornam as atividades de Marketing, voltadas para o conhecimento das necessidades e para o relacionamento com os clientes, cada vez mais necessárias.

Para o Marketing existem inúmeras definições, mas Philip Kotler e Armstrong em sua obra *Princípios de Marketing* (2003), descrevem Marketing como administração de mercados para efetuar trocas e relacionamentos com o propósito de criar valor e satisfazer necessidades e desejos. Como um processo administrativo e social através do qual os indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, por meio da criação, oferta e troca de produtos e valor com terceiros.

#### **3.7.1 TROCA**

A troca acontece quando duas pessoas ou mais executam a barganha de um bem por outro. As pessoas trocam objetos, produtos ou serviços que

satisfaçam sua necessidade por outros, até mesmo moeda, resultando numa transação de valores.

### 3.7.2 VALOR

O valor é resultante de uma comparação na relação custo/benefício entre o que ele está pagando para adquirir o produto e a utilidade que ele vai trazer.

Os clientes consomem os produtos que lhe emprestarem maior valor, isso incluiu custo monetário do produto, tempo de compra, acessibilidade, entrega, entre outros itens que o consumidor também avalia antes de efetivar uma compra.

### 3.7.3 SATISFAÇÃO

O cliente espera do produto um bom desempenho e o atendimento das suas expectativas, e a sua satisfação depende da correspondência do produto.

As expectativas são geradas através das propagandas, da opinião de amigos, nas compras anteriores. Um produto pode corresponder às expectativas e satisfazer o cliente, superar as expectativas e surpreendê-lo ou não corresponder e desenvolver no cliente a insatisfação e frustração em relação ao produto. Daí a preocupação com a qualidade total, que está diretamente ligada à satisfação e a sustentação de preços mais altos.

Kotler e Armstrong (2003) citam o psicólogo Abraham Maslow, em Administração de Marketing (2000, p.194), e a sua teoria da “Hierarquia das Necessidades” descrita por ele em seu artigo para a *Psychological Review* (Vol. 50, 1943, p. 394-395), para tentar explicar por que as pessoas são impulsionadas a comprar. Segundo ele as necessidades humanas são dispostas em uma hierarquia de prioridades da mais prioritária à menos. Elas estão dispostas na seguinte seqüência: as **necessidades básicas** de consumo e as fisiológicas, como fome e sede; as **necessidades de segurança** que envolve segurança e proteção; as **necessidades sociais** de senso de integração e relacionamento; as **necessidades de respeito** que envolvem auto-estima, reconhecimento e status; e as **necessidades de auto-realização**, de desenvolvimento e realizações pessoais.

Além dessas necessidades que fazem parte da condição humana, existem os desejos que são ilimitados e variam de pessoa para pessoa, porém a quantidade de recursos para a satisfação das necessidades e dos desejos são finitos e por isso elas optam investir seu dinheiro em produtos ou serviços que ofereçam o maior nível de satisfação.

A atividade de Marketing envolve desenvolvimento de produtos, pesquisa, comunicação, distribuição, determinação de preço e serviços para auxiliar a empresa na diferenciação de seus concorrentes, através de estratégias para elevar as vantagens competitivas.

Estratégias que são desenvolvidas analisando os concorrentes: como são e quais os seus comportamentos assim como as necessidades dos consumidores e o ambiente, a fim de responder ao mercado e ao cliente com mais proximidade.

O típico livro de 600 páginas, utilizado nas faculdades a respeito de marketing, provavelmente tem apenas uma ou duas páginas sobre relações públicas. Os autores, em geral, descrevem relações públicas como um sub-item de promoção que, por sua vez, é rotulada como um dos sub-itens de marketing – os 4 P's. [...] .E, já que os professores dão tão pouca ênfase a relações públicas, a maioria dos estudantes de marketing, não recebe bastante informações sobre a matéria a ponto de se entusiasmar.[...]. Quando, no futuro, estes estudantes se tornam as pessoas que tomam as decisões, se pensarem em relações públicas, podem considerar o termo apenas como um modo de colocar o nome das suas empresas na mídia (LESLY, 2002, p. 158).

Várias organizações, tendo experimentado ou observado o valor das relações públicas, usam-na de forma eficaz para construir suas vendas e suas imagens.

Marketing é nas sociedades modernas, uma realidade cada vez mais importante e abrangente no gerenciamento das atividades humanas. [...] A disciplina, surgida na primeira metade do século XX, para resolver alguns dos grande problemas gerados pela Revolução Industrial e agravado com o comércio massificado [...] e as novas versões dada a palavra marketing – isoladas ou combinadas a outras – aparecem para dar nomes mais exclusivos e pomposos às

ferramentas ou atividades que a teoria do marketing vem preconizando como essenciais, dentro de uma estratégia mais ampla que objetive a melhor adequação de uma empresa à dinâmica do mercado de consumo (Mitsuru Higuchi Yanaze, professor livre-docente da ECA/USP: apud KUNSCH, 2006, p. 63).

A forma mais habitual e aceita de produzir respostas no mercado é através dos 4 P's, ou Composto de Marketing ou, ainda, Mix de Marketing: Produto, Preço, Praça e Promoção, sistematizados e reunidos por McCARTHY (1999), nos Estados Unidos. Por estarem mais intimamente ligados às atividades realizadas pelos profissionais de Marketing em suas ações mercadológicas ou comerciais, não vemos a necessidade de detalhar cada um dos componentes. Com relação ao produto e a promoção de vendas, entretanto, estas representam etapas a ser percorrida, pois desde o seu processo de desenvolvimento até a comercialização final no mercado consumidor, os trabalhos envolvem a busca de idéias em muitas fontes, dos funcionários aos clientes e, também, a comunidade científica, o que requer estímulo a criatividade, no qual a comunicação é um dos pontos bases ( ROSA, 1999, P.30).

#### **3.7.4 PRODUTO**

O produto é o conjunto de bens e serviços que a empresa oferece aos seus consumidores. Para evidenciar e destacar o seu produto a empresa pode usar e abusar de design, qualidade, marca, embalagens, desenvolver características específicas que diversifiquem o produto direcionando-o para a solução desejada pelo seu público alvo.

#### **3.7.5 PROMOÇÃO**

A promoção envolve todo esforço de comunicação para levar ao conhecimento do cliente todos os benefícios do produto e as facilidades para sua aquisição, com o intuito de convencer o cliente a comprar.

Em outras palavras a função principal de Marketing é identificar, entender as necessidades dos consumidores, tornar essas necessidades, desejos perceptíveis através da comunicação e posteriormente gerar o consumo, valor e satisfação para

atrair novos clientes e manter os atuais, promovendo lucro, crescimento e perpetuidade das empresas ou instituições. Trabalhando em conjunto com as demais áreas da empresa, interligado-as para o mesmo objetivo, fornecedores e funcionários, cada área desenvolvendo o seu papel extremamente importante para o desenvolvimento e realização da missão da empresa, porque todos são responsáveis por garantir resultados positivos à empresa e benefícios aos clientes. “Com uma função especial de conhecer muito bem seus clientes a medida que o produto ou serviço se adapte a ele e venda por si só”.

As empresas necessitam comunicar-se com seu público-alvo para efetuar suas vendas, e também com seus *stackholders* para garantir uma boa imagem e reputação. Para satisfazer esses objetivos, a empresa elabora mensagens e escolhe os meios para sua transmissão. Esse processo envolve a utilização de várias ferramentas promocionais, que devem ser atentamente analisadas para que uma comunicação eficaz e efetiva seja alcançada. O processo de comunicação integrada de Marketing (CIM), e composto por instrumentos importantes, tais como venda pessoal, propaganda, publicidade, promoção de vendas, *merchandising*, marketing direto, atendimento ao cliente, marketing digital, assessoria de imprensa e relações públicas, embalagem e rótulo (GOIA, 2006).

O programa promocional ou de comunicação sempre deve ser adequado ao seu público-alvo e consistente com os demais elementos do marketing-mix.

### **3.8 O MARKETING NAS EMPRESAS**

Apesar dos avanços verificados quanto à compreensão do que seja marketing, o grande dilema das empresas é de como inseri-lo no contexto administrativo. De acordo com KUNSCH (2006) há mais de quatro décadas os dirigentes das empresas, independente de sua origem ou porte, procuram formas adequadas de inserir as atividades relacionadas com os mercados dentro de suas organizações. Dentre esses esforços, podemos indicar: A contratação de estagiários (estudantes de comunicação social ou de administração de empresas) para

trabalhar em seus departamentos de vendas, por considerar essa uma prática “barata”; Contratação de uma consultoria externa de marketing, sendo essa uma prática mais freqüente; Contratação de uma agência de propaganda, para criar peças de comunicação para divulgação em diversos meios; Criação de um departamento de Marketing, quando a empresa cresce e começa a obter resultados consideráveis por meio da utilização das ferramentas de marketing. (KNUSCH, 2006, p 65-69).

### **3.9 MARKETING DE RELACIONAMENTO**

O Marketing de Relacionamento surgiu na década de 80 na área acadêmica, que considerava o marketing convencional já não tão eficaz para muitas situações.

As empresas começaram a perceber um crescimento acelerado dos mercados, concorrência cada vez mais audaciosa, clientes de poucas para muitas opções de produtos, marcas, preços e fornecedores. Elas precisavam se tornar diferentes, próximas de seus clientes, líderes de mercado e rentáveis.

Perceberam que perder um cliente significava perder toda uma vida de investimentos e que custa cinco vezes mais caro atrair um cliente do que mantê-lo, daí a importância de atrair, reter e cultivar seus clientes, proporcionando a eles um relacionamento especial, duradouro e uma ótima experiência de compra.

Entendendo-se o marketing dentro da perspectiva de gestão de negócios, a gestão do marketing deverá ter uma visão focada nos negócios da empresa e em seus relacionamentos.

Porém, há necessidade do entendimento de que esses relacionamentos não são tratados à revelia, e sim de forma estratégica e focado em resultados. Para se manter firmes em mercados mutáveis, as organizações perceberam que necessitam de relacionamentos confiáveis, firmes e duradouros.

Nesta perspectiva, os conceitos de marketing de relacionamento, juntamente com o *after-marketing*, despontam nas empresas como um excelente instrumento para criar vínculos e manter fiéis clientes e outros públicos.

Podemos definir marketing de relacionamento da seguinte forma:

Marketing de relacionamento significa criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos. Cada vez o marketing vem transferindo o foco das transações individuais para a construção de relacionamentos que contêm valor e redes de oferta de valor. O marketing de relacionamento está mais voltado para o longo prazo. Sua meta é oferecer valor de longo prazo ao cliente, e a medida do sucesso é dar-lhes satisfação ao longo prazo. (KOTLER; ARMSTRONG, apud: BOGMANN, 2002, p. 397).

Considera-se que o marketing de relacionamento é uma postura, um posicionamento adotado pela empresa e que deve começar com o consumidor.

O marketing de relacionamento visa, através da interatividade entre a empresa — considerando todas as pessoas que ali trabalham — e seu público consumidor, produzir valores que promovam a diferenciação de seus produtos e serviços no mercado.

Isso não é uma tarefa fácil, pois relacionamentos duradouros requerem que as empresas constantemente aperfeiçoem seus processos administrativos e exigem um modelo de gestão moderno, capaz de aglutinar os instrumentos aplicáveis por todos os escalões da empresa. Exige também uma política de comunicação empresarial utilizada com eficiência para reunir as informações pertinentes aos públicos e transformá-las em conhecimento aplicável e retornável ao mesmo público.

### **3.10 AS RELAÇÕES COM OS EMPREGADOS E A COMUNICAÇÃO INTERNA**

Por representar uma forma de aplicação de diversas ferramentas do marketing para dentro da organização, o processo de relações com os empregados e a comunicação interna é tratado na literatura organizacional como “*Endomarketing*”, em razão do prefixo “Endo” que provém do grego e quer dizer



“ação interior ou movimento para dentro”, e como os empregados representam um universo de valores dos mais expressivos, a esse público deve ser dirigida a maior e melhor atenção (KUNSCH, 2006. p. 106).

O “*Endomarketing*” é, na verdade, uma filosofia para gerenciar os recursos humanos existentes no ambiente interno da organização, ou o capital intelectual como preferem alguns autores - com base nas perspectivas do marketing tradicional.

Os processos de comunicação interna foram definidos a partir de algumas necessidades muito discutidas atualmente no meio empresarial: a melhoria da comunicação interna nas empresas, a motivação dos funcionários e maior integração dos departamentos que compõem uma organização, com intuito de melhorar a qualidade e serviços prestados pela mesma.

As empresas estão percebendo que não basta tratar bem apenas o cliente que vem à procura dos serviços e produtos. “O empregado é o primeiro cliente que a empresa deve conquistar se quiser se manter competitiva no mercado”. A estratégia de criar vínculos com os empregados não é nova. A melhor ferramenta de marketing da empresa são os funcionários. O compromisso deles com os resultados estão diretamente ligados ao seu grau de satisfação com a empresa. Se o empregado sente-se bem na empresa, fica mais fácil atender bem aos demais agentes envolvidos nos negócios como fornecedores e tomadores de serviços.

O marketing, como já foi falado, não se limita aos conceitos de vendas e propaganda, vai muito além, levando em consideração, desejos e necessidades dos clientes, buscando satisfação, lucros e melhor imagem para a organização.

O processo de comunicação interna é um conjunto de ações da empresa com o propósito de preparar seus funcionários para a cultura do comprometimento com a satisfação dos seus clientes.

Todos os dias, as empresas sofrem pressões impostas pela competitividade, pela globalização e cada vez mais se faz necessária a evolução de conceitos ligados aos valores sociais que convergiram para um único valor de plenitude: a liberdade que está associada à transparência, participação e democracia.

Para alcançar essa meta, os gerentes e administradores precisam incentivar o espírito de equipe, facilitar a comunicação, promover treinamentos e qualificação, investir em relações interpessoais, elevar a auto-estima dos empregados e, principalmente, fazer com que eles se orgulhem de trabalhar na empresa. "O funcionário tem que se identificar com a empresa e com o trabalho que executa. Ele representa o espelho da prestadora de serviço, na visão do cliente".

Para que as organizações alcancem suas metas, é preciso canalizar os esforços das pessoas para que elas também alcancem seus objetivos individuais e compartilhem uma relação ganha/ganha. As pessoas devem ser tratadas como parceiros das organizações. Aliadas, fornecem conhecimentos, habilidades, capacidades e inteligências, pois são elas as detentoras do capital intelectual. "As empresas visionárias e bem sucedidas tratam seus colaboradores como parceiros de negócios e não mais como empregados contratados".

Neste aspecto a gestão de pessoas é um elemento fundamental, tanto quanto a gestão financeira, pois só com um gerenciamento eficaz dos colaboradores é possível alcançar os objetivos e buscar competitividade. Treinamento para a atualização e recursos de motivação dos colaboradores, são fundamentais. "As pessoas despendem a maior parte do tempo no trabalho e isto requer uma estreita identidade com o que fazem, pois só assim podem dar o melhor de si e sentirem-se responsáveis pelo próprio desempenho".

A abordagem da comunicação interna consiste em um diagnóstico, que corresponde à visualização de uma situação geral, e que contém um conjunto de valores e procedimentos necessários para a manutenção da empresa e a conquista de vantagens competitivas. Esta é uma situação clara do que as empresas estão enfrentando no mundo. A nova realidade é marcada por um mercado voltado ao cliente e ao valor do serviço prestado.

Existem inúmeras polêmicas sobre a utilização do termo "*Endomarketing*" principalmente entre os profissionais de comunicação, Com o propósito de evidenciar que, na realidade, trata-se de funções que se completam, e que tem como única finalidade a promoção de um melhor nível de relacionamento e comprometimento, apresentamos abaixo um trecho da entrevista realizada por uma

profissional atuante na área de comunicação organizacional publicada e assinada por Analisa Brum <sup>(9)</sup> na Revista “Super Meio & Mídias”, em 2006. e que deixa clara a ligação existente entre a comunicação interna e o “*Endomarketing*”. Neste trabalho, por se tratar de uma dissertação voltada para a importância da comunicação interna e o propósito de mostrar a importância das relações públicas para a sua realização das ações necessárias a eficácia dos trabalhos, utilizaremos o termo “*Endomarketing*” grafado em itálico em entre aspas, sem, contudo, com isso, tecer qualquer tipo de crítica aos autores e profissionais daquela área.

“A respeito das diferenças entre ações de Comunicação Interna e de “*Endomarketing*” a autora comenta que: Comunicação Interna é quando você transmite informações importantes usando os meios formais de comunicação disponíveis na empresa, como por exemplo e-mails, reuniões com a liderança, etc. Marketing interno é quando você associa as informações a serem transmitidas às técnicas e estratégias do Marketing tradicional, diz ela que costuma brincar dizendo que quando passamos a informação com “florzinha” estamos fazendo “*Endomarketing*”. A criatividade faz a diferença. A partir do momento em que existe um cuidado criativo, uso de cor, de mídias alternativas, estamos diante de uma ação de “*Endomarketing*” ou Marketing Interno. Os conceitos são muito próximos”.

Segundo ela: “considerando apenas a Comunicação Interna, o desafio é trabalhar as lideranças para a comunicação face a face, para que elas assumam a responsabilidade de comunicar-se com suas equipes”. Poucas empresas têm investido para transformar suas lideranças no canal interno prioritário.

“Outro desafio, considerando a similaridade entre Comunicação Interna e “*Endomarketing*”, é organizar os processos. Muitas empresas ainda fazem comunicação interna de uma forma desorganizada, sem alinhamento com outros processos. Na década de 90, tivemos a descoberta da Comunicação Interna, mas de forma desorganizada”.

---

9 Analisa Brum é autora de vários livros sobre “endomarketing” e comunicação interna, citados nas referências.

Na década seguinte, algumas empresas começaram a organizar suas áreas de comunicação, criando padrões e modelos de gestão. Passaram a atuar de forma mais integrada com áreas de Marketing, RH, Finanças, Operações. Mas ainda há muito espaço para melhoria.

Continuando ela relata que cada empresa deve fazer uma análise detalhada de seus públicos e de suas necessidades de comunicação. Houve uma época em que tudo era campanha. Hoje, as grandes empresas resolveram investir de forma mais inteligente e produtiva, com maior efetividade das ações desenvolvidas. Grandes empresas como Vale, Gerdau, Renner, Votorantim, Seara, avaliam criticamente em qual estratégia é melhor investir para atingir os resultados esperados.

Para informar os funcionários, elas usam canais estruturados. Para engajar, elas fazem campanhas. Diferenciam bem as duas necessidades. Os canais de comunicação têm que existir sempre. As campanhas são como um “enxoval de comunicação”, o que enfeita, complementa, deixa a informação mais agradável. O grande segredo é cada empresa descobrir qual a sua necessidade e escolher a ferramenta adequada.

Em geral, as atividades de Comunicação Interna são realizadas por profissionais locados na área de Recursos Humanos, Marketing ou Comunicação Corporativa. O ideal é que exista a parceria entre essas áreas. O RH tem o foco nas pessoas e gera grande parte das informações que precisam ser repassadas aos funcionários. Não existe certo ou errado. Na maioria das empresas os relacionamentos de comunicação são realizados através da área de Gestão de Pessoas. Algumas vezes esse tipo de relacionamento é mais difícil, porque tem-se que educar as interfaces, explicar terminologia comunicacional, as funções da comunicação, etc. Por outro lado, fica mais fácil porque eles têm as informações sobre gestão de pessoas. O RH está deixando de ser operacional e pensando de maneira mais estratégica.

Bekin (1995), também relata que o “*Endomarketing*” possui importância estratégica, por isso não pode ser separado do marketing tradicional. É necessário conquistar primeiro o cliente interno, para após lançar-se ao mercado externo. Achar

que todas as pessoas vestem a camisa da empresa quase sempre não é verdade. Bens e serviços devem ser “vendidos” primeiro aos empregados. Grande parte das pessoas sente-se desvalorizada nas empresas. Assim, não se consegue obter um atendimento satisfatório e correto aos clientes externos. Isto acaba passando uma imagem inadequada da empresa. Por terem limitada margem de decisão para resolver qualquer pequeno problema, muitas vezes essa situação gera uma atitude de displicência nos colaboradores que lidam com os clientes, caracterizando-se como um mau atendimento.

O processo de relacionamento com os empregados deve partir de três premissas básicas:

- O mercado está orientado para o cliente;
- Empregados também possuem expectativas;
- A excelência de serviços e o gerenciamento de recursos humanos são muito mais importantes do que se imagina (BEKIN, 1995).

Para Bekin (1995), por ser um processo capaz de gerar um relacionamento cooperativo e de responsabilidade compartilhada, o “*Endomarketing*” favorece uma vida profissional sadia, que transfere conseqüentemente para o ambiente familiar e social. Um programa eficiente de comunicação interna jamais deve ser confundido com paternalismo e deve se ajustar à realidade da organização, ou seja, identificar as prioridades, na intenção de verificar os pontos mais vulneráveis a serem corrigidos e para se saber em que pontos agir, onde e em que medida. Indica, assim, a existência de três níveis de abrangência que devem ser valorizados: A criação de uma nova mentalidade na organização; os esforços necessários para a manutenção dessa mentalidade; e a introdução de novos bens e serviços para os empregados.

Esse processo é guiado por duas linhas de ação: atitude e comunicação. A atitude refere-se às ações que dão ao funcionário consciência da importância estratégica, de um serviço orientado para o cliente. A comunicação estabelece um sistema de informações amplo, no intuito de dar subsídios para o cumprimento das

tarefas com eficiência. As expectativas dos funcionários compreendem três pontos principais, segundo BEKIN:

- Reconhecimento pelo seu trabalho;
- Reconhecimento de sua importância como indivíduo; e
- Remuneração adequada.

Para isso, BEKIN (1995) afirma que são utilizados os programas de motivação e valorização. Quando se alcança o seu nível de excelência, obtém a harmonia e a eficiência. A motivação é um processo global, que tem como objetivo o comprometimento das pessoas com a causa e os objetivos da organização, integrando-os à cultura da mesma. Isto implica em um melhor desempenho do colaborador, por se sentir valorizado e satisfeito por pertencer àquela empresa. O processo de motivação constitui-se de sete etapas: estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento. Esta seqüência nos mostra que a motivação implica reconhecer o trabalho, valorizar e recompensar o empregado. É preciso que a empresa pratique os valores implícitos em cada etapa, pois, para buscar a excelência, é preciso que se trate às pessoas com excelência.

Um processo de motivação, baseado na busca da excelência organizacional e humana, deve ser criado com base em ações voltadas, em primeiro lugar, para a satisfação do indivíduo e transparência nos processos de comunicação interna. Dentre eles, podemos destacar:

- os fatores de motivação do grupo de a execução das tarefas e alcançar os objetivos recíprocos (parceria);
- a valorização e a participação do indivíduo dentro do grupo;
- valores e objetivos organizacionais tangíveis para integrar as pessoas;
- reforço das atitudes baseadas em valores compartilhados;
- as formas de recompensar e premiar o grupo por resultados positivos;
- a criação de um ambiente de interação organizacional;

- o incentivo à participação dos empregados na tomada de decisão e nas atividades de planejamento;
- as ações para estimular a iniciativa e criatividade;
- a delegação de poderes relacionados com o nível de responsabilidade da função exercida;
- a criação de um sistema de remuneração adequado às condições do mercado (BEKIN, 1995).

De acordo com Bekin (1995), o envolvimento dos funcionários é princípio básico do “*Endomarketing*”, pois assim todos devem saber onde estão e por que motivo. Conhecendo a empresa, torna-se fácil sentir-se parte integrante dela. O processo de envolvimento deve ser estimulado pelos líderes. Sugestões que aparecem nas reuniões com grupos de funcionários são, sem dúvida, frutos desse sistema aberto – “*Endomarketing*”. Também é necessário que se tenham regras, porém elas devem fazer parte da cultura da empresa, e serem positivas e ordenadoras, além de conter valores (respeito, estímulo, empenho). Se não estão ligadas a um valor, como, por exemplo, um aspecto operacional, pelo menos deixam abertos campos para iniciativa à inovação. A delegação de poder deve ser fruto de um relacionamento positivo entre o líder e o grupo. A função do líder é transmitir conhecimento, injetar confiança, colaboração e lealdade. A resistência, quanto à delegação de poder, pode estar ligada à má interpretação das regras da empresa, distanciando as pessoas de soluções que poderiam surgir na prática.

A comunicação envolve a troca de informações, ou seja, é informação com *feedback*. Antecipa-se aos ruídos, pois onde existe comunicação, não se tem o boato, que provoca a insatisfação. A maioria das organizações informa, mas não se comunica. Ou seja, apenas diz, e não ouve. Só o fato de ouvir já seria como dizer um sim. E se houver a manifestação reativa por parte da pessoa que está ouvindo, aí sim a comunicação estará completa. Os sistemas de informações são os veículos usados para se transmitir mensagens, que podem ser desde uma palestra até uma revista interna (BEKIN, 1995).

Para Bekin (1995), a mudança é um processo, por isso não pode ser avaliada de forma imediata, pois os novos procedimentos precisam de tempo para serem absorvidos e gerarem resultados. O problema hoje da gerência está em mudar os valores e a orientação empresarial, pois isto significa a adoção de novos papéis ou funções para o gerente. Até então, eles estavam habituados em controlar e manipular, para conseguir resultados. Na verdade, podem ser os gerentes o problema das empresas no caminho da mudança. O novo papel do gerente é focalizar e priorizar o serviço ao cliente, o exercício da liderança como um agente de mudanças e sua reeducação para liderar uma estrutura solidária. Devem exercer cada vez mais a função de planejamento. É a ligação do presente e do futuro, através de perspectivas que giram em torno do “*Endomarketing*” e em função das tendências afirmadas na sociedade e na economia. A tecnologia influi diretamente na pirâmide hierárquica, pois ela mesma fará o papel de levar informações sobre as pessoas e as tarefas, porém de forma horizontal, isto é, não será mais necessária a hierarquia. Também facilita o acesso à empresa pelo consumidor, trazendo o cliente para perto da organização.

### 3.10 COMUNICAÇÃO INTERNA: ESTUDO DE CASO

Dentro das premissas básicas que regulamentam as ações de comunicação e do comportamento humano nas organizações, optamos por fazer um estudo de caso em uma empresa localizada na cidade de Itapetininga, de origem familiar, e líder no mercado de Vestuário, que envolve um estudo sobre a aplicação de um processo de “*Endomarketing*” e as influências que ele pode produzir nos resultados organizacionais.

**Endomarketing** é uma resposta a muitas das aflições e ansiedades dos profissionais da área de Marketing e Recursos Humanos. São ações estruturais visando à ação-para-o-mercado. Este conceito objetiva fortalecer as relações internas dentro da empresa com a função de integrar a noção de “cliente”, propiciando melhorias tanto na qualidade dos produtos como na produtividade pessoal e processos. (Bekin, Saul Faingaus, 1995, p. 17).



Inicialmente fizemos um estudo do referencial teórico do Marketing Interno e, após, uma pesquisa para verificar o nível de satisfação dos colaboradores à luz dos referenciais teóricos, cujos resultados apresentamos neste capítulo:

O marketing interno visa a criação de uma nova linguagem em todas as dependências da organização, própria para todos os seus colaboradores, independentemente do nível hierárquico de cada um. A base dessa linguagem se dá através de um conjunto de valores, estabelecidos pelos próprios funcionários. Esses valores nada mais são do que os paradigmas existentes na empresa, tanto no comportamento individual quanto no coletivo e que, se adaptados à realidade da mesma, atingem melhores índices de produtividade e qualidade em tudo que seja realizado. O sucesso só depende da maneira pela qual a empresa trabalha todos esses pontos.

Com este propósito, o trabalho foi conduzido através da análise da empresa-alvo, que ainda não possui um programa de “*Endomarketing*”. É importante deixarmos claro que, cada programa desenvolvido, deve ser apropriado à empresa especificamente, pois cada uma possui suas particularidades e diferenças próprias.

### **3.10.1 JUSTIFICATIVAS PARA REALIZAÇÃO DE UM ESTUDO DE CASO.**

Por ser a prática de comunicação interna um tema pouco explorado, foi esta uma das principais razões para a sua escolha. No Brasil, Bekin (1995) registrou a marca “*Endomarketing*” em 03 de janeiro de 1995. Um segundo motivo muito importante para o estudo é a forma como essa ferramenta estratégica de comunicação e relacionamento é trabalhada. Com a ferramenta, questões rotineiras e de certa forma simples, são tratadas de uma maneira totalmente diferente e inovadora, facilitando o processo de realização de trocas e assim construindo relacionamentos com os clientes internos. Outra razão bastante forte, que justifica também a sua escolha, é que ele se trata de uma estratégia organizacional, que vêm sendo buscada por várias empresas, inclusive as brasileiras. O objetivo

principal da busca por parte dessas empresas está no interesse de que sejam minimizados, ou até mesmo eliminados, diversos problemas de ordem cultural e motivacional internas. Os principais problemas internos estão presos às perturbações existentes entre líderes e liderados, tornando-se necessário o resgate os valores organizacionais, hoje praticamente esquecidos, como a afetividade e o respeito, por exemplo. Com o simples resgate desses dois valores já se conseguiria resolver a maior parte dos problemas internos da organização.

E, por fim, pela escassez de pessoas especializadas no assunto, capazes de executar de um bom trabalho de “*Endomarketing*” nas empresas, o trabalho mostra sua efetividade no momento atual. Desta forma, convincente é o aprofundamento nessa área, de forma a contribuir para o esclarecimento do assunto a quem possa interessar.

### **3.11 IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA**

No processo de implantação da comunicação interna são realizadas avaliações referentes às necessidades e satisfações dos clientes internos da empresa. Os clientes externos só serão conquistados e mantidos pela empresa se os funcionários praticarem um serviço excelente, que só ocorrerá se o colaborador estiver satisfeito. O funcionário deve ser tratado como cliente e valorizado como pessoas, para que o processo tenha bons resultados.

Com o processo de Comunicação Interna “a empresa é vista como um todo integrado e visível em todos os seus aspectos. Esta atitude desencadeia um processo que gera a motivação e a capacitação de seus funcionários. É um processo capaz de gerar um relacionamento cooperativo, através da interação constante entre as varias áreas da empresa,” (BEKIN, 1995).

Com a implantação do marketing interno, existem duas alternativas: as pessoas envolvidas passam a ser mais comprometidas ou passam para outra

empresa, forçadas pelas mudanças internas impostas pela cultura do comprometimento.

- **Difusão da cultura:** divulga os valores essenciais da empresa e propiciam a formação de um clima adequado para a promoção das relações interpessoais.
- **Desenvolvimento cultural:** consolidam a base cultural desenvolvida e aceleram qualitativamente a produtividade por meio do reconhecimento e da valorização do ser humano, o comprometimento.
- **Manutenção da cultura:** são projetos que fazem com que as chefias, que estão somente envolvidas e não comprometidas sejam identificadas, pois será ela que irá garantir a divulgação dos projetos básicos de difusão cultural.

No primeiro grupo de veículos de difusão cultural incluem-se: a Intranet, o Boletim Informativo Diário e os Murais, todos utilizados para a divulgação das atividades e das novidades relacionadas à empresa. Esses instrumentos são monitorados diariamente pela equipe responsável, que busca e recebe informações de todas as áreas. O acompanhamento de metas, fotos dos novos funcionários, aniversários, reportagens publicadas em jornais externos, prêmios, fotos e relatórios de atividades comemorativas são alguns dos conteúdos desses instrumentos de comunicação. Programas específicos e de natureza permanente, são uma iniciativa que tem por objetivo melhorar a qualidade de vida dos funcionários da empresa.

Considerado como um instrumento periódico, o "Dialogando" é utilizado para promover a aproximação do nível operacional (supervisores e operários) com o nível estratégico (direção e gerência).

No segundo grupo pode ser também periódica a homenagem por tempo de serviço: os funcionários seriam formalmente reconhecidos, ocasião em que podem ser contemplados com prêmios que incluem viagens, brindes, planos de saúde, férias extras. O evento deve ser amplamente divulgado, assim como as datas comemorativas, dia dos pais, das mães e do Trabalho. As comemorações de final de ano incluem festa de natal extensiva aos familiares, onde são divulgados os

resultados e a premiação, bem como entregues presentes a todas as crianças, dependentes dos funcionários da empresa.

Os encontros de comunicação devem ter periodicidade anual e mensal. Ter como pauta principal a divulgação das metas - reuniões sucessivas em que os participantes situam-se na mesma hierarquia. As metas são divulgadas e posteriormente acompanhadas pelos canais competentes por meio de indicadores que exprimem a evolução do faturamento, da participação no mercado, da produtividade, da qualidade e da rentabilidade obtida. O supervisor da área aproveita o momento para fazer uma análise geral do setor, discutir melhorias, apresentar funcionários novos e divulgar outras notícias de interesse do grupo. Com isto os colaboradores passam a integrar a história da empresa, interiorizando os seus valores e a sua cultura.

As etapas seguintes são desenvolvidas com a estreita medição dos resultados obtidos e técnicas específicas visando o melhor aproveitando possível da “COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL” voltada para o público interno.

### **3.12 QUALIDADE DE VIDA**

Dar oportunidades ao empregado para que ele possa ter êxito na organização é um fator importantíssimo para a sua qualidade de vida, pois envolve bons salários, promoções, oportunidades de crescimento e o aprimoramento profissional. A qualidade de vida está ligada à produtividade. Uma jornada de trabalho flexível reduz muito o absenteísmo, e acaba se tornando fator indispensável quando da decisão de permanecer na organização. Felicidade na linguagem administrativa é sinônimo de eficiência, portanto quanto mais feliz o colaborador, mais produtivo ele será. Uma empresa é competitiva quando possui, dentre outros fatores, qualidade em seus produtos e serviços. Isso vai depender de seu pessoal, o principal ativo, que está ligado a uma variável específica: treinar todos, a fundo, continuamente. Esses processos de desenvolvimento estão, da mesma forma, voltados para a criação do futuro da empresa, através de perspectiva de longo prazo. Porém, quase

sempre, essa previsão do futuro só será conseguida com o resultado da visão de várias pessoas, e não de uma isoladamente (CHIAVENATO, 1996).

Com isso, para um bom programa de formação de pessoal, Chiavenato (1996) coloca que é necessário conhecer os dez elementos básicos e fundamentais:

- Formar e instruir os empregados nas capacidades primordiais da empresa;
- Tratar a todos como empregados potenciais de carreira;
- Instruir constantemente as normas e políticas da empresa, reciclando-as continuamente;
- Controlar os gastos de tempo ou de dinheiro, verificando se o investimento está realmente dando retorno;
- Formar no local, ou seja, não limitar-se as salas de aula, mas também na prática;
- Transmitir ao empregado todas as técnicas e conhecimentos que ele possa aproveitar;
- Utilizar a formação como um novo esforço estratégico, instruindo os colaboradores sempre;
- Enfatizar o papel da instrução em períodos de crise;
- Conceber a formação em função do interesse que é despendido pelo mesmo;
- Transmitir a filosofia e os valores da empresa.

Além desses elementos, é importante também a formação do pessoal do meio de campo, ou seja, dirigentes, gerentes e supervisores. A maioria dos programas de formação para esse *staff* é ineficiente e ineficaz. Infelizmente, as empresas só consideram necessário o desenvolvimento de pessoal, quando todas as demais alternativas falham (CHIAVENATO, 1996).

### 3.13 COMPROMETIMENTO E ENVOLVIMENTO

Cerqueira (1999) descreve que existem duas formas dos colaboradores responderem aos estímulos recebidos. Uma das formas de relacionamento é a de envolvimento, ou seja, a pessoa aceita uma idéia ou ordem apenas externamente, superficialmente, enquanto internamente gera reações negativas, afetando o desenvolvimento naquilo que tem que ser feito. A outra forma de relacionamento é a de comprometimento, ou seja, a pessoa adere à idéia também internamente, e entra de corpo e alma na realização do que tem que ser feito. Sendo assim, concluímos que a adesão externa é reativa negativa (prejudicial), que ocorre por um processo de defesa psicológica (medo, interesse, conveniência...). Já a adesão interna é reativo positivo (agrega valor), que acontece por um processo voluntário de adesão psicológica (à idéia, à ordem...). Para que essa adesão interna ocorra, é necessário que exista uma base motivacional, que dê a sustentação psicológica ao colaborador.

Nas empresas em que predomina o envolvimento, surgem sintomas como: não integração dos departamentos; felicidade por dar algo errado em outra área que não a sua; ignorar problemas por achar que não são seus; fazer apenas o que as rotinas ou normas exigem sem alavancar para decisões ou soluções; os colaboradores delegam para cima (chefia), e assim por diante. Já nas empresas que predomina o comprometimento, onde todos os problemas são problemas de todos, é observado que as divisões da organização são integradas; há a ajuda mútua; as pessoas não passam por cima dos problemas; alavancam decisões e soluções além do que lhe é exigido; assumem os problemas, entre outros (CERQUEIRA, 1999).

Para Cerqueira (1999), o consenso para a adesão a essa sinergia de comprometimento é difícil de obter e ocorre devido às diferentes percepções das pessoas e dos seus interesses pessoais. O consumo é caracterizado pelo comprometimento explícito dos empregados, isto é, sair do seu ponto de vista inicial para uma idéia comum. O que se deseja é ter o maior número de pessoas, na maior parte do tempo, comprometidas. Esse comprometimento passará a se irradiar dentro da empresa, atraindo muitas pessoas apenas envolvidas ou até oscilantes, para o mesmo time. Assim, os colaboradores não comprometidos começam a se distanciar da nova cultura. Em médio prazo, caso não mudem de atitudes, são demitidos pelas pressões internas que essa nova filosofia exerce sobre eles.

Não há condições de descrever todos os tipos de pessoas existentes, pois cada uma possui sua individualidade. Cada indivíduo busca satisfazer suas necessidades e carências, entretanto a vida lhe coloca parâmetros, onde ele terá que se submeter a restrições de todos os tipos, para encontrar sua satisfação pretendida. Sem essa base restritiva, a sociedade seria um caos, por isso ela própria se defende punindo quem infringe as restrições impostas, através da justiça. Da mesma forma, acontece nos processos de mudança cultural, onde o estabelecimento de valores básicos torna-se fundamental para a obtenção do comprometimento. No entanto, não garante nem a prática nem o comprometimento dessa filosofia. Para uma pessoa, quando recebe um estímulo, ela entra em um estado de tensão ou ansiedade, que só será eliminado quando for satisfeita a sua necessidade (CERQUEIRA, 1999).

Estímulo, de acordo com Cerqueira (1999), é tudo aquilo que é percebido por uma pessoa, em um dado momento, proveniente da ação de um agente específico. Restrições são estímulos contrários que necessariamente, são provenientes de um agente específico, isto é, decorrem dos sistemas formais que abrangem os ambientes onde vivemos (normas morais, educacionais, para a regulamentação da conduta civil, etc).

“A motivação de um ser humano é um estado interno e varia a cada instante em função das suas necessidades”  
(CERQUEIRA, 1999).

Cerqueira (1999) descreve que, nos processos de mudança cultural, os estímulos gerados são motivacionais, criando a base necessária para a obtenção do comprometimento. Porém, só ocorrerá isso quando a empresa satisfizer as necessidades básicas de seus colaboradores (sobrevivência). As deficiências materiais encontradas nas empresas, além do aspecto remuneração, são: falta de banheiros decentes para uso comum, bebedouros, vestiários, refeitórios, uniformes, entre outros. Quando essas carências básicas não são atendidas, predispõe à falta de motivação, gerando atitudes apenas de envolvimento.

Através do estudo da motivação psicológica, as necessidades de reconhecimento são suprimidas com estímulos que desenvolvam a auto-estima dos colaboradores. Outro motivador básico para o comprometimento é o desenvolvimento da empatia, que supre a necessidade de segurança psicológica. A

atitude de se comprometer é uma manifestação de empatia, sem que exista a predominância do “eu” e do egocentrismo. A empatia é manifestada através da transparência, do espírito desarmado e da alavancagem. Uma pessoa é considerada madura quando manifesta um comportamento responsável, perante os estímulos e restrições que são impostos. Assim, o comportamento é um estado de alta maturidade; conseqüentemente, o envolvimento é um estado de baixa maturidade. É importante salientar que não é o colaborador que possui baixa ou alta maturidade, mas sim seu comportamento (CERQUEIRA, 1999).

### 3.14 MUDANÇAS

Chanlat (1993) trabalha a questão da mudança, em relação à cultura da organização, mas especificamente dos diferentes tipos de perturbações que existem entre superiores e subordinados nas empresas. Analisa o impacto das relações de transferência, nas questões relacionadas ao uso de poder e à tomada de decisões.

Kanaane (1999) acredita que as pessoas que tiverem emprego em tempo integral serão as de altíssima qualificação. As demais serão divididas em três categorias:

- **Grupos de projetos** – pessoas que se juntam para projetos específicos a serem concluídos em curto lapso de tempo.
- **Trabalho em tempo parcial** – pessoas trabalharão alternadamente, dois ou três dias por semana, incluindo sábados e domingos.
- **Trabalho individual ou em grupos familiares** – as pessoas trabalharão dentro de suas casas (*home Office*).

Assim, Kanaane (1999) afirma que o trabalhador assumirá uma amplitude maior de responsabilidades. Contribuirão para seu desempenho profissional, o desenvolvimento de potencialidades e habilidades pessoais. Dentre as características necessárias para essa nova performance profissional, destacam-se:



- Estar preparado, ao mesmo tempo, para as várias demandas e culturas;
- Lidar com a dualidade;
- Pensar de forma estratégica;
- Possuir um perfil pessoal inquieto;
- Lidar com as incertezas.

Kanaane (1999) destaca a responsabilidade para lidar com as pessoas e meio ambiente, levando em consideração o contexto de trabalho. Visualizar a questão ética para se alcançar os objetivos e metas organizacionais, resgata a qualidade de vida no trabalho. Toda experiência vivenciada no ambiente social e organizacional, afeta a personalidade humana de forma global: emoções, sentimentos, pensamentos, raciocínio, razão, intuição. Nesse caso, a visão de que o todo está em cada parte e que cada parte está contida no todo é essencial. Ou seja, uma visão de que a organização possa ser incorporada pelo indivíduo, e que o mesmo se sinta parte da organização. Esta é uma visão globalizada.

Contrária à visão, estão os conflitos, diretamente associados ao processo de deterioração organizacional, que impedem o crescimento, desenvolvimento e saúde das pessoas e da empresa. O equilíbrio da empresa depende do equilíbrio das pessoas, e de sua relação com a mesma. Repensar a organização implica rever o poder, a autoridade, a qualidade de vida, o relacionamento, comunicação, entre outros pontos. A qualidade de vida está relacionada com as necessidades e expectativas das pessoas, e conseqüentemente, sua satisfação. O bem-estar do funcionário é demonstrado através de relações saudáveis e harmônicas (KANAANE, 1999).

Conforme Kanaane (1999), é preciso atuar de forma sistemática, alterando-se efetivamente as relações hierarquizadas, as ações empreendidas pelos executivos, seus valores, o alcance dos objetivos organizacionais e o comprometimento dos colaboradores, diante desses processos. Assim como os fatores externos, as empresas não podem mais desprezar sua interdependência com os valores e processos culturais das pessoas, bem como sua própria formação cultural. As relações no ambiente de trabalho estão associadas à experiência de vida. Isto nos

diz que a conduta tem como característica um conjunto de aprendizados e condicionamentos, que afetam as interações profissionais e sociais. Por outro lado, essas relações com o ambiente de trabalho, projetam expectativas e valores oriundos das suas classes sociais.

O atual quadro social, político e econômico tem levado as empresas à repensarem seu quadro funcional re-alinhando sua estrutura. Profissionais que demonstravam total confiança e sua empregabilidade, hoje deixam transparecer a fragilidade do assunto, nessa nova realidade emergente. Desse modo, a conduta sofre alterações pela existência de uma constante preocupação com a busca de novos conhecimentos, em rever posturas e comportamentos compatíveis com a demanda organizacional e social. O enfoque no indivíduo vem resultando em uma revisão de diretrizes e direcionamentos da condição humana e está baseado em livre comunicação entre os níveis hierárquicos, maior autonomia e delegação das pessoas, responsabilidades, criatividade, avaliação pessoal, autonomia, crescimento e maturidade. A livre comunicação permite maior interesse, envolvimento, levando a um respeito mútuo e confiança entre as pessoas da empresa (KANAANE, 1999).

Uma proposta que protagoniza a eficácia humana, para Kanaane (1999), possui grande probabilidade de desencadear o processo de cooperação, comprometimento, interação e atuação em grupo, amenizando competições internas. Quando existe a valorização do comportamento humano, os mecanismos complexos existentes nas organizações podem ser mais facilmente compreendidos. As insatisfações, manifestadas diante do trabalho realizado pelos colaboradores, denotam desajustes e até conflitos entre o homem e seu resultado. São marcadas por conflitos não resolvidos, e a falta de participação das pessoas na tomada de decisão. A satisfação no trabalho pouco tem atendido as expectativas e anseios dos colaboradores, por se caracterizar como uma relação utilitarista, mecanicista, unidirecional, com limitadas expectativas de relações satisfatórias, uma vez que é sempre salientado o conflito capital x trabalho.

A expressão qualidade de vida representa uma variável, que não afirma nem nega as condições de vida, das pessoas de uma organização. A qualidade de vida nada mais é do que a satisfação das necessidades do indivíduo, afetando atitudes pessoais e comportamentais. Essas atitudes são importantes para o alcance da

produtividade. Isso desencadeia o desenvolvimento da organização, voltando-se para a satisfação no cargo e a valorização do trabalho. A qualidade de vida implica no bem-estar do funcionário, do que ele busca como pessoa profissional, enfim, como ser social. O indivíduo vê assegurada sua saúde física, mental e emocional quando o ambiente de trabalho é um ambiente seguro, do ponto de vista da higiene e segurança, ou seja, um ajustamento mais sadio no trabalho (KANAANE, 1999).

Kanaane (1999) também afirma que as empresas exercem grande influência sobre o estado mental e emocional das pessoas que dela fazem parte. As organizações podem atuar tanto como integradoras e enriquecedoras para seus colaboradores, como podem desagregar e manipular as pessoas. Práticas corretivas implicam em danos profundos na personalidade e clima organizacional, gerando comportamentos inadequados, tanto individual quanto grupalmente. A maneira de se exercer o poder nas empresas toca em três aspectos distintos: a orientação estratégica, a estruturação priorizada e a cultura dominante da empresa. A postura assumida pela empresa tende a afetar sua dinâmica interna e o grau em que se flexibiliza.

O clima organizacional é determinado pela motivação dos colaboradores e por aspectos formais administrativos, que direta ou indiretamente afetam tais relacionamentos, e ao mesmo tempo é por eles influenciado. A sobrevivência e produtividade humana têm como condições essenciais à comunicação, a interação com terceiros, a convivência, etc. Sob uma perspectiva integral, o homem pode ser analisado enquanto ser social e enquanto ser político. O grau de sociabilidade, para incorporar as mudanças necessárias, vai depender do grau de diversidade existente (flexibilidade e maleabilidade do indivíduo), ou seja, seu papel social. A mobilização, individual ou grupal, na tentativa de atender aos anseios e expectativas da comunidade, é na verdade uma concepção política, pois extrapola a categoria social.

Ao analisar a cultura de uma empresa, são identificadores diferentes valores, que vão desde a conscientização até o grau de alienação dos indivíduos. A cidadania no ambiente de trabalho é determinada pelo grau de conscientização de determinadas categorias profissionais. Tal cidadania significa em se exercer seus direitos, e se responsabilizar pelos seus deveres e atos. Como consequência das manifestações políticas das organizações, identifica-se o grau de participação dos funcionários, que nada mais é do que o exercício do poder pelos indivíduos que compõem uma empresa. A participação é

um dos pontos essenciais para o alcance da integração homem/produção (KANAANE, 1999).

Kanaane (1999) coloca que a distribuição de poder, autoridade, propriedade, coordenação e integração, no processo decisório, está relacionada com o comprometimento. Como abordagem gerencial, pode ser amparada nas questões motivacionais, atingindo assim aumento de produtividade, desempenho e satisfação no trabalho. Com isso, tem-se a participação financeira e a participação não financeira. A financeira refere-se a melhores resultados financeiros através de novas opções econômicas, o que implica no direito à participação nos lucros da empresa. A participação nos lucros é um incentivo aos colaboradores, que são os principais responsáveis pelo crescimento da produtividade. Toda pessoa que se sente valorizada e que participa das decisões organizacionais, demonstra rendimentos mais significativos. A participação não financeira é evidenciada pelo grau de comprometimento de funcionário referente ao trabalho, a equipe e o grau de relacionamento com os líderes. Diz respeito a aspectos como grau de responsabilidade, criatividade e interesse.

A integração que seria responsável para o eficiente funcionamento do sistema social tem como contrapartida o conflito. A administração dos conflitos, em termos organizacionais, seria então feita sob forma de participação, pela integração do colaborador aos interesses da empresa, tendo como respaldo as motivações individuais e grupais. Assim, o conflito aparece como algo natural para o equilíbrio da organização. A participação é dividida em direta (dirigida à pessoa considerada) e indireta (destinada aos colaboradores considerados coletivamente). A participação direta é psicológica e pessoal. Já a indireta é sociológica, política e coletiva. A partir do incremento e do compromisso para a participação, haverá a conscientização quanto à missão da empresa e ao envolvimento do grupo. Na medida em que o papel profissional for clareado, a idéia da democratização nas decisões será desmistificada como sendo causa para a queda de produtividade (KANAANE, 1999).

Este direcionamento, de acordo com Kanaane (1999), contrapõe os padrões da administração tradicional, bem como destaca a necessidade de revisão dos atuais valores, presentes nas empresas, evidenciando o ser humano em termos de crescimento, e conseqüente **Desenvolvimento Organizacional**.

A finalidade do Desenvolvimento Organizacional refere-se à mudança, para ajuste da missão ou objetivos. Para isso, existe uma gama de comportamentos, que vão desde o estresse individual e organizacional, até a falta de uma consciência ambiental, implicando na dificuldade de adaptação às novas tecnologias. Para que o Desenvolvimento Organizacional seja efetivamente implementado, é preciso adotar ações tais como: pesquisas de opinião e atitude, técnicas de administração dos conflitos grupais, laboratórios de sensibilidade, entre outros. A preocupação maior do Desenvolvimento Organizacional é com a evolução do grupo de trabalho, a flexibilização das estruturas da organização e a mobilização dos empregados, para o amadurecimento e fluidez da empresa, enquanto facilita as mudanças individuais e organizacionais, traz à empresa também a estabilidade e solidez (suficientes para sua sobrevivência), pois transformam ameaças em oportunidades.

É possível delinear dados representativos da cultura das organizações, como: valorização restrita do fator humano existente, tratamento das conseqüências dos fatos/informações, sistema de planejamento ineficaz, falta de clareza organizacional, predomínio da mentalidade ganha-perde, falta de visão estratégica, e assim por diante. Esses aspectos assinalam disfunções globalizadas, onde são inúmeros os prejuízos para a organização, e que afetam tanto o ambiente interno como o externo. Em menor quantidade, identificam-se empresas que retratam estágios de desenvolvimento mais avançados, e que possuem características como: presença de um sistema participativo e integrado, predominância do modelo de gestão, democratização do processo decisório, ênfase no trabalho em equipe, entre outros. Essas diretrizes evidenciam um estágio organizacional evoluído, onde a valorização humana se dá de forma acentuada. A diferenciação assinalada nas distintas tendências organizacionais tende a gerar uma sinergia entre os níveis internos da empresa, possibilitando uma adoção rápida de ações estratégicas, para o ambiente externo. Caso contrário, a geração de conflitos internos e são acentuados, bem como a lentidão no processo decisório e nas respostas às demandas externas (KANAANE, 1999).

Para Kanaane (1999), é identificado o grau de cultura de uma empresa, se apropriados os seus símbolos e signos. A sua leitura possibilita compreender o sistema de comunicação da organização, de forma abrangente. Isto significa entender a comunicação interna, o grau de veracidade na política de comunicação, o

nível de comunicação organizacional com a sociedade, o sistema de comunicação e a administração de conflitos, e a avaliação do sistema de comunicação. Deve-se evitar, nas empresas, tentativas planejadas de desenvolvimento organizacional, através de esquemas prontos ou fórmulas mágicas, totalmente distantes da cultura vigente. Deve-se enfatizar o auto-diagnóstico, propiciando a “Aprendizagem de Duplo Ciclo”, a partir de experiências vivenciadas pelas pessoas da organização. À medida que esse enfoque é incorporado por todos, surgem nítidos sinais de um processo auto-regulado pelas próprias pessoas. É evidente que um processo interativo aflora quando existe a troca de informações dos indivíduos, sobre as respectivas posturas, impactando na mudança pretendida.

A empresa deve desenvolver estratégias de marketing para posicioná-la no mercado, considerando ações empreendidas no âmbito interno, junto aos colaboradores. O veículo facilitador para a difusão da cultura interna, sem perder de vista o mercado externo, são as ações de comunicação interna. Estas se configuram, como estratégia competitiva e contemporânea, para potencializar a imagem da organização. Para que seja obtido um desenvolvimento efetivo dos diversos setores da empresa, é necessário mudar a cultura atual predominante. A evolução desse processo constitui-se de vários programas inter-relacionados, que possibilitam maior autonomia, melhoria da qualidade e produtividade, enfatizando os processos de trabalho e o atendimento aos clientes. Esta proposta deve ser incluída no planejamento estratégico da organização, de forma que os resultados melhorem o conflito entre o capital e o trabalho, bem como as relações interpessoais, alcance dos objetivos, e implemento à qualidade e à produtividade. Quando as empresas estiverem certificadas da importância da valorização do potencial humano, estarão abrindo canais para que as pessoas ampliem suas idéias, acerca de todas as pessoas e da própria organização. O empregado desenvolverá visões e perspectivas globalizadas. Os subsistemas atuarão de maneira interdependente, agilizando os sistemas de trabalho que se apropriam da tecnologia, sem perder os fatores humanos de vista (KANAANE, 1999).

Chiavenato (1996) comenta que, por muito tempo, a escolha de um treinamento se dava função de quanto ele custaria, em valor monetário, para a empresa, em relação ao orçamento despendido para o mesmo. No entanto, hoje a tendência está sendo em determinar o método que melhor se enquadre à realidade

da empresa. Esse investimento tem a clara intenção da obtenção do retorno e objetivos previamente definidos. O segmento da simulação e dos jogos de empresa está criando oportunidades reais não só propondo soluções, mas diagnosticar situações onde elas são necessárias. Outro fator é o de conceber e implementar estratégias, relacionar uma situação atual e evidenciar novas situações as quais se pretenda chegar. Outro ponto é pensar e agir sem se prender a uma alternativa somente. Aprender a viver com as incertezas administrando-as e providenciar *feedback* (retornos) necessários, também são questões fundamentais.

Conforme Chiavenato (1996), as principais tendências quanto à transformação dos processos de Gestão de Pessoas são: a) agregar valor à organização e às pessoas; b) contar com gerentes e suas equipes participando ativamente e ligados de forma intensa com o negócio da empresa; c) melhorar a qualidade de vida através do aprimoramento do quadro de pessoal e preparar organização e seus empregados para o futuro continuamente.

A busca da excelência requer novas abordagens, devido à influência da tecnologia da informação que devem se adequar às práticas de treinamento a cada pessoa, de acordo com suas diferenças, enfatizando técnicas grupais e solidárias com o usar mecanismos de motivação e realização pessoal;

Compartilhar a comunicação como fonte de retro informação contínua para a verificação do crescimento do desempenho individual.

Essas tendências mostram a configuração de novos empreendedores do conhecimento. Os colaboradores buscando melhor capacitação profissional, os gerentes assumindo maiores responsabilidades e as equipes mais envolvidas são a nova realidade nos processos de desenvolvimento de RH (CHIAVENATO, 1996).

Fitz-Enz (2001) afirma que os processos de mudanças podem fracassar devido a várias razões. As quatro principais são os ajustes rápidos, as soluções obsoletas, a análise incorreta e a resistência organizacional. A expressão “Os cachorros não voam” significa que, não importa o grau de esforço aplicado, pois todas as coisas têm limitações, elas não podem mudar a sua natureza. É preciso decidir como se quer que a organização seja, como local de trabalho e fornecedor de preferência. Os clientes se importam com o tipo de organização, e não com o

funcionamento dos processos. Isto traduz-se em serviço, qualidade e produtividades superiores. Para dar o grande salto é preciso redefinir o contexto da organização. O contexto inclui desde o investimento em tecnologia até a gestão da cultura, definindo a natureza da empresa. A natureza é uma constante e o comportamento uma variável. Ou seja, definida uma nova natureza, se obtém os comportamentos desejados. O contexto diz o que a empresa acredita ser possível, influi nas decisões, suporta as ações e prevê os resultados subseqüentes.

Mudar a natureza de uma organização requer a concentração em quatro pontos: visão, cultura, estratégia e compromisso. Eles são muito mais interativos do que aditivos. A visão deve ser básica, honesta, positiva e inspiradora, pois dita claramente o que a empresa pode se tornar. A cultura é a força vital da organização, para fomentar, suportar e revivificar a mesma. A estratégia focaliza as táticas internas para lidar com os fatores externos (mercado). O compromisso é a união de todos os outros requisitos, pois, ao contrário, serão unicamente palavras. É necessário à alta gerência mostrar o comprometimento por detrás das palavras. Gerenciar o amanhã focando o futuro é o conceito fundamental para o grande salto. É a diferença entre obter avanços significativos e outras estratégias de gestão. Exige-se a criação de uma geração do futuro, estando situado no presente (FITZ-ENZ, 2001).



#### **4 ESTUDO DE CASO: A Gestão da Comunicação Interna e do Relacionamento com os Empregados em uma Empresa no Interior do Estado De São Paulo**

Considerando a necessidade de operacionalização dos objetivos propostas para a trajetória da pesquisa, apresenta-se neste item a natureza vária dos procedimentos metodológicos selecionados e utilizados como instrumentos à consecução dos mesmos.

A Empresa foi fundada em 1965, atualmente possui quatro filiais, todas localizadas no interior de São Paulo, em uma cidade de médio porte, com características tipicamente interioranas.

Com base no referencial metodológico e na proposta de implantação de um processo de comunicação nas empresas, proposta por Torquato do Rego (1986), desenvolveu-se uma pesquisa exploratório-descritiva apoiada em um estudo de caso, junto a uma empresa varejista localizada no interior do Estado de São Paulo, selecionada levando-se em consideração os seguintes itens:

- a. Empresa legitimamente interiorana;
- b. Empresa socialmente responsável.

A opção pela empresa selecionada deve-se ao seu reconhecimento público, sua representatividade e importância no desenvolvimento local e regional e pela sua representação ativa no desenvolvimento pessoal e profissional dos seus empregados.

A partir dos parâmetros verificados, são apresentados o cenário e a contextualização da comunicação e da informação em seus diferentes níveis, sua importância e relevância e de como eles atuam no processo de gestão de pessoas na organização e a sua política de desenvolvimento organizacional. Há necessidade de uma política de gestão da comunicação interna e da informação para que a

empresa promova a sinergia necessária com seus diversos públicos de relacionamento para que se atinjam os objetivos.

Optou-se pelo estudo de caso, pela oportunidade de análise quantitativa dos dados que esse método oferece, a despeito da limitação de inferências mais abrangentes.

De acordo com Yin (1989, p. 23, apud: BRESSAN, 2000):

O estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de uma perspectiva de vida real, quando a fronteira entre o contexto e o fenômeno não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas.

Nesse estudo de caso, optou-se por selecionar uma única empresa como forma de representar um universo específico, considerando essa empresa típica “[...] de um conjunto mais amplo do qual se torna representante [...] e considera-se que essa investigação irá [...] ajudar a compreender uma situação ou um fenômeno complexo” (LAVINE; DIONNE, 1999, p. 156)

## **4.1 DADOS DA EMPRESA**

Com seus investimentos voltados para a atualização de produtos, capacitação e desenvolvimento profissional e implantação de processos tecnológicos necessários ao setor de atuação (comércio varejista de roupas, calçados e acessórios), a empresa oferece subsídios para a realização da pesquisa.

Neste estudo de caso delineado, são apresentados inicialmente os dados gerais referentes à empresa. A filosofia da empresa entendida com um conjunto de elementos como sua missão, visão, valores, normas de conduta, etc.

Conhecida por sua sintonia com as constantes mudanças verificadas nesta época, atualiza-se com frequência, trazendo sempre para a região as novas tendências de moda, investindo no conforto dos clientes e na qualidade de seu

atendimento, além de participar ativamente da sociedade local, através de programas de responsabilidade social.

Vencedora da última pesquisa “*Top of. Mind*” realizada na região de Itapetininga, a empresa pode ser considerada, hoje, marca consagrada e reconhecida por sua qualidade em produtos e serviços.

A empresa trabalha com vasto portfólio, o que a faz a mais procurada quanto ao atendimento das necessidades e desejos das diversas classes sociais e demais características dos públicos da região.

#### **4.1.1 MISSÃO**

Proporcionar a realização do sonho de consumo de moda, com preços justos, assegurando ao cliente o prazer de sentir-se bem com o seu atendimento, produtos e ambiente de trabalho, garantindo resultados positivos.

#### **4.1.2 VISÃO**

Ser reconhecidos no mercado de atuação pela variedade e qualidade de produtos, excelência no atendimento e incentivo ao desenvolvimento dos colaboradores. O cliente é a sua prioridade.

#### **4.1.3 VALORES**

Ética, Responsabilidade Social, Profissionalismo, Trabalho em Equipe, reconhecimento, postura pessoal e cidadania.

Embora se trate de uma empresa familiar e de médio porte, é dirigida por quatro sócios, e vem demonstrando a adoção de práticas modernas de administração, feita com a participação de profissionais empreendedores contratados, preferencialmente, no mercado local.

Seus diretores estão sempre abertos a novas idéias, buscando novos conhecimentos, investindo em treinamentos, consultorias, cursos, avanços em

tecnologia e incentivo educacional aos funcionários, fazendo com que eles estejam sempre atualizados com o que há de mais dinâmico no mercado administrativo.

Possuindo 05 filiais e gerando mais de 300 empregos diretos, contribui com o desenvolvimento econômico e social através da geração de empregos e da arrecadação de tributos para os governos.

Seus investimentos estão sempre voltados para a valorização e o reconhecimento do potencial de seus colaboradores, oferecendo, como retribuição, além dos salários, oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional.

Os concorrentes são empresas de pequeno e médio porte, e não chegam a afetar a sua participação no mercado. Estar sempre investindo em inovações e acompanhando as mudanças mercadológicas no seu ramo de atuação, aprendendo a extrair delas oportunidades de crescimento.

A gestão sustentável existente só foi possível através de uma política de relacionamento ético e transparente com todos os públicos: empregados, fornecedores, governo, sociedade em geral. Além disso, uma política de participação ativa junto à comunidade dos municípios onde estão sediadas, incentivando varias atividades culturais e assistenciais lhe conferem, por mérito, o *status* possuído. Para tanto é necessário conhecer a opinião dos públicos internos através de uma metodologia que assegure confiabilidade ao processo.

## **4.2 MÉTODO DE ESTUDO UTILIZADO**

Método é um conjunto de atividades, predispostas para alcançar um objetivo, traçando o caminho a ser seguido. Em outras palavras, é o método que descreve como o trabalho de implantação de uma política de comunicação interna deve ser realizado.

#### 4.2.1 PESQUISA JUNTO AOS EMPREGADOS

Para a observação sistemática do universo da empresa selecionada, optou-se pelo desenvolvimento de uma pesquisa de campo, por atender melhor às necessidades de eficácia do fenômeno pesquisado.

De acordo com Marconi; Lakatos (1999, p. 85):

“A pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de hipóteses que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou a relação entre eles”

O método utilizado e desenvolvido nesse trabalho foi a realização de uma pesquisa quantitativa que demonstre o posicionamento de uma percentagem significativa dos funcionários.

A pesquisa quantitativa abrange toda uma consistência teórica que, de maneira consciente, procura acabar com descuidadas suposições sobre significados compartilhados, apresentando as verdadeiras opiniões.

Com base nos resultados da pesquisa, é elaborado o estudo de um novo modelo de gerenciamento para que os anseios da empresa sejam atingidos. Dessa nova necessidade da organização, surge a idéia de se implantar o processo de comunicação institucional, voltado para o ambiente interno da organização, como solução para os problemas de ordem interna, mais precisamente àqueles ligados ao relacionamento com os empregados. A realização de um estudo de caso seria a base fundamental para o andamento dos trabalhos.

Complementando a pesquisa, foram efetuadas entrevistas com alguns membros da empresa – por amostragem - de forma pessoal. Essas entrevistas foram realizadas com a utilização de técnica semi-estruturada. Este tipo de entrevista é apropriado quando o assunto é confidencial, e que o entrevistado possa negar-se a responder, caso não lhe seja interessante a manifestação.

As perguntas foram realizadas com o propósito de se obter um maior número de dados possíveis, bem como a observação de outros dados, transmitidos através das reações e emoções das pessoas pesquisadas.

## 4.2.2 COLETA DE DADOS

A Empresa possui 300 funcionários, e a amostra utilizada foi de 84 entrevistados, escolhidos de forma aleatória em vários departamentos. Essa amostra representa um percentual de 28% do total de colaboradores da empresa.

## 4.2.3 ANÁLISE DOS DADOS

A análise do conteúdo adquirido foi realizada de forma comparativa, ou seja, juntam-se os dados obtidos comparando-os e verificando suas semelhanças e diferenças.

A melhor estratégia para se trabalhar com um estudo de caso é a de seguir as proposições teóricas que levaram ao mesmo. As proposições são baseadas nos objetivos e no projeto em si, refletindo-se nas questões pesquisadas, nas revisões de literatura e nas novas interpretações. Tendo como base essas premissas, foi realizada a análise do conteúdo dos dados obtidos na pesquisa de campo.

## 4.2.4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Segundo a diretoria, a empresa investe muito no treinamento e aprimoramento dos recursos humanos:

A empresa sempre se preocupou com o ser humano. Isto pode ser provado pelo fato de ao longo desses últimos anos vêm elaborando varias ações para a qualidade de vida dos empregados. Como o incentivo à formação acadêmica parcialmente custeada pela empresa e a realização de vários treinamentos para maior informação e conhecimento junto aos nossos empregados, para que eles trabalhem conscientes e realmente felizes (Diretoria de Recursos Humanos da Empresa)

E, por isso, foi instituído um setor de treinamentos “*in company*” de forma sistemática que procura transmitir aos funcionários informações para garantir o cuidado e o sucesso na execução de suas atividades.

São apresentadas, abaixo, as sínteses das respostas obtidas através dos roteiros de perguntas. As sínteses são extraídas das entrevistas individuais. Abaixo

de cada grupo de respostas, tem-se uma análise geral das mesmas, mas cabe aqui algumas observações importantes, em primeiro lugar quando a qualidade das informações:

A liberdade de opinião manifestada pode ser considerada relativa uma vez que as sugestões são apresentadas ao líder que acaba servindo como intermediário.

A transformação dos quadros de avisos utilizados em murais informativos, disponibilizados em vários locais indicados por uma pessoa ou pela equipe responsável pela sua elaboração e atualização seria uma forma inicial de mudança. A utilização de um outro veículo de informação, o jornal interno, serviria para solucionar parte das falhas de comunicação apontadas por alguns funcionários.

No que tange ao relacionamento interpessoal pode se aferir que nos mesmos níveis hierárquicos o relacionamento é bom, entretanto eles vêm-se ressentidos de uma maior aproximação com os funcionários da diretoria, o que poderia ser resolvidas com a realização de visitas programadas às unidades. Seria necessária, também, uma melhoria nos níveis de diálogo entre líderes e funcionários, o que traria maior satisfação para eles.

#### **4.2.4.1 IMAGEM**

Pelas respostas foi possível, em várias oportunidades, observar a figura do líder funciona como intermediário entre a empresa e o funcionário, seria interessante verificar o nível de treinamento dado aos líderes para que essa função de intermediário seja desempenhada de forma neutra, ou seja, apenas levando-se em consideração as relações extremamente profissionais. Uma forma de melhorar o processo de comunicação interna seria a realização de treinamentos específicos para os líderes das unidades na área de gestão de pessoas.

Com relação à política de treinamentos, à vista das respostas obtidas, uma maior transparência nos processos de escolha poderia ser suficiente para eliminar as insatisfações verificadas.

A preocupação com a qualidade de vida dos funcionários deve fazer parte das suas responsabilidades sociais tendo presente o fato de que 17% dos entrevistados não vêem preocupação da empresa com esse item. O assunto deveria ser levado à pauta de reuniões do departamento de gestão de pessoas para se buscar soluções. Uma das atitudes a ser tomada seria estabelecer critérios para a concessão de benefícios e esses critérios serem divulgados de forma clara e objetiva para todos os funcionários.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Podemos observar que os conceitos de relacionamento com os empregados, através das técnicas de comunicação interna, propiciariam condições de focar o que deve ser priorizado em estudos de melhoria da gestão e do desempenho organizacional.

As pesquisas sobre o clima organizacional e a satisfação dos clientes podem ser úteis para um diagnóstico de apuração da situação em que se encontra uma organização em relação ao marketing interno, em suas diversas dimensões. O tema é importante, pois está relacionado com o enfoque de conquistar e manter os melhores talentos do mercado dentro da organização.

É comum a disputa pelos melhores empregados entre as diversas empresas. A partir dos estudos realizados, entendemos que o processo de comunicação interna serve como opção para conquistar, manter e encantar o cliente interno. As organizações modernas, que buscam um novo direcionamento, rumo a maiores competitividade e lucratividade, têm que adotar estratégias de aproximação e valorização do capital humano que as integram, pois estas ações acabam por propiciar melhorias na qualidade de vida dos funcionários e na de seus familiares, contribuindo com o propósito maior que é a busca da satisfação e da fidelização do cliente externo e, conseqüentemente, dos resultados da organização.

Todos envolvidos ganhariam. Os funcionários por conquistarem melhores condições de trabalho e de desenvolvimento profissional e a organização que, ao ter em seus quadros colaboradores mais satisfeitos, terão produtos e serviços com maior valor agregado e, assim, clientes mais cativos.

A comunicação interna e o relacionamento existem para atrair e reter seu primeiro cliente, o cliente interno, obtendo significativos resultados para a empresa e também atraindo e retendo clientes externos.

O grande desafio dos dirigentes de empresas é transformar funcionários em aliados, sem esquecer que uma estrutura empresarial democrática depende da

liberdade de informação, do incentivo à criatividade e do livre curso das idéias e da oportunidade de expressar suas opiniões.

O comprometimento das pessoas, portanto, deve ser transformado em uma vantagem competitiva para as organizações. De um lado os problemas de pessoal são freqüentes: crises de motivação, insatisfações, desinteresse pelo trabalho, absenteísmo. De outro, as inovações tecnológicas, os programas de produtividade e de qualidade fracassam ou perdem a sua força quando a organização não dispõe de um patrimônio humano efetivamente dedicado ao seu trabalho e à organização.

A aplicação dos instrumentos de comunicação organizacional por parte da empresa nas relações de troca e relacionamento que acontecem com os funcionários deve ter início com a identificação das necessidades e desejos desse público.

Assim, é possível desenvolver a oferta de benefícios e estímulos que permitam atrair e reter na empresa um contingente de pessoas motivadas a trabalhar com eficácia e criatividade, capazes de planejar e realizar as mudanças que devem ser feitas no interior da organização, fortalecendo a imagem da empresa para que ela possa fazer face à concorrência e às exigências do ambiente externo.

Porém, não adianta a empresa se dizer seguidora das práticas de relacionamento e comunicação interna, chamar seus empregados de colaboradores e fechar-lhes as portas da administração. O Programa tratado nesta pesquisa requer mudanças na cultura das organizações. A prática deve ser adotada como um processo contínuo e crescente para que exista motivação para o trabalho e para a realização dos objetivos individuais e coletivos dos públicos que se relacionam com a empresa, dentre eles, evidentemente, os empregadores, os empregados e os consumidores externos.

De acordo com o estudo de caso realizado na Empresa-Alvo, o relacionamento e a comunicação com os empregados, aparentemente positivas, podem e devem ser vista com reservas, uma vez que pelas respostas apresentadas, há uma concentração dos processos nos líderes que leva os anseios e as necessidades à direção ou ao Departamento de Gestão de Pessoas, acabando por servir de intermediário.

Para tanto, os trabalhos nos dão base para uma orientação profissional à empresa, que deveria providenciar, se de acordo e de seu interesse, as recomendações abaixo:

- a. A implantação de uma pessoa ou de um departamento responsável pela comunicação para que a comunicação interna seja estruturada e as informações disseminadas de forma clara e objetiva, o que contribuiria para a produção de instrumentos mais formais, capazes de contribuir com o desenvolvimento dos processos internos da empresa;
- b. Com a implantação acima proposta, a comunicação e a informação da empresa deixariam de ser apenas voltadas para as lideranças — direção — gerentes de loja — que embora tendendo a uma distribuição de cima para baixo, hierarquizada, chegaria de forma mais efetiva a todos os funcionários;
- c. A utilização de vários canais de comunicação, tais como um jornal impresso ou boletim interno de informações também contribuiriam para disseminação de informação e solução dos problemas levantados pelos entrevistados;
- d. Com o direcionamento do foco para uma equipe responsável pelo gerenciamento da informação haveria maior disseminação, disponibilidade e aquisição de fatos e notícias, seleção prévia e registro daquelas que seriam mais importantes à empresa e seus funcionários.

No que tange ao relacionamento interpessoal, a pesquisa nos permitiu observar que existe um nível de relacionamento bom, mesmo nos níveis hierárquicos. Entretanto entre os diversos níveis, esses vêm-se suprimidos de uma maior aproximação com a diretoria, o que poderia ser resolvida com a realização de visitas programadas às diversas unidades. Nessas visitas seria incentivada uma melhoria nos níveis de diálogo entre líderes e funcionários, o que traria maior satisfação por parte deles.

## **AS OBSERVAÇÕES SOBRE A “IMAGEM”**

De acordo com vários entrevistados, pode-se observar a figura do líder funcionando como intermediário entre a empresa e o funcionário. Seria interessante verificar o nível de treinamento dado aos líderes, assim como o seu conhecimento sobre as políticas da Empresa para que essa função de “intermediário” seja desempenhada de forma neutra, levando-se em consideração apenas as relações extremamente profissionais. Uma forma de melhorar o processo de comunicação interna seria a realização de treinamentos específicos para os líderes das unidades na área de gestão de pessoas.

Ao destacar as principais dificuldades dos empregados, diagnosticadas na pesquisa, seria possível concluir que a implantação de um processo de comunicação interna, como ferramenta estratégica da gestão da comunicação na empresa seria necessária.

Primeiramente, seria realizada uma revisão na política de comunicação e informação, sem perder de vista a missão, a visão e a cultura organizacional, mas que a nova política seja implantada e disseminada com a participação de um número acentuado de funcionários das diversas unidades, como forma de dar maior aceitabilidade ao processo.

Finalizando, informamos que deveriam ser estudadas as seguintes recomendações:

- a. Realização de um estudo aprofundado sobre as formas de comunicação organizacional, mediante reuniões com diversos colaboradores da empresa e, somente a partir da identificação das necessidades de mudanças sob a ótica dos receptores, é que se trabalharia para a implantação de uma política de comunicação;
- b. No processo acima indicado deverá ser incluída a realização de um mapeamento da comunicação interna, detectando a visão dos funcionários quanto a seus pontos positivos e negativos por eles considerados, para efetuar a formulação de uma política de comunicação de acordo com uma visão global e posteriormente a

implantação pelos membros de uma equipe específica criada na empresa e referendada por todos, com base em um processo de administração participativa;

- c. A partir da implantação, providenciar a distribuição do fluxo de comunicação de forma mais horizontal a partir da seleção de informações de interesse comum e a criação de um canal de diálogo para obtenção de *feedback* buscando a integralização dos colaboradores e sua autonomia comunicativa;
- d. Reforçando os aspectos já mencionados , seria providenciada a criação de novos canais de comunicação mais participativos e democráticos, como por exemplo, *house organs*, jornal eletrônico, caixas de sugestões, e outros programas internos capazes de evidenciar de forma mais clara a valorização profissional e a participação administrativa;
- e. Seria recomendável, também, abrir mais espaço para os debates internos sobre melhorias, conquistas, problemas e desafios, procurando a valorização da contribuição individual e grupal dos colaboradores da empresa;
- f. A implantação de um gerenciamento da informação e de relacionamentos por um sistema de informação que permita a integralização das várias áreas da empresa e envolva todas as lideranças e equipes seria outro ponto importante no processo.

As recomendações sugeridas não representam receitas prontas nem fórmulas mágicas para a solução dos impasses levantados. Elas têm como objetivo central possibilitar o início de um projeto de relacionamento e comunicação interna capaz de impulsionar o clima organizacional e o comportamento humano na empresa e, num estágio superior, alavancar práticas e ações voltadas para um relacionamento cada vez mais sólido com a comunidade.

Considerando-se que a empresa pesquisada sempre se pautou pela excelência na busca de sua aceitação pela comunidade, entende-se que buscar o

diferencial empresarial através da incorporação dos princípios de comunicação interna é um avanço no mundo dos negócios e uma conquista social para todos os envolvidos, pois representa um exemplo da busca plena para que isso aconteça.

Entende-se que buscar o diferencial empresarial através da incorporação dos princípios de relacionamento com os públicos é um avanço no mundo dos negócios e uma conquista social para todos os envolvidos.

As empresas que decidirem investir nessa área devem estar conscientes de que, antes de tudo, ela representa um estado de espírito. Uma postura existencial e empresarial, não aprendida, mas antes de tudo incorporada, assimilada pela essência dos indivíduos.

**REFERÊNCIAS:**

ADORNO, T. W./HORKHEIMER, Max. – **Dialética do Esclarecimento/*Dialektik der Aufklärung*** – *Philosophische Fragmente* - Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1985

ADORNO, T. W. – **A Indústria Cultural e a Sociedade**. – São Paulo: Paz e Terra , 2002.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza – **Para entender Relações Públicas**. 4ª Edição – São Paulo, Edições Loyola, 1993.

COHN, Gabriel (org.). – **Comunicação e Indústria Cultural**. – 4ª Edição, São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1978, p. 287-295.

BACON, Francis. – **Francis Bacon: Da Proficiência e o Avanço do Conhecimento Divino e Humano**, São Paulo, Editora Madras, 2006.

BJUR, Wesley E. – **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, Abr./jun., 1979.

BEKIN, Saul Faingaus – **Conversando sobre Endomarketing: um ciclo de entrevistas com Saul Faingaus Bekin**. São Paulo: Ed. Makron Books, 1995.

BEKIN, Saul Faingaus. – **Endomarketing: – Como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2004.

BENNIS, W. – **Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origem e expectativas**. São Paulo: Ed. Gard Blucher, 1972.

BENJAMIN, W. – **A obra de arte na época de sua reprodutibilidade técnica**. – 2ª Edição, São Paulo: Abril Cultural , 1983.

BERNARDES, C.; MARCONDES, R.C. – **Teoria geral da administração: gerenciando organizações**. 3ª edição, São Paulo: Ed. Saraiva, 2006.

BRESSAN, Flávio – **O Método do estudo de caso**. São Paulo: FEA/USP, 2000, disponível em: [www.fecap.br/adm\\_online/art11/flavio.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm)

BRIGGS, Asa e BURKE, Peter. – **Uma História Social da Mídia: De Gutenberg à Internet**, Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2004.

BRUM Analisa de Medeiros. – **Endomarketing**. 3ª Edição. Porto Alegre: Editora Ortiz, 1994.

\_\_\_\_\_ – **Um olhar sobre o marketing interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000.

\_\_\_\_\_ - **Endomargeting: Como estratégia de gestão**. Porto Alegre: L&PM, 1998.

BUENO, Wilson da Costa. – **Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa**, São Paulo: Editora Manole, 2003.

COELHO, Teixeira. – **O que é Indústria Cultural** – São Paulo: Editora Brasiliense - 1996

CARLZON, Jan. – **Hora da Verdade**. 9ª Edição. Rio de Janeiro: Editora COP, 1993.

CHURCHILL, Jr. Gilbert A., PETER, J. Paul – **Marketing: Criando Valor Para o Cliente**, São Paulo, Editora Saraiva, 2005.

CERQUEIRA, Wilson. – **Endomarketing: Educação e cultura para a qualidade**. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 1999.

CHANLAT, Jean François. – **O indivíduo na organização**. Volume II. São Paulo: Editora Atlas, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. – **Como transformar RH: (de um centro de despesa) em um centro de lucro**. São Paulo: Editora Makron Books, 1996.

\_\_\_\_\_. – **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: 6ª. Edição, Editora Campus, 2001.

CROZIER, Michel. – **A Empresa Escuta**. São Paulo: Editora Instituto Piaget, 1994.

FARIAS, Luiz Alberto de. – **A Literatura de Relações Públicas**. 1ª Edição, São Paulo: Editora Summus, 2004.



FIGUEIREDO, José Carlos. – **O ativo humano na era da globalização**. 1ª edição. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

FITZ-ENZ, Jac. – **Retorno do investimento em capital humano**. São Paulo: Editora Makron Boks, 2001.

GOIA, Ricardo M. – (coordenador) – **Decisões de Marketing – os 4 p's**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

JAPIASSÚ, H.; MARCONDES, D. – **Dicionário básico de filosofia**. – 4ª Edição, Rio de Janeiro: Jorge ZAHAR Editor, 2006.

JIBB, L. R. – ***Trust: A New Vien Of Personal and Organizational Development***. Los Angeles: *Guid of Tutors Press*, 1978.

JIMENEZ, M. – **Para ler Adorno**. Rio de Janeiro: Editora F. Alves, 1977;

KANAANE, Roberto. – **Comportamento humano nas organizações: O homem rumo ao século XXI**. 2ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

KATHZ, Daniel e KAHN, Robert. – **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 1970.

KOTLER, Philip. – **Princípios de Marketing**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

KOTLER, Philip. – **Administração de Marketing**. 5ª São Paulo: Editora Atlas, 1998.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. – **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. 2ª Edição, São Paulo: Editora Thomson Learning, 2006.

LAVINE, C; DIONNE, J – **A construção do saber: manual de metodologia de pesquisas em ciências humanas**. Porto Alegre: UFRS, 1999.

LESLY, Ph., - **Os fundamentos de relações públicas e da comunicação**. – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

McCARTHY, E. Jerome; PERREAULT JR., Willian D. – **Marketing Essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1999.

- McCONKIE, M. L. – ***Classifying and Reviewing the Empirical Work on MBO: Some implications.***- *Group & Organizations Studies*, December, 1979, p. 461-475)
- MARCHIORI, Marlene, - **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. 1ª Edição, São Paulo: Difusão Editora, 2001.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E.M. – **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARCUSE, Hebert – **“Eros e Civilização”** – Tradução de Álvaro Cabral – 8ª Edição, Rio de Janeiro, LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora, 1999.
- MILLS, D.Q. – **“The Learning Organization”** – *European Management Journal*, junho de 1992.
- MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I.F.G. – **Teoria Geral da Administração**. 3ª Edição, São Paulo: Pioniera Thomson Learning, 2006.
- NADLER, D.A.; LAWLER, E. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1983.
- ORLICKAS, Elizenda. – **Consultoria interna de Recursos Humanos**: conceitos, cases e estratégias. 4ª Edição. São Paulo: Ed. Makron Books, 1999.
- PIMENTA, Maria Alzira. – **Comunicação Empresarial**. 3ª. Edição, São Paulo: Alínea Editora, 2002.
- ROBBINS, Stephen P. – **Comportamento Organizacional**. 9ª. Edição, São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- ROSA, J – **Roteiro prático para o desenvolvimento de novos produtos**. São Paulo: STS, 1999.
- ROSS, Philip E. – **Texto: A língua das Cores**. *Scientific American Brasil*, junho de 2004.
- SCHEIN, E.H. – **Organizational Psychology** – *Englewood Cliffs, News Jersey: Prentice-Hall*, 1970

TORQUATO DO REGO, F.G. – **Comunicação Empresarial, Comunicação Institucional:** conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus editorial, 1986.

VARGAS, H.C.; CASTILHO, A.L.H. – **Intervenções em centros urbanos:** Objetivos, estratégias e resultados. São Paulo: Manole, 2006.

VASCONCELOS, F.C.; VASCONCELOS, I.F.G. (orgs.) – **Paradoxos Organizacionais:** uma visão transformacional, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

Vontade Má em Hegel – **Por Diego Osmar Bombassaro:** Revista CIÊNCIA & VIDA – FILOSOFIA. Ano II – Nº 15 – São Paulo – 2007.

## **COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

### **APÊNDICE I:**

### **PESQUISA E TABULAÇÃO: COMUNICAÇÃO NA EMPRESA ALVO**

**1. Os colaboradores podem manifestar suas opiniões e oferecer sugestões?**

99%: podem opinar e sugerir.

1%: não podem opinar e sugerir.

Os colaboradores têm abertura para manifestar suas opiniões e sugestões.

**2. Se sim, qual a forma oferecida para apresentá-la?**

11%: suas opiniões e sugestões são passadas através caixa de sugestões.

70%: opiniões e sugestões são passadas através do líder

14%: opiniões e sugestões são passadas através do RH

5%: opiniões e sugestões são passadas através outros funcionários.

A maioria são passadas através dos líderes, por terem mais proximidades com a Administração, algumas são diretamente para o setor de Recursos Humanos, caixas de sugestões e outros.

**3. Com que frequência você lê o mural informativo?**

59%: sempre.

32%: frequentemente.

8%: raramente

1%: nunca

O mural informativo é um dos canais que a empresa utiliza para transmitir as informações, mas observou-se que é preciso de um maior número de informações do interesse dos colaboradores e a sua distribuição e mais pontos na empresa para a colocação dos murais.

**4. Qual sua avaliação sobre as informações colocadas no mural?**

20%: muito interessante

52%: interessantes

27%: depende do assunto.

1%: não lêem, porque não lhes interessam.

**5. Você recebe informações sobre a empresa?**

62%: frequentemente.

30%: em ocasiões de eventos.

7%: raramente

1%: nunca recebeu informações.

A maioria dos colaboradores recebe informações sobre a empresa, mas existe uma parte que ainda não as recebem, existindo, assim, uma falha na comunicação.

**6. Como você vê o relacionamento interno na empresa:**

***(colaborador x colaborador)?***

32%: ótimo

64%:satisfatório

4%: pouco satisfatório

O relacionamento entre os colaboradores da empresa foi considerado apenas satisfatório

**7. Como você vê o relacionamento interno na empresa:**

***(colaborador x líder)?***

33%: ótimo

56%: satisfatório

11%: pouco satisfatório

O relacionamento entre colaboradores e os líderes poderia ser melhor, pois umas boas partes colaboradoras sentem falta de um melhor relacionamento.

**8. Como você vê o relacionamento interno na empresa:**

***(colaborador x diretores)?***

29%: ótimo

57%: satisfatório

14%: pouco satisfatório

O relacionamento entre os colaboradores e a diretoria foi considerado, pela maioria, satisfatório, mas uma parte sente falta do contato direto.

**9. A comunicação do líder com a sua equipe é clara e objetiva?**

53% sempre

35% frequentemente

12% raramente

Na pesquisa a maioria dos entrevistados tem uma comunicação clara e objetiva, falta nota-se um maior entrosamento e abertura com o líder.

**10. Como você avalia o ambiente de trabalho?**

44% ótimo

54% satisfatório

2% pouco satisfatório

A maioria dos colaboradores está satisfeita com o ambiente de trabalho.

## RELACIONAMENTO COM O DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

### ***11. Você participa das ações e eventos promovidos pelo departamento de Recursos Humanos?***

98% responderam que sim

2% responderam que não

### ***12. O que seria necessário para uma maior participação nos eventos e ações propostos pelo RH?***

35% responderam que nada, sempre participam

14% necessidade de um maior entrosamento entre RH e meu departamento/loja

45% que deveria existir uma melhor programação de tempo para cada ação/evento

6% disseram que não há a necessidade de participar além do que já participam

Uma parte dos colaboradores acham que a programação poderia ser melhor planejada, outra parte acha que está bem, e outra parte acha que é preciso ter um melhor entrosamento do RH com os departamentos.

### ***13. Qual é imagem que as profissionais de Recursos Humanos lhes transmitem?***

25% muita segurança

56% segurança

15% Instabilidade, ora inspira segurança ora não inspira

4% responderam insegurança ou duvida



Metade dos colaboradores acha que os funcionários da área de Recursos Humanos conseguem transmitir segurança, mais existem uma parte que considera o RH vulnerável e pó isso sentem-se inseguros.

**14. Como é o seu relacionamento com o departamento de Recursos Humanos?**

35% - ótimo

59% - bom

5% - regular

1% - ruim

A grande maioria está satisfeita com seu relacionamento junto aos funcionários da área de Recursos Humanos, mas ainda há uma parcela com não os vê com bons olhos.

**15. Qual seu grau de proximidade com a área de Recursos Humanos?**

12% - muito próximo

48% - próximo

8% - próximo, mas com reservas

2% - nenhuma proximidade

Os colaboradores têm boa proximidade com o RH, mas uma parte ainda se mantém à distância.

**16. Você já procurou o departamento de RH em alguma situação de dificuldade, dúvida ou outra qualquer?**

36% - sim, sinto-me á vontade

33% - em algumas situações

12% - gostaria, mas não me sinto á vontade

19% - nunca, não tive motivos para procurar o departamento

Os colaboradores procuram o RH somente quando sentem necessidades, principalmente para a obtenção de empréstimos.

## **OPINIÕES SOBRE A IMAGEM ORGANIZACIONAL**

### ***17. Qual a imagem que você tem da empresa?***

56% - excelente

42% - boa

2% - regular

A maioria dos colaboradores declararam ter uma ótima imagem da empresa.

### ***18. Quando ocorre o lançamento de novos produtos, condições de pagamento, campanhas de Marketing como esses eventos são comunicados aos demais?***

23% - através de quadro informativo

59% - através do líder

14% - através de campanhas internas

4% - através de outros funcionários.

A maioria dos colaboradores recebem as informações por intermédio do líder

### ***19. Como você classifica o treinamento que o colaborador recebe para assumir um novo cargo ou novas responsabilidades na empresa?***

44% - ótimo

45% - satisfatório

10% - pouco satisfatório

1% - não satisfatório

As maiorias demonstrou estar satisfeita com os treinamentos recebidos.

**20. Você percebe a empresa preocupada com a qualidade de vida de seus colaboradores?**

33% - sim, sempre

47% - frequentemente

19% - raramente

1% - nunca percebi tal situação.

A maioria demonstra sentir que a empresa se preocupa com a qualidade de vida de seus funcionários, e uma pequena parte acha que a empresa não se importa.

**21. Você se sente reconhecido pelo trabalho que desenvolve?**

75% - sim

25% - não

Uma grande maioria se sentem reconhecida pelos seus trabalhos realizados, mais uma parcela considerável (25%) acham que não.

**22. Como você vê os benefícios que a empresa oferece?**

24% - excelentes

54% - bons

20% - regulares

2% - considera ruins

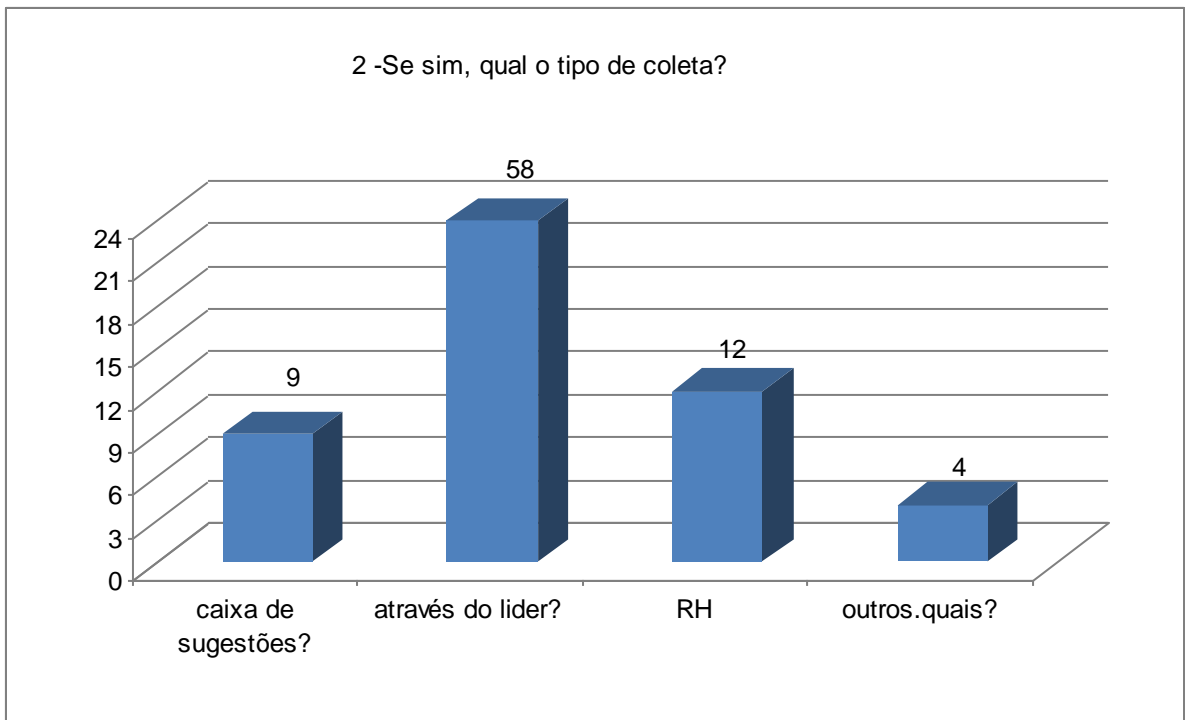
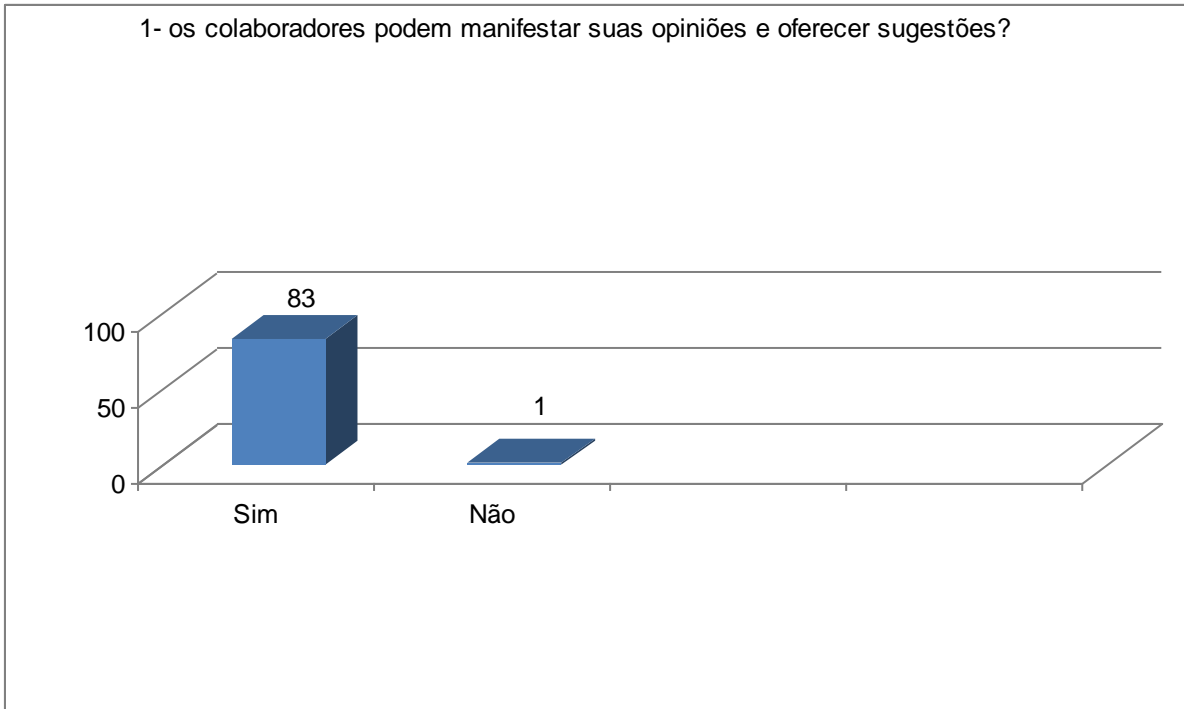
A maioria mostrou estar satisfeita com os benefícios, mas o maior percentual os consideram apenas bons.

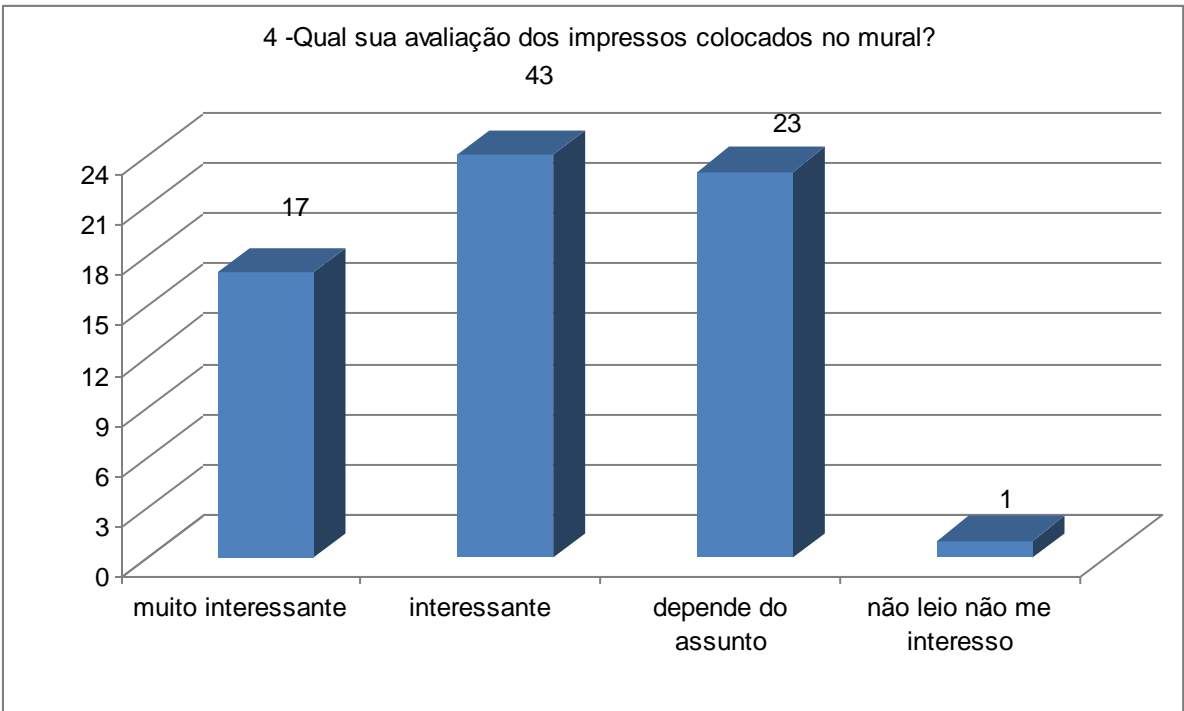
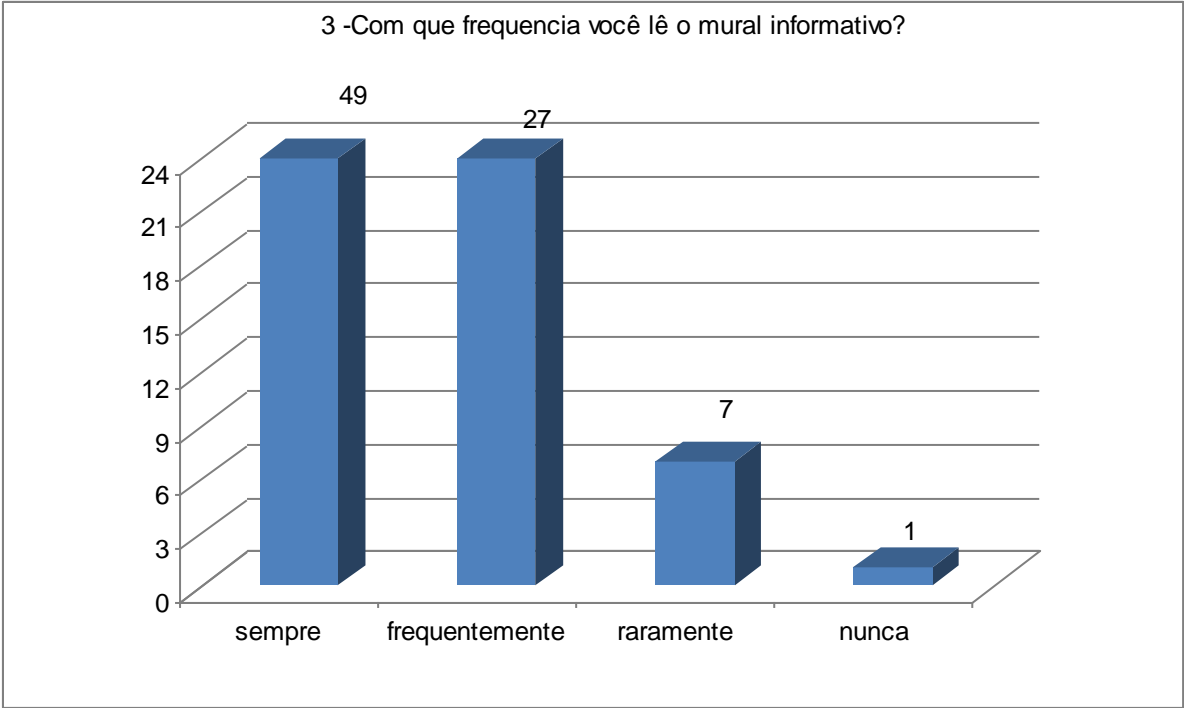
**CONSIDERAÇÕES:** *As informações acima referem-se à média das respostas obtidas nos seis filiais/departamentos que compõem a organização, mas foi possível averiguar, durante a pesquisa, que existem diferenças entre as unidades, e isto fica mais caracterizado pelo fato de as informações serem transmitidas pelos líderes das equipes e não existir uniformidade de comportamento entre eles.*

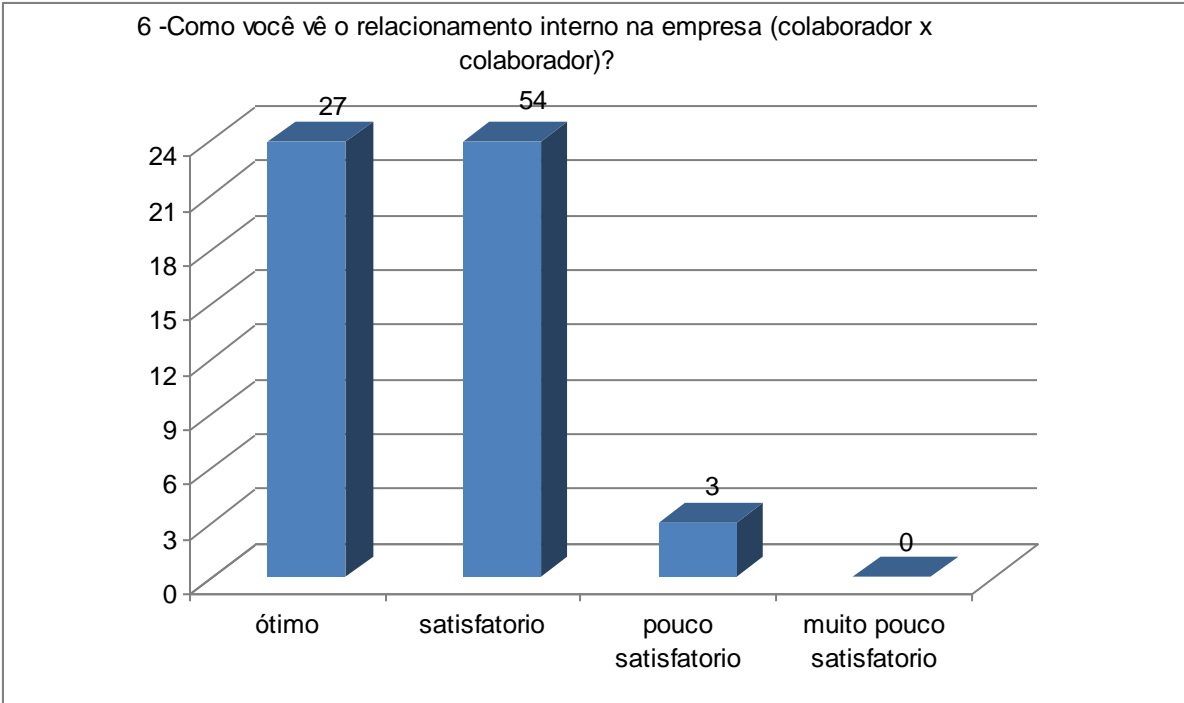
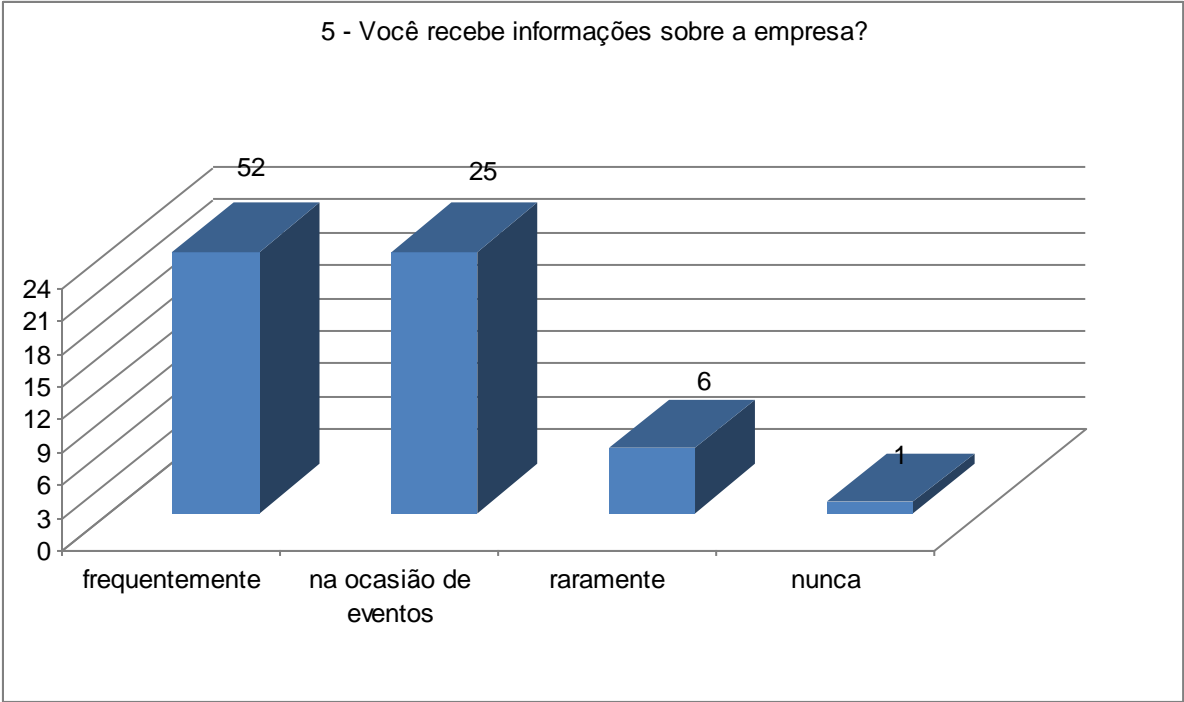
## **COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

**APENDICE II:**

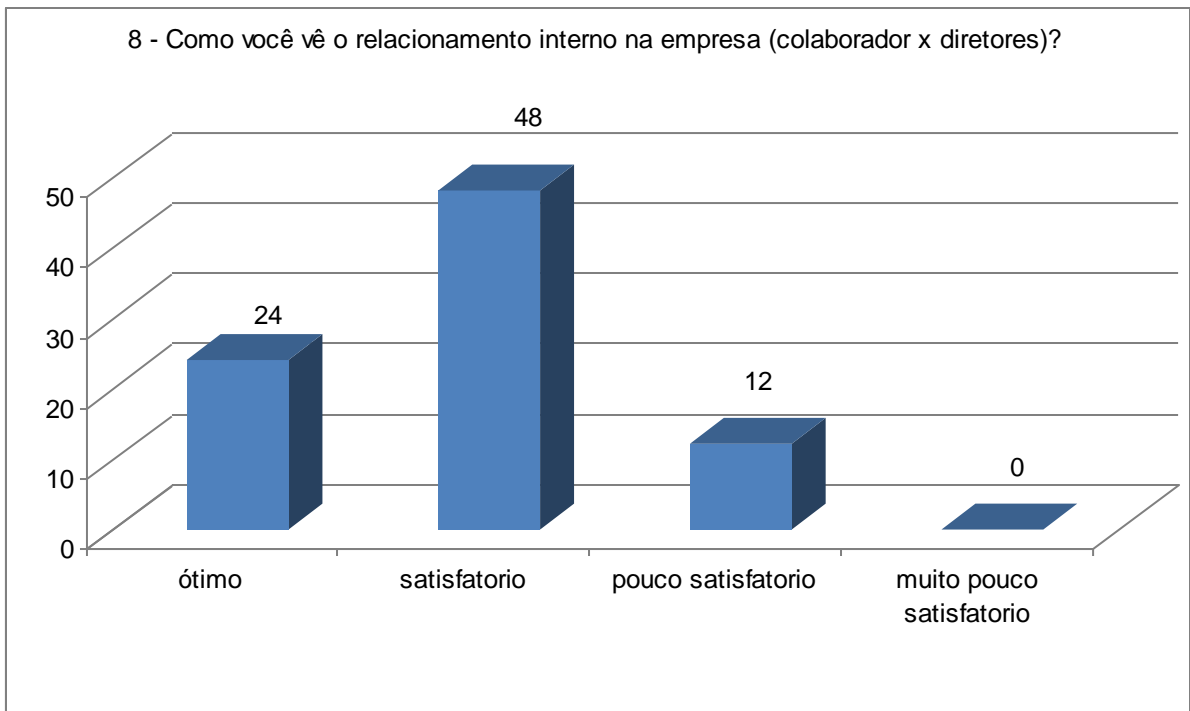
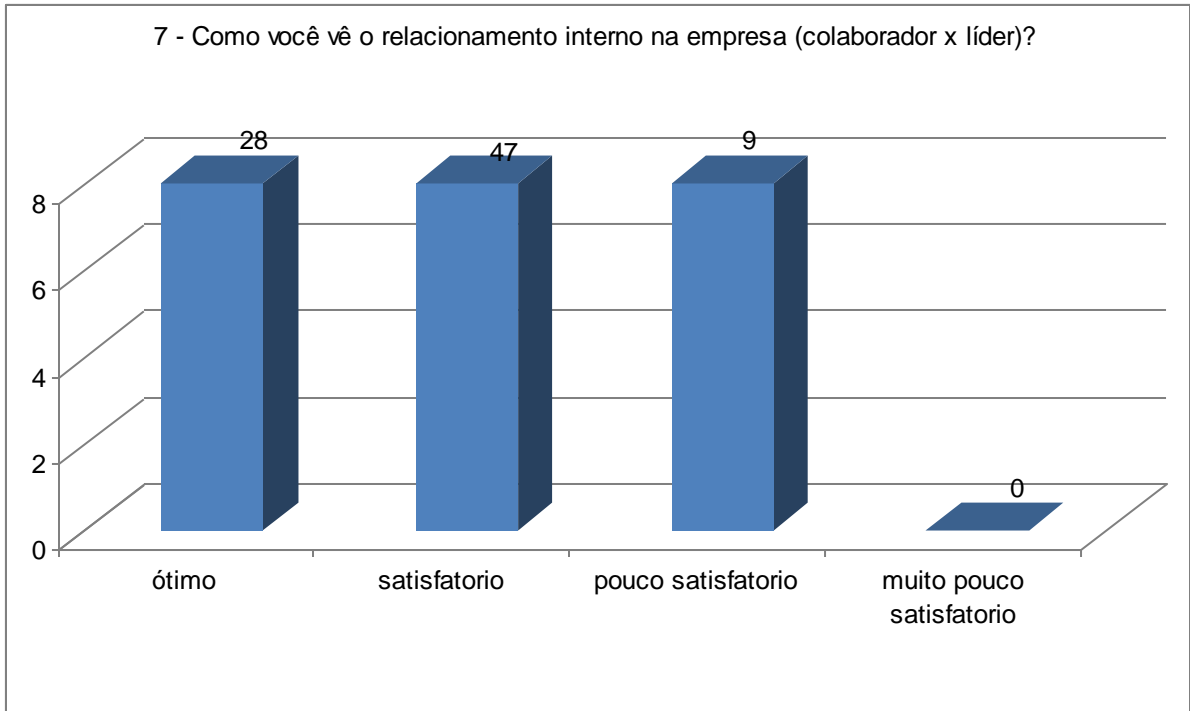
**GRÁFICOS ILUSTRATIVOS DA PESQUISA.**

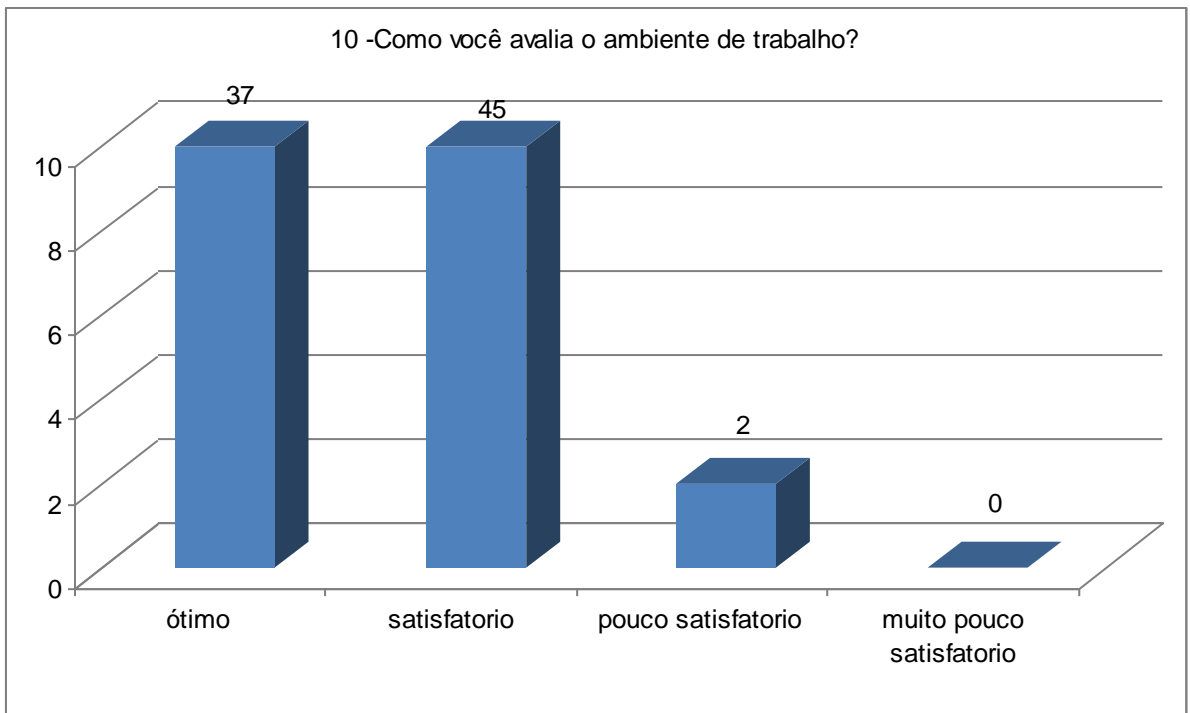
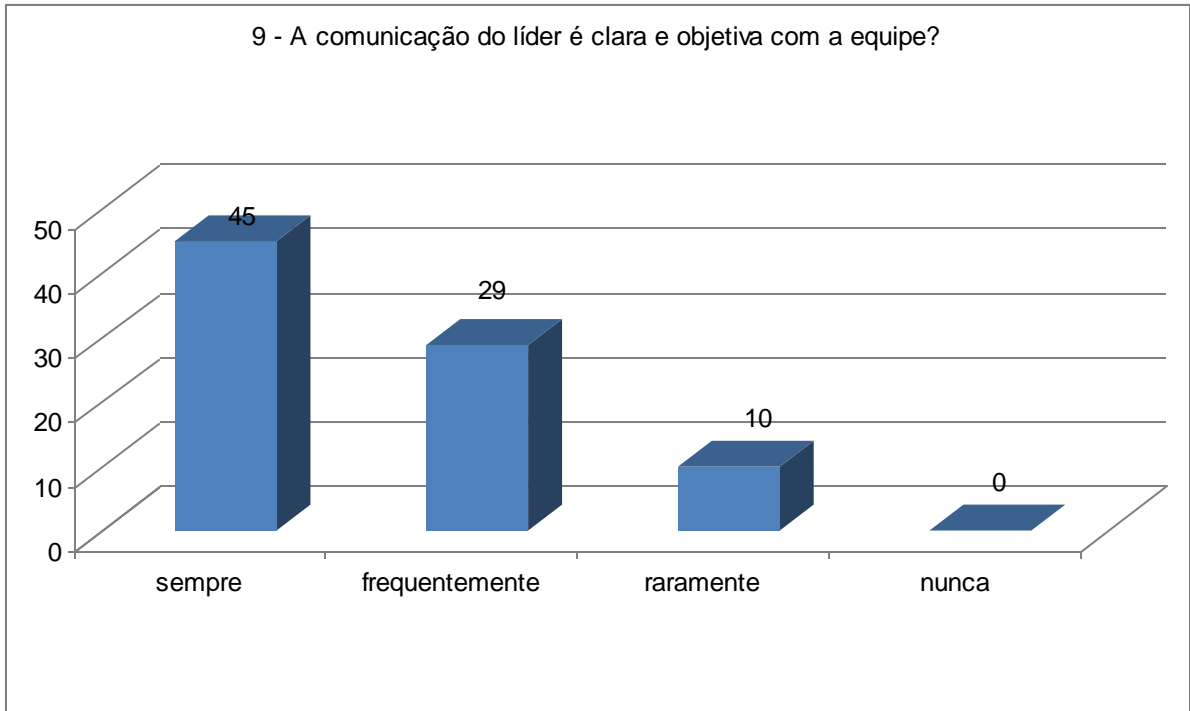


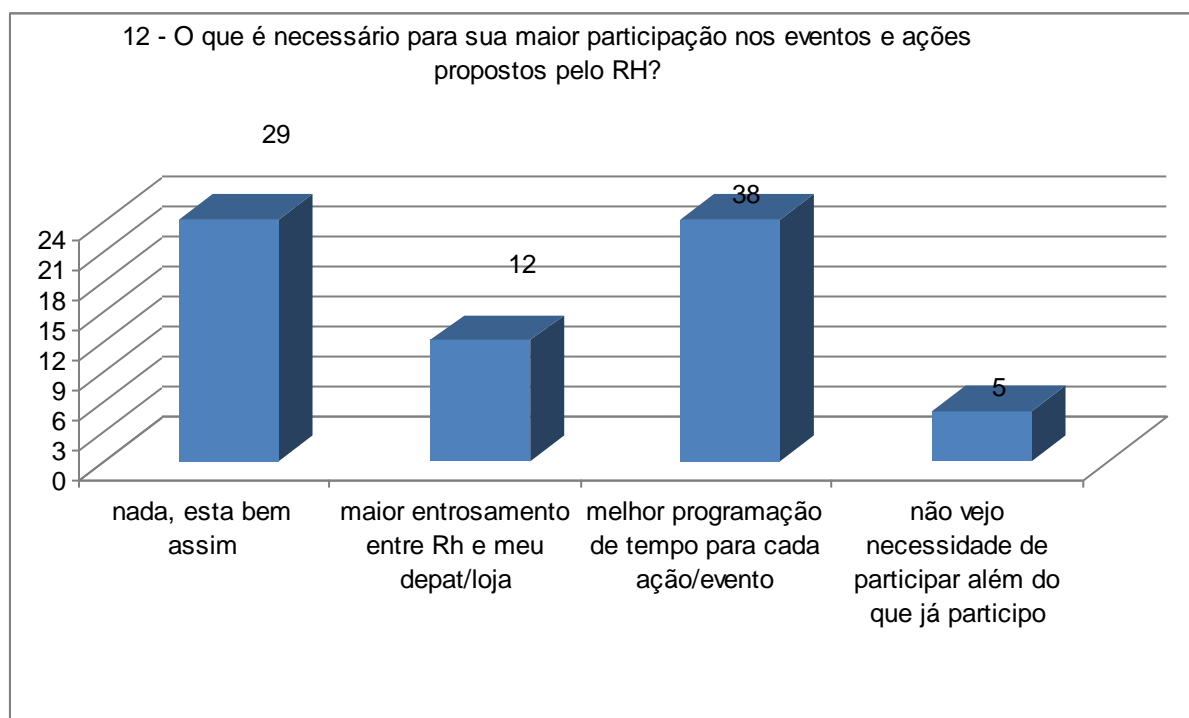
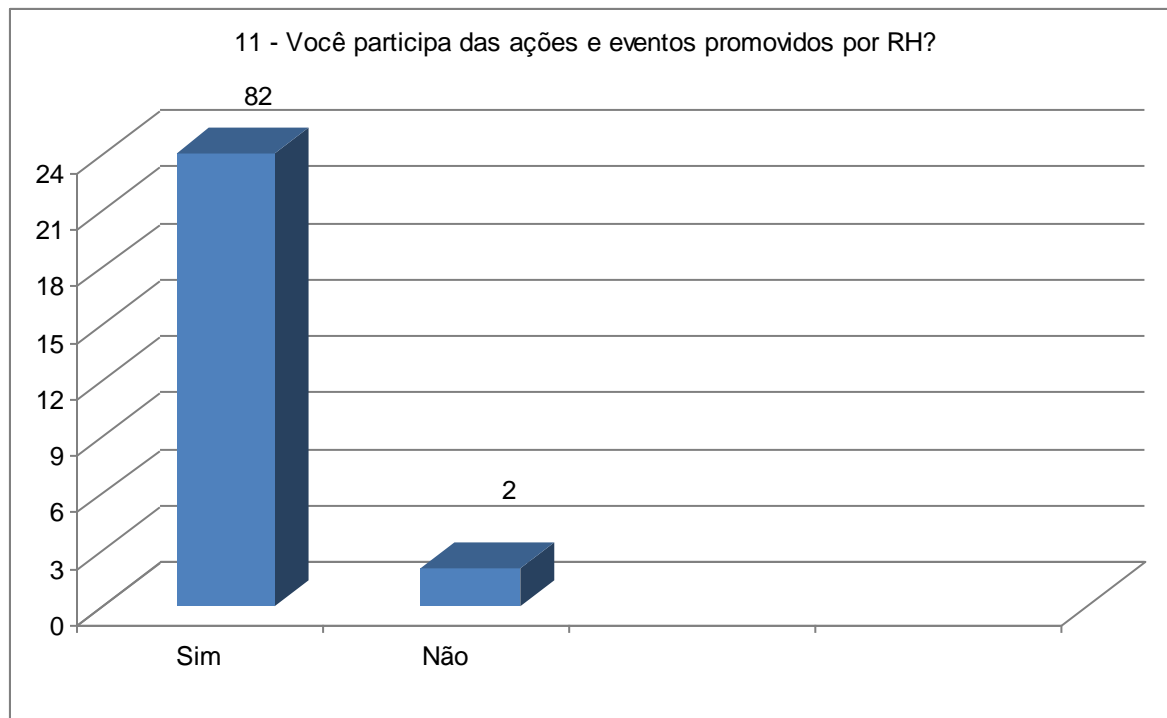


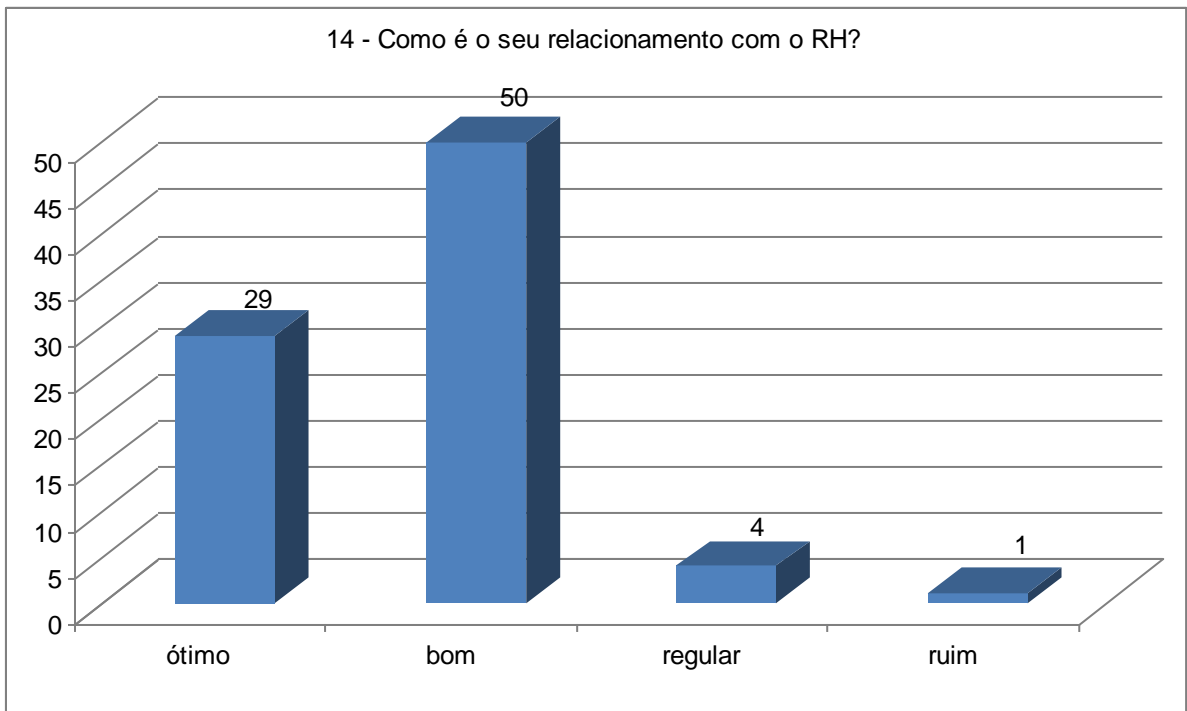
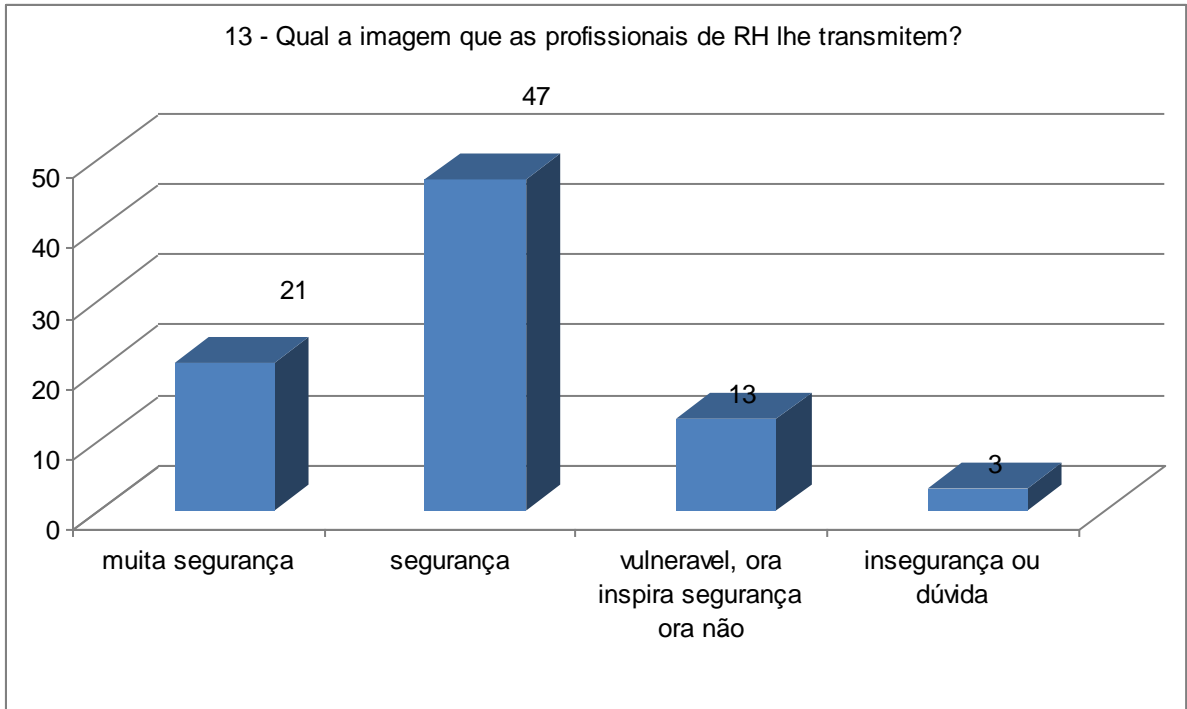


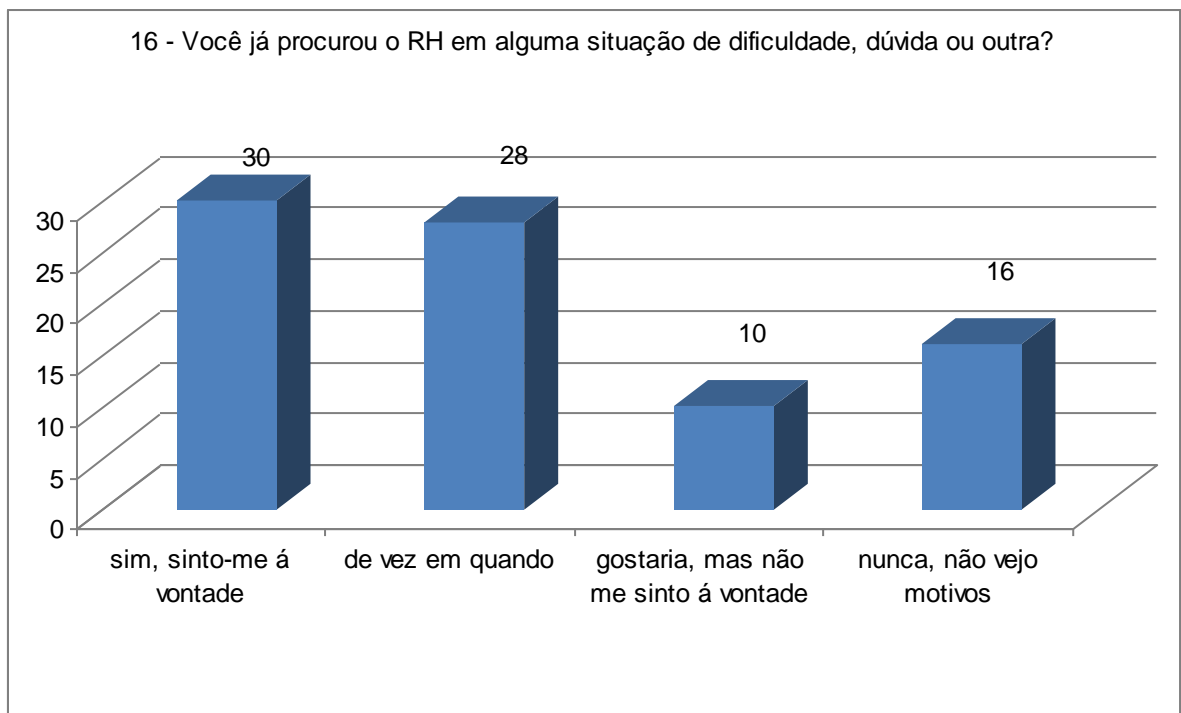
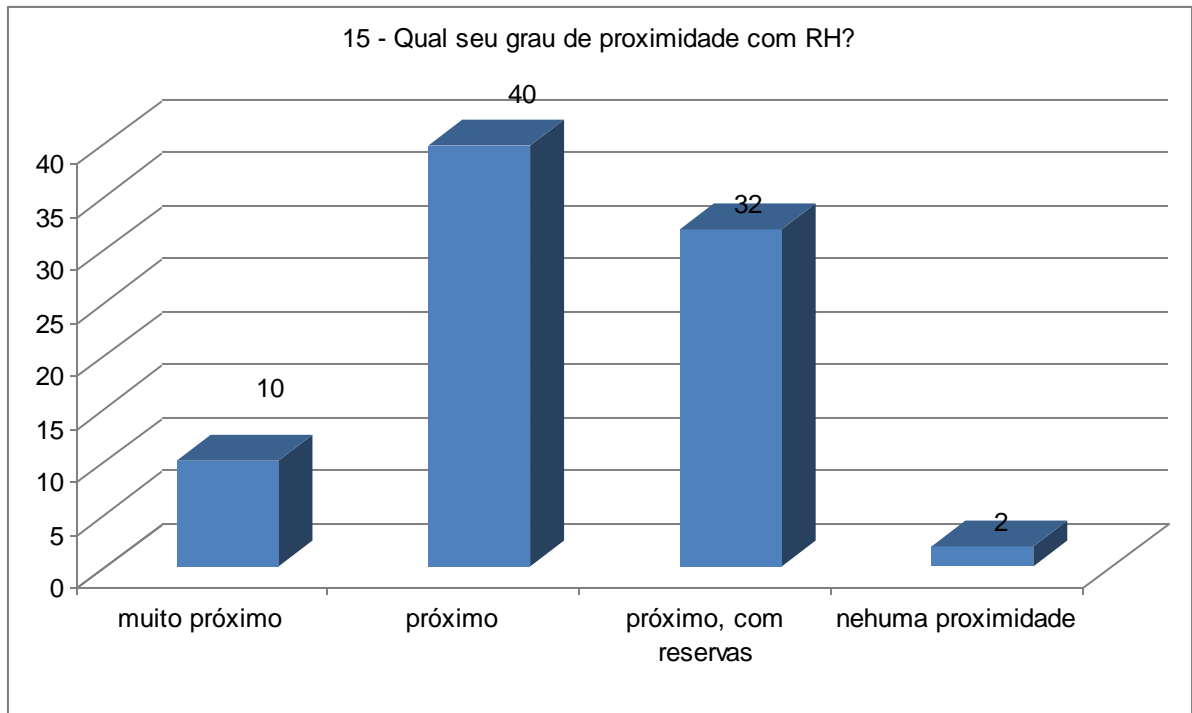


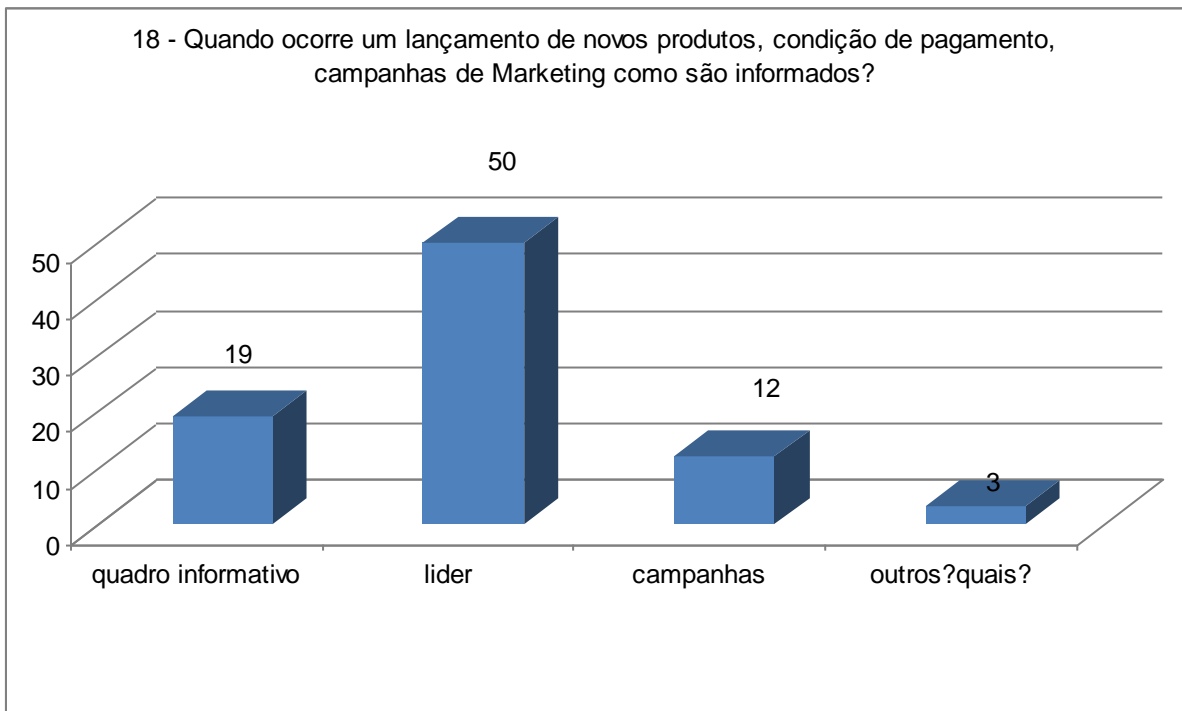
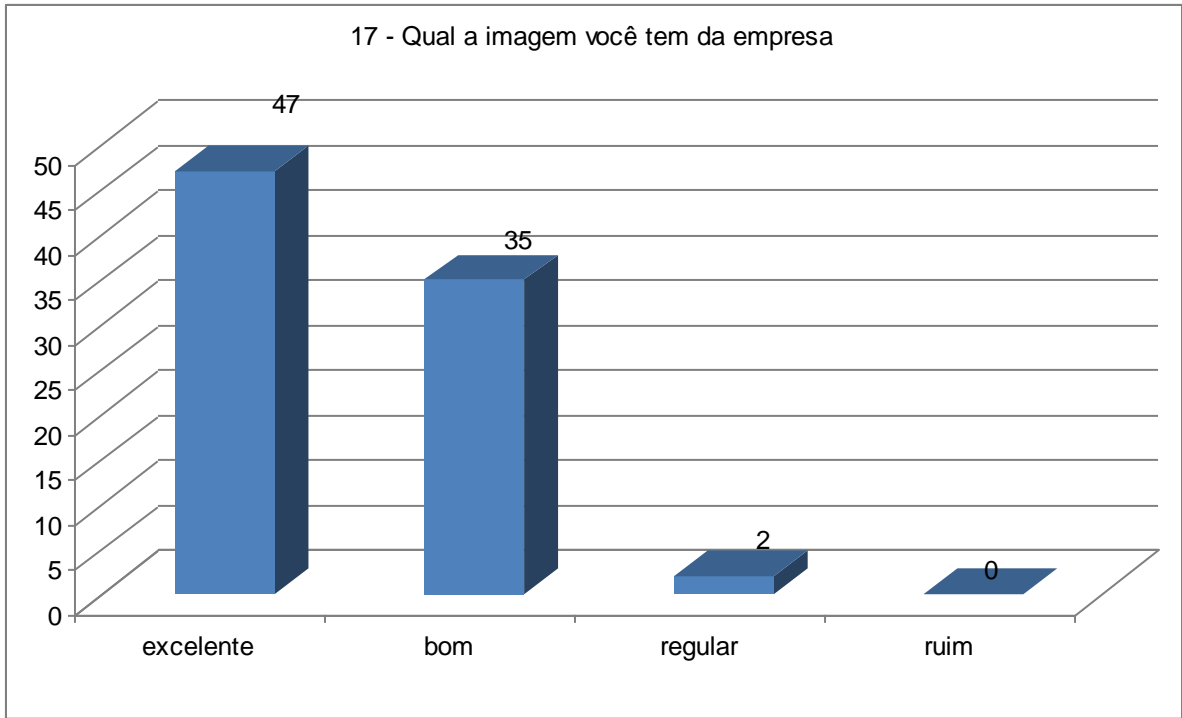


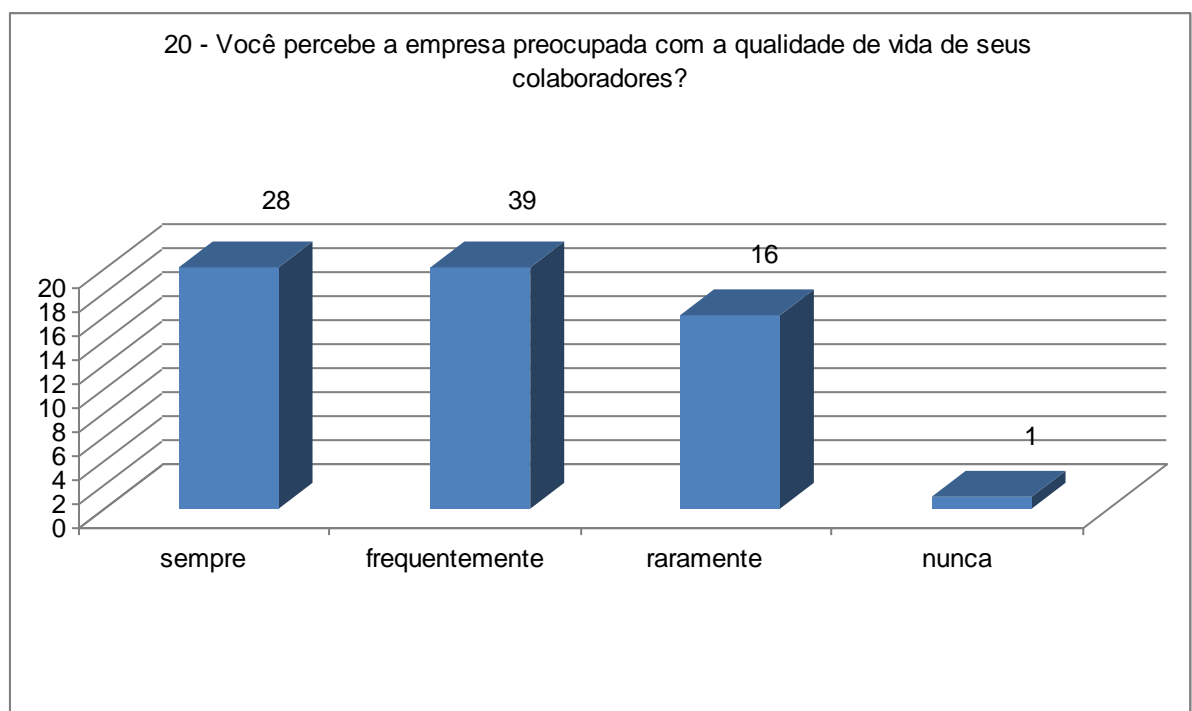
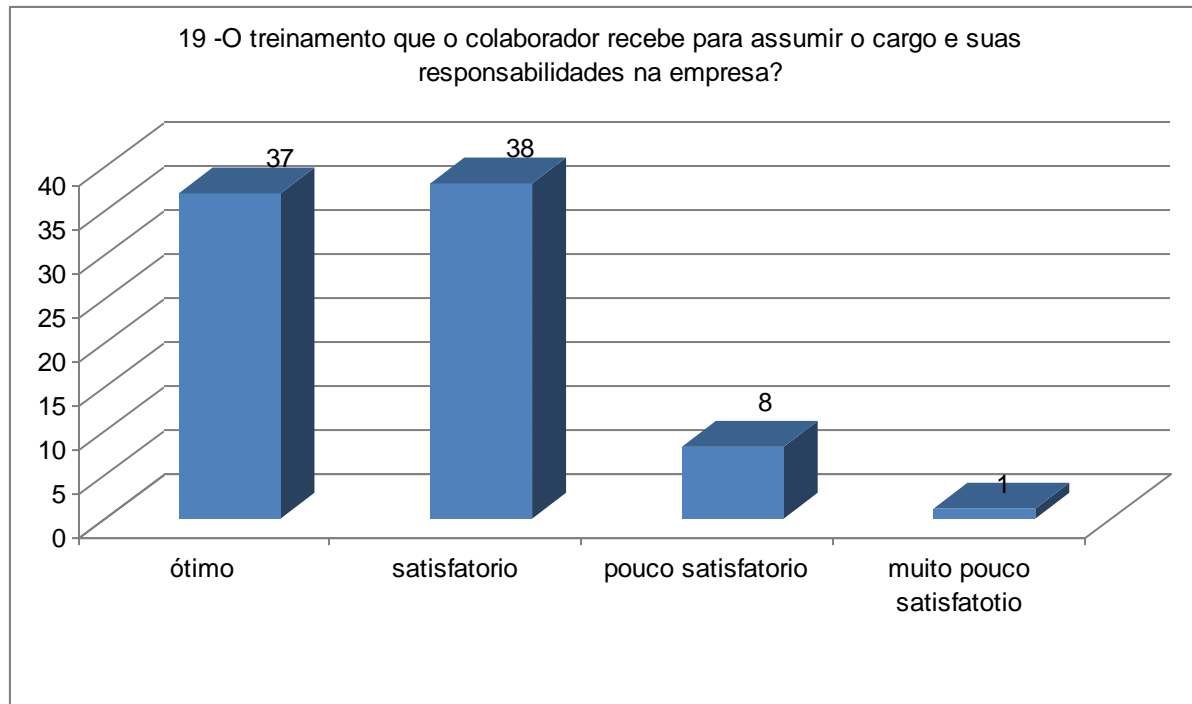


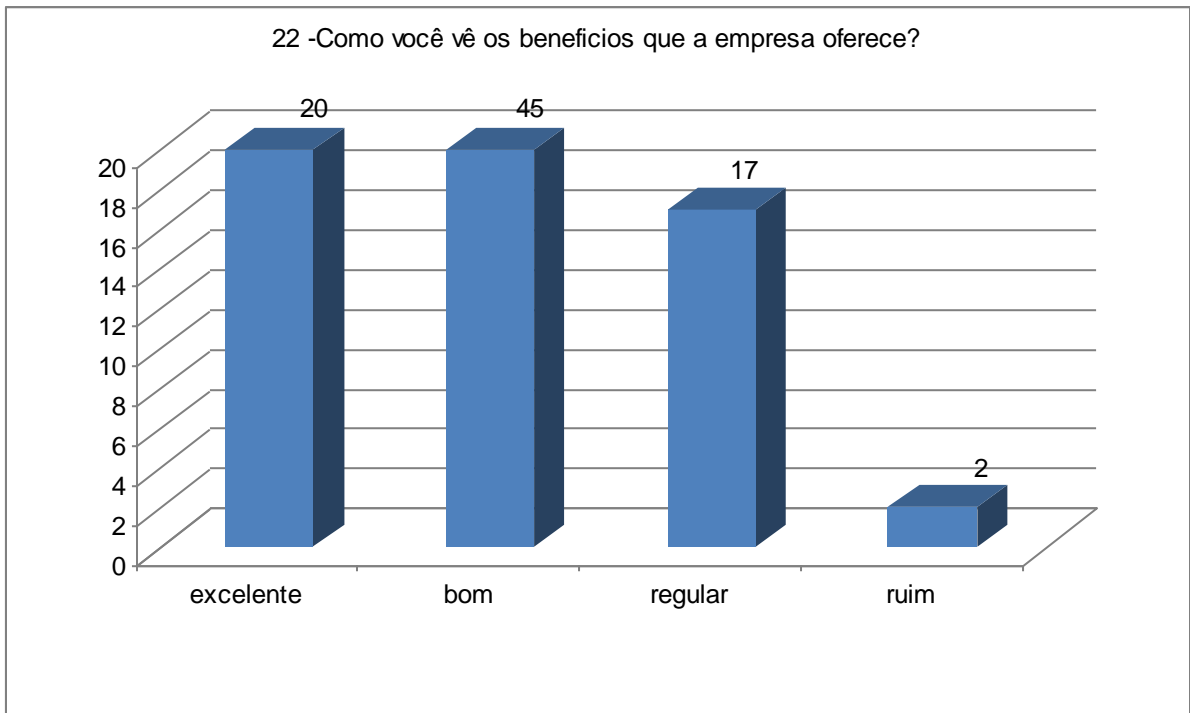
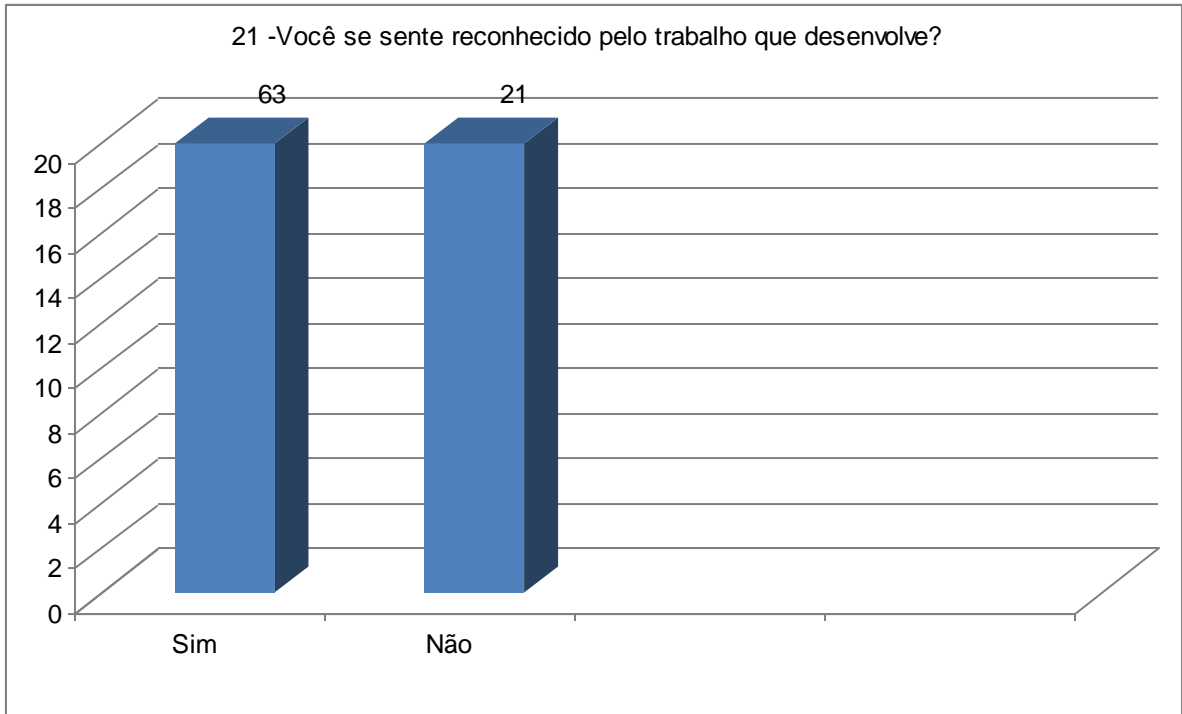
















# Livros Grátis

( <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](#)