

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO DE PESSOAS

THAÍS GONZATTI FERNANDES

**A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO AMÁLGAMA DA GESTÃO– UM ESTUDO
DE CASO**

Porto Alegre

2010

THAÍS GONZATTI FERNANDES

**A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO AMÁLGAMA DA GESTÃO– UM ESTUDO
DE CASO**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização
apresentado como requisito parcial para a obtenção do
título de Especialista em Gestão de Pessoas, pelo
MBA em Gestão de Pessoas da Universidade do Vale
do Rio dos Sinos.

Orientador: Prof^a. Dra. Josefina Maria Fonseca Coutinho

Porto Alegre

2010

“... Que você aprenda a dançar.

Lição de Zaratrusta, que dizia que para se aprender a pensar é preciso primeiro aprender a dançar. Quem dança com as idéias descobre que pensar é alegria. Se pensar lhe dá tristeza é porque você só sabe marchar, como soldados em ordem unida.

Saltar sobre o vazio, pular de pico em pico, não ter medo da queda.

Foi assim que se fez a ciência e se construiu a história: não pela prudência dos que marcham, mas pela ousadia dos que buscam. Todo construir começa com o dançar de idéias.”

(Rubem Alves)

RESUMO

Este estudo se destina a analisar a comunicação interna de uma organização privada de Porto Alegre. Para tal foram estabelecidos os objetivos de identificar os meios de comunicação interna utilizados, verificar a percepção dos colaboradores em relação à comunicação interna, identificar os aspectos favorecedores e os inibidores para a realização desta prática, e propor alternativas de melhoria para realização da comunicação interna. Esta pesquisa se utilizou da metodologia qualitativo-descritiva, para a qual foram utilizadas as técnicas de coleta de dados entrevistas e observações diretas da matriz e de uma das filiais. Foram entrevistados os três diretores e os colaboradores que possuem vínculo empregatício. Como resultados foram identificados os meios de comunicação interna utilizados, a qualidade da comunicação interna a partir das percepções dos colaboradores como merecedora de aprimoramentos, os aspectos favorecedores expressos pelo interesse da diretoria em atrair e reter os talentos na empresa, e os inibidores relacionados à ausência de um planejamento de comunicação interna e de uma estratégia. Foram sugeridas ações de melhoria na comunicação interna da organização.

Palavras-chave : Comunicação. Comunicação interna. Valorização do ser humano.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA.....	6
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	7
1.3 OBJETIVOS	8
1.3.1 Objetivo Geral	8
1.3.2 Objetivos Específicos	8
1.4 JUSTIFICATIVA	8
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	9
2.1 COMUNICAÇÃO	9
2.1.1 Comunicação Interpessoal	13
2.1.2 Comunicação Organizacional.....	15
2.1.3 Comunicação Integrada.....	15
2.1.4 Comunicação e Cultura.....	16
2.2 A COMUNICAÇÃO INTERNA E AS DEMAIS MODALIDADES COMUNICACIONAIS.....	17
2.2.1 Meios.....	19
2.2.2 Barreiras.....	21
2.3 A COMUNICAÇÃO INTERNA E A GESTÃO.....	23
2.3.1 A Comunicação Interna e a Valorização do Profissional.....	27
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....	29
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	29
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE	29
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	30
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	30
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	32
4.1 MEIOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA, E OS ASPECTOS FAVORECEDORES E OS INIBIDORES.....	32
4.2 PERCEPÇÕES DOS COLABORADORES, E OS ASPECTOS FAVORECEDORES E OS INIBIDORES.....	39
4.3 SUGESTÕES DE MELHORIAS PARA A COMUNICAÇÃO INTERNA.....	46
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
REFERÊNCIAS.....	50
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS DIRETORES.....	52
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS COLABORADORES.....	53

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho se propõe a analisar o processo de comunicação interna em uma organização privada de Porto Alegre. Um dos aspectos mais observados por profissionais e estudiosos da área de gestão de pessoas é a comunicação nas organizações. Sabe-se que o ser humano para tornar-se humano necessita do igual que o humanize, que atribua significado aos seus anseios, que o reconheça enquanto um ser de necessidades e de desejos. Desde o berço efetuam-se trocas comunicativas através da interação do bebê com as pessoas que passam a dar sentido a sua existência e, ao chegar à vida adulta, a comunicação continua operando de modo organizador.

O ser humano se mantém em constante processo de construção de si e do seu fazer a partir das interações que vivencia. Logo, o tema da comunicação nas organizações conforme Freitas (1997) deve ser prioridade entre os estudiosos do comportamento organizacional.

A apresentação de tal estudo será em cinco capítulos. Após a introdução, será apresentado no capítulo dois o referencial teórico referente à comunicação e à comunicação interna e a gestão, os quais serviram de base para a análise dos resultados. No capítulo três será demonstrada a metodologia escolhida para a pesquisa, no quarto capítulo, a análise dos dados levantados, e no capítulo cinco, as considerações finais.

1.1 TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Em função de passarmos a maior parte de nosso tempo no ambiente de trabalho, é relevante verificarmos como se dão as trocas comunicativas, até que ponto estas favorecem a realização dos objetivos organizacionais, e até que ponto os profissionais se sentem fazendo parte de um ambiente interativo. A comunicação interna para Rhodia (1985 apud KUNSCH, 2003, p.154) é considerada um recurso estratégico cuja finalidade é a de contemplar os interesses da empresa e o dos empregados a partir da participação de todos, da troca de informações e de experiências segundo

Este estudo realizará a análise da comunicação interna da empresa Sempre à Frente¹. A empresa é de pequeno porte e presta serviços de auditoria contábil, a grandes e médias empresas no país, contando com cinquenta colaboradores entre diretos e terceirizados. Sua missão é criar soluções empresariais que garantam rentabilidade e segurança aos clientes. Sua visão é ser referência em auditoria digital e soluções empresariais, e seus valores são o comprometimento, a eficiência e a transparência.

Esta empresa atua na área de auditoria através de metodologia exclusiva e de uma solução tecnológica inovadora para execução de auditoria digital, envolvendo software específico que suporta grande volume de informações, e profissional altamente qualificado, integrando o conhecimento tributário/contábil com linguagem da informação.

A empresa vem ao longo dos anos buscando a excelência nas metodologias desenvolvidas para aprimorar os serviços prestados aos seus clientes, proporcionando agilidade e segurança nos processamentos das informações e garantindo, desta forma, a confiança nos resultados. É notório o cuidado dos recursos físicos para o tratamento da informação com os clientes externos, resta saber se o mesmo ocorre com os colaboradores. Como a empresa presta um serviço de extremo rigor técnico, contando, para tal, com profissionais altamente qualificados nas áreas das ciências contábeis e de tecnologia de informação a fim de garantir eficiência, transparência e comprometimento, que são os seus valores, cabe investigar se estes se fazem presentes no cotidiano da organização. A empresa possui escritórios em outros dois estados do país, o que exige interação entre eles. Um programa de comunicação interna realizada com o intuito de atingir os objetivos da empresa poderia facilitar os processos de troca de informação inevitáveis e necessários para a realização do trabalho. Assim, serão identificados os meios de comunicação interna utilizados, serão avaliadas as percepções do colaborador sobre a comunicação interna, serão identificados os aspectos favorecedores e os aspectos inibidores para a realização da comunicação interna, bem como serão sugeridas alternativas de melhoria nesta modalidade de comunicação.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Como se dá o processo de comunicação interna na Sempre à Frente?

¹ A fim de resguardar a identidade da empresa, será utilizada a denominação Sempre à Frente.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de comunicação interna da empresa Sempre à Frente

1.3.2 Objetivos Específicos

- * Identificar os meios de comunicação interna utilizados.
- * Verificar as percepções dos colaboradores em relação à comunicação interna.
- * Identificar os aspectos favorecedores e os inibidores para a realização da comunicação interna.
- * Sugerir alternativas de melhoria na comunicação interna.

1.4 JUSTIFICATIVA

A necessidade de integrar as informações bem como de compartilhar conhecimentos em função da alta competitividade entre as empresas força as organizações a valorizarem seu bem mais precioso: as pessoas. Compartilhar informações, idéias e sentimentos significam compartilhar o ser. Vivemos em um mundo em que a tecnologia evolui cada vez mais rápido, em que a obsolescência do conhecimento acontece inexoravelmente, assim, questiona-se: Aonde está o humano ? Está esmagado sob metas inalcançáveis? Está ciente dos objetivos estratégicos da organização? Está ciente de onde está e para onde vai? Sente-se autor do seu fazer, reconhecido pelo que faz, ou alguém esvaziado e apartado após o cumprimento das suas tarefas?

A comunicação é a essência das organizações para Kunsch (1997). Para que as pessoas saibam o que se espera delas e para que elas se façam compreendidas em suas necessidades individuais, é a comunicação que viabiliza tais interações nas organizações. Por ser uma organização dispersa geograficamente em escritórios instalados em três estados do Brasil,

reforça-se a necessidade de investigar se existe um programa de comunicação interna na Sempre à Frente.

Sabe-se que a tecnologia avança cada vez mais rápido, e que seus frutos vêm proporcionando progressos em todas as áreas do conhecimento e das interações dentro e fora da empresa, resta lembrar que tudo isto está a serviço das pessoas, em vez de um estímulo à escravidão à máquina ou mesmo ao trabalho.

A empresa percebeu a necessidade de realizar um diagnóstico de gestão de pessoas havia alguns meses, e contratou o serviço de consultoria especializada para realizar este trabalho em função da alta rotatividade de profissionais, da sensação de desconforto destes profissionais ao pedirem o desligamento apesar de serem bem remunerados se comparados aos profissionais de mesmo nível de formação e experiência, bem como da vontade dos diretores de saberem como reter os talentos da empresa. Assim, esta pesquisa enfatiza a comunicação interna, ou seja, apenas uma parte do trabalho contratado de consultoria na organização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

“... É na análise de todo documento escrito, de toda palavra pronunciada que vamos encontrar o agir, o pensar e o sentimento dos indivíduos nas organizações. Com Freud e seus sucessores reconhecemos que o outro é, ao mesmo tempo, modelo, objeto, sustentação, adversário”. (FREITAS, 1997, p.41).

Este capítulo se propõe a realizar uma revisão bibliográfica dos conteúdos sobre comunicação, comunicação interna e a interface da comunicação com a gestão de pessoas, os quais serviram de base para a discussão dos resultados da pesquisa realizada na empresa Sempre à Frente.

2.1 COMUNICAÇÃO

Comunicação é a transferência de informação e compreensão de uma pessoa para outra. É uma forma de atingir os outros com idéias, fatos, pensamentos, sentimentos e valores. Ela é uma ponte de sentido entre as pessoas, de tal forma que elas podem compartilhar aquilo que sentem e sabem. Utilizando esta ponte, uma pessoa pode cruzar com segurança o rio de mal-entendidos que muitas vezes as separa. (DAVIS e NEWSTROM, 1996 apud KUNSCH, 2003, p. 161).

A comunicação também pode separar na medida em que se pode interpretar uma mensagem de modo oposto à intenção de quem a emitiu. Tanto se emitem como se captam sinais, e a interpretação que se dará a eles nem sempre corresponde à intenção de quem os emitiu como lembra Anton (2002).

Os enganos fazem parte do ato de interpretar, já que o ato de interpretar é em grande parte aprendido. A autora aponta três razões pelas quais se aprende a interpretar, quais sejam, em função das sensações prazerosas ou desprazerosas experimentadas e que tendem a se manterem associadas a certas mensagens, a outra razão deve-se ao fato de que o meio aprova, reprova ou demonstra indiferença e, por último, porque há reconhecimento, denominação e qualificação sobre as experiências vividas. Conclui-se que, de acordo com tais referências,

diferentes pessoas interpretam de diferentes modos ou em diferentes circunstâncias uma mesma mensagem.

É importante destacar que os aprendizados sobre modos de interpretar mensagens são extremamente relevantes, mas a autora enfatiza que no momento atual “... novos circuitos comunicacionais podem recusar corrigir, anular, confirmar e enriquecer tais registros. (ANTON, 2002, p.312).

Para que o processo de comunicação ocorra são necessários sete **aspectos** conforme Robbins (2008), quais sejam, a fonte da comunicação, a codificação, a mensagem, o canal, a decodificação, o receptor e o feedback. “A fonte inicia a mensagem com a codificação de um pensamento. A mensagem é o produto físico codificado pela fonte.” (ROBBINS, 2008, p.121). Após, o canal é o meio formal ou informal através do qual a mensagem é transmitida e selecionada pelo emissor. Para que seja compreendida pelo receptor, que é o objeto a quem a mensagem se dirige, deverá ser decodificada. A etapa final do processo é o feedback, através do qual é feita a verificação se a mensagem foi compreendida.

A comunicação possui dois **fluxos**, o vertical e o horizontal, ainda de acordo com Robbins (2008), e as direções poderão ser ascendente ou descendente. A comunicação ascendente é aquela que a direção de uma empresa utiliza para se manter informada sobre o que pensam seus funcionários. Para isto se utiliza de meios como relatórios, caixas de sugestões, pesquisas de clima e de reuniões em que os funcionários discutem e identificam problemas com sua chefia. A comunicação descendente é aquela que flui dos líderes para dar instruções de trabalho, informar sobre políticas e procedimentos, identificar situações que merecem atenção, e dar feedback a respeito do desempenho. Os meios utilizados aqui não precisam necessariamente serem verbais ou pessoais, poderão ser por email e pelo serviço de correio, por exemplo.

A comunicação em fluxo horizontal ou lateral é aquela que ocorre entre pessoas de mesmo nível hierárquico e entre pessoas em posições hierárquicas semelhantes conforme Kunsch (2003). São os serviços, as seções, as unidades de negócios, os departamentos, entre outros, que se comunicam podendo trazer um melhor aproveitamento dos recursos e do desempenho organizacional se bem conduzida. Esta comunicação é muito vantajosa também na opinião de Gortari e Gutiérrez (1990, apud KUNSCH, 2003), pois estimula a tomada de

decisões, a definição de objetivos, de políticas e de procedimentos, a coordenação das atividades de uma organização, a troca de idéias, o conhecimento sobre o que se passa com outras unidades e setores, trazendo como consequência o estímulo do desenvolvimento de benefícios recíprocos.

Os canais utilizados para os três fluxos referidos são bastante diversos, como os orais, escritos, audiovisuais, cartas, circulares, quadros de avisos, publicações, telefone, reuniões, contatos pessoais, relatórios, entre outros ainda conforme Kunsch (2003).

Há também os fluxos transversal ou longitudinal, e o circular de acordo com Kunsch (2003). O fluxo transversal ocorre nos fluxos ascendente, descendente e horizontal, perpassa todas as unidades setoriais e todas as instâncias. Esta comunicação é comum em organizações que incentivam a gestão participativa, são as organizações orgânicas e flexíveis, já que possibilitam que os profissionais intervenham e interajam com diferentes áreas. O fluxo circular ocorre com mais frequência nas organizações informais e facilita a efetividade no trabalho. O grau de aproximação das relações interpessoais é diretamente proporcional à amplitude de seu conteúdo, e contempla todos os níveis como referem Gortari e Gutiérrez (1990 apud KUNSCH, 2003).

A comunicação também pode ser classificada em relação aos **níveis** de análise ainda conforme Kunsch (2003), os quais se referem ao ambiente, aos meios técnicos presentes no ato comunicativo, ao indivíduo como receptor de informações, à organização e sua arquitetura funcional. Os níveis são o organizacional (interdepartamental, interunidades e ambiental), o tecnológico, o interpessoal e o intrapessoal.

O nível organizacional se ocupa dos fluxos que ligam entre si os membros da organização e esta com o meio ambiente e das redes de sistemas de dados. O nível tecnológico trata dos programas formais para produzir, armazenar, processar, traduzir e distribuir informações, ou seja, da utilização dos equipamentos mecânicos e eletrônicos. O nível interpessoal diz respeito à qualidade da comunicação entre as pessoas, e por fim, o nível intrapessoal refere-se ao que ocorre com a pessoa ao consumir, processar e adquirir informações. Esta classificação é de Thayer (1976 apud KUNSCH, 2003).

Além de as organizações considerarem estes níveis de análise da comunicação, terão de levar em conta, também a rede formal e informal. As duas redes existem simultaneamente. Mesmo que a organização possua seu conjunto de meios e canais de comunicação instituídos de modo consciente, inevitavelmente surge a rede informal, que de acordo com Kunsch (2003), é tão importante quanto à outra; assenta-se nas relações sociais entre os profissionais. Seguindo esta linha de pensamento, Simon (1970 apud KUNSCH, 2003) traz que a comunicação em nível informal pode ser capaz de modificar a estrutura formal em função de ser mais ágil e tática.

O boato é uma das expressões da comunicação informal de caráter destrutivo, pois surge da insuficiência de informação e da ansiedade. Já a internet, a conversa e a expressão das pessoas sem o controle da direção administrativa são exemplos de presença da comunicação informal natural. A comunicação formal é a comunicação administrativa pela qual são informadas as normas de comportamento, as estratégias, e os objetivos da organização ainda para Kunsch (2003).

A comunicação nas organizações exerce uma ou mais das seguintes **funções** de acordo com Robbins (2008): informação, controle, motivação e expressão emocional. Quanto à função **informação**, a comunicação facilita a tomada de decisão por parte dos grupos e das pessoas. A função **controle** da comunicação permite que sejam seguidas as normas e as regras na organização, como o modo de cumprir tarefas e a adequação às políticas da empresa. A função **motivação** permite que o empregado saiba como está seu desempenho no trabalho e em que e de que maneira poderá melhorá-lo. O autor destaca que para que a empresa estabeleça o programa de cumprimento de metas, assim como o feedback da evolução em relação a elas e o reforço do desempenho desejável, é necessária a comunicação. E a quarta função da comunicação é a **expressão emocional**, que oportuniza que as pessoas expressem tanto frustrações quanto sentimentos de satisfações, já que o grupo de trabalho é considerado, para muitos profissionais, fonte primária de interação social.

2.1.1 Comunicação Interpessoal

As três formas de comunicação, oral, não-verbal e escrita são utilizadas para que as pessoas troquem mensagens entre si segundo Robbins (2008). Todas apresentam vantagens como desvantagens.

A comunicação oral tem como vantagens a rapidez e a possibilidade de feedback, e apresenta como desvantagem a possibilidade de distorção potencial ao ser transmitida para várias pessoas.

A comunicação escrita apresenta a vantagem de ser mais clara por exigir mais cuidado, e também porque se for necessário é possível resgatar a mensagem para solucionar alguma dúvida, já que o emissor e o receptor geralmente mantêm o registro das mesmas. Como desvantagem, a comunicação escrita exige mais tempo de quem a envia, e mais tempo para que o receptor se manifeste em resposta, correndo-se o risco de tê-la interpretado equivocadamente, o que consumirá mais tempo ainda até que se esclareça a intenção correta da mensagem.

A comunicação não-verbal completa a mensagem verbal para Robbins (2008), na medida em que o que se transmite verbalmente poderá ser confirmado pelos movimentos do corpo, pelas expressões faciais, pela entonação e pela distância física entre o emissor e o receptor. O autor sugere que tais elementos comunicam com maior sinceridade do que as palavras.

O termo feedback faz parte do dia-a-dia das organizações porque está atrelado ao desenvolvimento da competência interpessoal conforme lembra Moscovici (1991). Feedback auxilia na mudança de comportamento, torna possível o fornecimento de informações a respeito dos resultados do seu desempenho e como este afeta as outras pessoas, com o objetivo de melhoria e alcance dos objetivos. Pratica-se feedback tanto em relação a pessoas como a grupos, e para que se torne verdadeiramente útil, necessita atender aos seguintes requisitos ainda de acordo com Moscovici (1991):

- a) específico ao invés de geral, ou seja, que se façam referências circunscritas aos eventos em que se deseja mudança de comportamento. Por exemplo, João, nas reuniões mensais costuma interromper o presidente diversas vezes, o que tem provocado constrangimento por parte da diretoria;
- b) descritivo ao invés de avaliativo, não se julga o profissional, e sim, narra-se o fato evitando a reação de defesa do interlocutor;
- c) esclarecido a fim de garantir comunicação precisa; o receptor repete o feedback para que se confirme se o que foi dito corresponde à intenção do emissor;

- d) compatível com as necessidades (motivações) do comunicador e do receptor, pois há o risco de ser destrutivo se satisfazer apenas as necessidades do comunicador;
- e) oportuno, se comunicado logo depois de ocorrido o comportamento, o que dependerá de alguns aspectos como clima emocional, prontidão da pessoa para ouvi-lo, apoio dos outros, entre outros;
- f) dirigido para comportamentos que o receptor possa modificar, já que do contrário o receptor poderá responder com elevada frustração;
- g) solicitado ao invés de imposto.

2.1.2 Comunicação Organizacional

Quando se comenta sobre a comunicação corporativa é comum observamos expressões como comunicação organizacional, comunicação corporativa e comunicação empresarial, que são expressões para designar todo o trabalho de comunicação realizado pelas organizações em geral no Brasil. Comunicação organizacional é o termo que Kunsch (2003) considera mais apropriado por apresentar maior amplitude, contemplar todo o espectro das atividades comunicacionais, e por aplicar-se a qualquer tipo de organização, como ONGs, fundações, pública, privada, sem fins lucrativos, entre outras. Ainda, para a referida autora, a comunicação organizacional é inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, configurando as diferentes modalidades comunicacionais relacionadas a sua atividade, abrangendo, então, a comunicação mercadológica, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação administrativa e a comunicação interna.

2.1.3 Comunicação Integrada

Comunicação integrada é uma filosofia que pressupõe a união da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação administrativa e da comunicação interna, formando o composto de comunicação organizacional. Embora existam especificidades e diferenças em cada área e nas respectivas subáreas, a comunicação integrada deve formar um todo harmonioso. As organizações se relacionam com seus diferentes públicos e com a sociedade em geral através dessas formas de comunicação, razão pela qual Kunsch (2003) destaca que não se podem dissociar essas modalidades comunicacionais. As atividades de comunicação convergindo baseadas em uma política global claramente definida,

e nos objetivos gerais da organização, viabilizarão ações táticas e estratégicas de comunicação.

2.1.4 Comunicação e Cultura

Podemos conceituar cultura como “um processo coletivo de construção da realidade, por meio da representação, que permite que as pessoas vejam, interpretem e entendam a realidade compartilhada de forma semelhante (ou diferente, se comparamos grupos)” (SCHULER, 2009, p.244).

A comunicação e a cultura estão intimamente relacionadas conforme Kunsch (2009), e por estarem tão fortemente ligadas que a comunicação é estratégica porque envolve afeta e constrói a realidade de uma organização. Se as pessoas se relacionam é porque se comunicam, portanto a cultura é continuamente modificada a partir das trocas comunicativas.

A comunicação facilita o comprometimento com valores, com a credibilidade e com a cooperação como traz Freitas (1997), e define a cultura como destacam Pacanowski e O'Donnell-Trujillo (1956, apud FREITAS, 1997, p.41), que se expressa nas linguagens utilizadas, nos objetos, nas imagens dos profissionais, enfim, “... na cultura que é comunicação e na comunicação que é cultura”. (PACANOWSKI e O'DONNELL-TRUJILLO, 1956 apud FREITAS, 1997, p.41).

A interação humana acontece através da comunicação, que por sua vez molda a cultura, e suas manifestações mais visíveis são a linguagem e as semelhanças no modo de pensar como trazem Zanelli e Silva (2008). O compartilhar de jargões e gírias, a forma de as pessoas se comportarem em reuniões, o modo de falar e de vestir são exemplos de aspectos da cultura expressos no dia-a-dia das organizações. A realidade é construída diariamente através da comunicação e liga-se intensamente à gestão ainda para Zanelli e Silva (2008).

A comunicação é ferramenta estratégica porque possibilita que os processos operacionais sejam mantidos, criados ou alterados como destaca Zanelli e Silva (2008). Assim, para que se aperfeiçoem conhecimentos e aprendizagens, a comunicação é recurso indispensável por permitir diálogo e visão compartilhada do que foi aprendido, e necessita ser constantemente discutida com os profissionais que executam os processos.

Um dos problemas mais comuns nas organizações é a falha na comunicação da estratégia e dos devidos planos de ações para os profissionais. O referido autor enfatiza que isto ocasiona a falta de conexão entre as tarefas dos profissionais para a realização da estratégia, e é através das trocas comunicativas que se pode realizar o reconhecimento de tais problemas.

2.2 A COMUNICAÇÃO INTERNA E AS DEMAIS MODALIDADES COMUNICACIONAIS

A **comunicação interna** é a ação de tornar comuns os objetivos, que é o lugar aonde a empresa deseja chegar, as estratégias, que são as ações a serem realizadas para se chegar a este lugar, e os resultados, a comemoração por ter-se chegado ao lugar almejado de acordo com Brum (2010). A informação deverá sair do alto da pirâmide organizacional e descer até a base. A comunicação interna é a comunicação da empresa com o empregado, e a comunicação interpessoal é a comunicação entre as pessoas. Assim, a comunicação interna, para a autora, é um processo vertical e não horizontal, já que não se trata de repasse de informação entre as pessoas, e sim entre a organização e seus colaboradores. É comum confundir comunicação com endomarketing, e a diferença é que neste se trabalha a comunicação com recursos de propaganda, como frases de efeito, imagens, cores, entre outras técnicas de marketing a fim de encantar o cliente interno.

A comunicação interna é considerada uma área estruturada que tem como finalidade a interação entre os empregados e a empresa, sendo que, para isso, se utiliza de ferramentas de comunicação institucional e da comunicação mercadológica para Kunsch (2002).

É importante compreender que a comunicação institucional objetiva disseminar informações sobre as políticas, as filosofias, os objetivos e as práticas das organizações a fim de construir e formatar a imagem e a identidade corporativa forte e positiva, obtendo com isso a influência político-social na sociedade onde está inserida. Para isto se utiliza das seguintes ferramentas: o jornalismo empresarial, a assessoria de imprensa, a imagem e a identidade corporativa, o marketing social, o marketing cultural, a editoração multimídia e as relações

públicas, às quais cabe formatar e gerenciar essa modalidade de comunicação. Então, ao se planejar e gerenciar a comunicação interna, as áreas interagem, integram-se, tornando possível o que Kunsch (2002) denomina de ação sinérgica.

A comunicação **institucional** visa à conquista da credibilidade, da confiança, da simpatia e da finalidade última, a influência político-social de acordo com Torquato do Rego apud Kunsch (2002), e para tal necessita lançar mão de estratégias de imprensa, de publicidade, e de técnicas e práticas do lobby nos âmbitos organizacional e governamental.

A comunicação **mercadológica** destina-se à divulgação publicitária dos serviços e/ou produtos da organização, para a qual utiliza recursos da propaganda, da promoção de vendas, do marketing direto, da força de vendas ou vendas pessoais, do merchandising, de feiras e exposições, entre outras. Esta modalidade comunicacional vincula-se diretamente ao marketing de negócios, e está sob a sua responsabilidade a definição dos parâmetros e o fornecimento dos subsídios para seu trabalho, para isto se abastece com informações obtidas através de pesquisas de mercado e do produto. Também daqui, então, a comunicação interna utiliza ferramentas no caso do endomarketing ou marketing interno conforme Kunsch (2003).

Na comunicação **administrativa** ocorre o “intercâmbio de informações dentro de uma empresa ou repartição, tendo em vista sua maior eficiência e o melhor atendimento ao público” (ANDRADE, 1996 apud Kunsch, 2003, p.153). A comunicação administrativa não deve ser substituída pela comunicação interna e nem confundida com esta, já que se refere aos processos comunicativos relacionados às funções administrativas da organização como alerta Kunsch (2003). Assim, a comunicação administrativa organiza o fluxo de informações, os níveis e as redes formal e informal de comunicação. A autora lembra que o que se faz em uma organização é transformar recursos em produtos, serviços ou resultados, e para tal é necessário utilizar a comunicação através de um contínuo processamento de informações. A comunicação administrativa adequadamente gerenciada traz muitas vantagens, como Fortes (2003) aponta ao enfatizar que o empregado bem informado sobre as atividades da empresa e bem situado nela, terá maiores chances de tomar iniciativas, de exercitar a criatividade e de trabalhar para a melhoria das proposições advindas do seu relacionamento com a diretoria da unidade na qual trabalha.

Os programas que promovem o envolvimento do empregado com a empresa de forma duradoura e profunda baseiam-se obrigatoriamente em comunicação. Para que a integração entre as expectativas de ambos ocorra é necessária a participação e a liderança do profissional de comunicação de acordo com Valsani (1997).

Muitas vezes a comunicação interna não é encarada com a importância devida conforme aponta Zanetti (2006), já que parte do setor de marketing não a trata como um instrumento para a transmissão de conceitos e exigências do mercado. Caso lhe fosse dado o tratamento adequado, seria considerada como ferramenta de apoio às vendas e ao marketing.

Os profissionais de marketing que são os profissionais que por formação, conhecimento técnico, e conhecimento das ferramentas poderiam desenvolver, por exemplo, um meio de comunicação interna como um jornal, não o fazem porque o consideram “...coisa artesanal, complicada, difícil, sem glamour e delegam aos outros a tarefa.” (ZANETTI, 2006, p. 45). Assim, em muitas organizações a comunicação interna está sob a coordenação do setor de recursos humanos, de uma consultoria externa, de um profissional de comunicação como relações públicas, ou mesmo um comitê de comunicação interna conforme Valsani, (1997). Independentemente de quem tenha sua coordenação, o autor destaca que o importante é existir um programa estruturado de comunicação; é imprescindível não apenas comunicar, mas como comunicar, sob pena de as mais bem intencionadas ações de comunicação se manterem como intenções ou problemas.

A comunicação interna utiliza técnicas para que o repasse de informação ocorra, utilizando-se, então, de instrumentos, ações e canais.

2.2.1 Meios

O principal canal de comunicação da empresa com o empregado está no líder ainda conforme Brum (2010), já que é o representante da organização para os colaboradores. Deverá possuir um grande contingente de informações além de liderar a si mesmo em primeiro lugar, para que realize tal tarefa. Os instrumentos, ações e canais são recursos complementares a esta tarefa. Kunsch (2003) refere os seguintes meios utilizados para a comunicação interna segundo

a classificação de Charles Redfield (1980 apud Kunsch, 2003): **orais, escritos, pictográficos, escrito-pictográficos, simbólicos, audiovisuais, telemáticos e presenciais.**

Os meios **orais** são as entrevistas, as conversas, os encontros com o presidente face a face, as palestras, as reuniões, sejam presenciais ou pelo telefone, os intercomunicadores automáticos, rádios ou alto-falantes, entre outros. A comunicação oral possui destaque em relação às demais porque “o que é dito oralmente tem mais força e riqueza de detalhes do que, talvez, uma comunicação por meios massivos, e o seu poder de convencimento ultrapassa outras técnicas”. (FORTES, 2003, p.285). O referido autor ainda lembra que isoladamente os meios orais acima relacionados são limitados, mas se forem associados aos demais meios terão sua eficiência aumentada.

As conversas pessoais têm reforçadas suas vantagens na forma de comunicação virtual através, então, do diálogo em tempo real por computador, ainda para Fortes (2003). Mesmo que para tal seja necessária a utilização do teclado, é possível continuar o diálogo, compartilhar idéias em tom familiar e íntimo.

Os meios **escritos** são as cartas, os panfletos, os quadros de aviso, os manuais, os relatórios, as instruções e ordens, os volantes, os boletins, os jornais e as revistas. Os manuais reúnem políticas, preceitos e noções essenciais em apoio aos diferentes setores da organização de acordo com Fortes (2003); deverão ser confeccionados em conjunto com o setor de Relações Públicas com a finalidade de criação de diálogo e de respeito aos interesses dos públicos. O autor ainda destaca os benefícios dos manuais, que são os de nivelamento nas operações da organização independentemente da sua localização e das filiais, dos serviços ou produtos.

Os meios **pictográficos** são os diagramas, os mapas, as pinturas, as fotografias, os desenhos, as ideografias, entre outros.

Os meios **escrito-pictográficos** são os cartazes, os diplomas, os filmes com legenda e os gráficos, os quais se utilizam da ilustração e da palavra escrita. Um dos recursos muito utilizados nas organizações como meio de comunicação escrito-pictográfico é o fluxograma como lembra Fortes (2003), já que expressa a operação envolvendo a sucessão das tarefas, seus canais de conexão e comunicação através de símbolos e de anotações padronizadas.

Os meios **simbólicos** são recursos tanto visuais como auditivos, como as luzes, as bandeiras, as sirenes, as insígnias, os sinos e as flâmulas. Os meios **audiovisuais** são os telejornais, a televisão corporativa, os clipes eletrônicos, os filmes, os documentários, os vídeos institucionais e de treinamentos. Os meios **telemáticos** são interativos e virtuais, como a intranet, os terminais de computador, os telões, os telefones celulares e o correio eletrônico, entre outros. Nos meios telemáticos a informação é transmitida através da informática e dos meios de telecomunicação.

Também existe o meio **presencial** ou de contato interpessoal direto, como a utilização do teatro nas organizações. Os meios viabilizam a transmissão da informação, já as barreiras, por sua vez, influenciam negativamente a comunicação.

2.2.2 Barreiras

Existem as barreiras gerais ou comuns nas comunicações, assim como outras específicas que se relacionam à comunicação organizacional. As barreiras gerais ou comuns poderão ser de ordem **psicológica**, como por exemplo, os preconceitos, as crenças, os valores e a cultura. As barreiras **físicas ou mecânicas** são os equipamentos inadequados e as condições do ambiente desfavoráveis. As barreiras **fisiológicas** relacionam-se aos impedimentos como a surdez e as limitações fonéticas, e as barreiras semânticas referem-se ao desencontro entre a intenção do emissor e a capacidade de compreensão do receptor em compreender a mensagem, uma vez que os códigos e os signos não são os mesmos. Esta classificação de barreiras é descrita por Kunsch (2003).

As barreiras relacionadas à comunicação organizacional estão classificadas ainda por Kunsch (2003) como: pessoais, administrativas/burocráticas, o excesso e a sobrecarga de informações, e as informações parciais e incompletas. As barreiras **pessoais** dificultam a comunicação em função dos valores, da personalidade, das emoções e do modo como cada pessoa se apresenta em circunstâncias específicas. As barreiras **administrativas/burocráticas** se dão em função da forma de as empresas atuarem e processarem suas informações. A distância física, as relações de poder, a autoridade e status, a posse das informações e a

especialização das funções-tarefa são as quatro condições que, imbricadas, determinam as barreiras administrativas/burocráticas segundo Thayer (1976 apud Kunsch, 2003, p. 75). A barreira **excesso de informações** se expressa através da sobrecarga de mensagens ao receptor, as reuniões inúteis e desnecessárias, a enxurrada de papéis administrativos e institucionais impossibilitam que as pessoas assimilem todas as mensagens, em vez de tornar possível a comunicação eficaz. Já as barreiras **parciais e incompletas** se apresentam como informações sonegadas ou não transmitidas, nas informações distorcidas, fragmentadas ou que deixam margem à dúvida.

Há grande risco de as pessoas se sentirem alienadas do trabalho e da organização se receberem distorcidas ou poucas informações conforme lembra Zanelli e Silva (2008). Tanto o excesso como a pouca comunicação põe em risco a eficácia do processo de comunicação.

Outras barreiras fazem parte do cotidiano das organizações, apesar de as mais importantes já terem sido referidas. Gibson, Ivancevich e Donnelly Jr. (1981 apud Kunsch, 2003, p. 76) referem ainda a filtragem, a linguagem intragrupal, as pressões de tempo, a audição seletiva, a credibilidade da fonte, o juízo de valor, a diferença de status e os problemas de semântica.

Em função de a comunicação ser uma das principais competências que os profissionais na atualidade necessitam exercitar, observa-se, com frequência, profissionais em posições de liderança apresentarem grandes dificuldades para se expressarem, tanto com seus pares como com seus subordinados. Isto se deve tanto por razões psicológicas, quanto por outros fatores. A fim de melhorar a forma de os profissionais se comunicarem, Gramigna (2008) recomenda as seguintes ações:

- * participar de um grupo fora da empresa no qual seja possível a comunicação regular;
- * adquirir o hábito de escrever e passar para os colegas suas anotações;
- * participar ativamente de reuniões informando, respondendo e perguntando;
- * preparar projetos à sua equipe preparando-se previamente;
- * adotar o feedback como ferramenta de autodesenvolvimento;
- * escrever para o boletim interno da empresa.

A autora também recomenda leituras de técnicas para falar em público, livros que auxiliem a planejar palestras e apresentações, bem como todos que descrevam o processo de comunicação e tragam dicas de como melhorar a performance.

2.3 A COMUNICAÇÃO INTERNA E A GESTÃO

Atualmente é comum encontrarmos em publicações especializadas em boas práticas em gestão de pessoas, referências sobre a importância da comunicação no ambiente de trabalho. Organizações que se destacam em seus programas de comunicação interna, por exemplo, são premiadas, passando, então, a servirem de modelo para outras empresas.

Autores renomados no campo da administração de empresas consideram a comunicação fundamental para o sucesso da gestão, como Chiavenato (2004), que enfatiza que toda organização precisa de uma estrutura comunicacional adequada, que seja capaz de levar informações aos seus colaboradores, tornando-os parceiros e agentes de mudança, fazendo com que a empresa consiga lidar com a complexidade do mercado.

Seguindo esta mesma linha de posicionamento, Delboni (1997) também destaca a importância da comunicação; a transparência dos objetivos da organização bem como dos seus projetos, assegura um melhor clima, possibilitando comprometimento dos profissionais com o trabalho, e a consequência será o lucro. A autora ainda aponta que é responsabilidade das organizações adotarem medidas que melhorem as condições de trabalho de seus trabalhadores, como por exemplo, adequado ambiente de trabalho como ventilação, iluminação, higiene e limpeza; maior atuação da área de recursos humanos; programa de integração para novos funcionários; plano de carreira, avaliação de desempenho, acompanhamento e desenvolvimento de pessoal, benefícios como transporte, alimentação e médico. Assim, percebe-se que a comunicação bem administrada é recurso valioso para a organização, e que somada a outros elementos como os acima relacionados, promovem os resultados de adesão ao trabalho e lucro.

As discussões sobre a formulação de políticas de recursos humanos ou de gestão de pessoas têm sido freqüentes, pois são consideradas ferramentas essenciais à sobrevivência das organizações na atualidade. Os profissionais face às mudanças no cenário mundial, à diminuição dos postos de trabalho, às novas exigências para competirem no mercado, obrigam

as organizações a adotarem fortes políticas de atração e de retenção de talentos, conforme Fortes (2003) reitera: a insatisfação generalizada pelo trabalho somada a índices reduzidos de motivação, ao tédio e a crescente alienação dos empregados, exige que as organizações promovam soluções criativas que atendam as necessidades da contemporaneidade.

Nesta mesma linha de raciocínio, Freitas (1997) lembra que os profissionais estão sendo cada vez mais exigidos, e alguns dos ingredientes necessários à sua sobrevivência no mundo do trabalho são as novas relações de poder, grandes investimentos em conhecimento, pouca resistência às mudanças e flexibilidade. A autora destaca que assim como as empresas se inquietam com este novo contexto, os profissionais também são ativos na medida em que questionam sobre o investimento feito e o retorno do mesmo. É comum profissionais pedirem desligamento antes mesmo de a empresa fazê-lo e partirem para novas relações de trabalho, tornando-se prestadores de serviço, voltarem à empresa familiar ou mesmo trabalharem na economia informal. Profissionais qualificados têm vivenciado esta situação com frequência.

Em função das mudanças ocorridas em âmbito mundial e refletidas nas relações de trabalho, o perfil dos gerentes na pós-modernidade foi modificado como refere Kunsch (2009), a competência comunicativa que contempla conhecimento das possibilidades da comunicação passou a ser exigida como instrumento de gestão, visando a interação dos profissionais e compartilhamento da informação consciente e desprendido, ou seja, não ser praticada como moeda de troca.

Culturalmente as relações de trabalho na realidade brasileira não costumavam privilegiar a distribuição dos lucros visando o bem-estar da coletividade, e sim o contrário, o individualismo sempre foi incentivado em função do modelo econômico no qual o Brasil está inserido como lembra Kunsch (2003). Esta postura tem dificultado o desenvolvimento econômico e social do país. Diante deste cenário e apesar disto, a referida autora destaca que os profissionais devem se relacionar com as organizações considerando-as agrupamentos sociais com objetivos específicos e comuns, e não como adversários. Assim, Kunsch (2003) alerta que um projeto de comunicação interna auxiliaria a compatibilizar os interesses da organização com os dos profissionais, beneficiando “... simetricamente tanto os empregados como a organização...” (KUNSCH, 2003, p.161). Como exemplo, algumas organizações oportunizam espaço para os trabalhadores se manifestarem através do meio de comunicação interna jornal

sobre assuntos que os interessam realmente, como notícias sobre greves, acidentes de trabalho, entre outros.

Se as organizações necessitam planejar a comunicação interna considerando-a uma área estratégica, incluída nas políticas e objetivos funcionais da organização conforme Kunsch (2003), a cúpula diretiva, os profissionais responsáveis pela implantação e os agentes internos envolvidos deverão estar alinhados a esta visão, pois do contrário os programas não terão a devida importância. Como a comunicação interna integra o composto da comunicação integrada e os conjuntos das demais atividades da organização, será necessário o envolvimento da diretoria, das áreas de comunicação e de recursos humanos e de todos os empregados envolvidos. Os programas de comunicação interna dentro desta abordagem se alimentam de informações do planejamento estratégico a fim de corresponderem às demandas do contexto externo.

São necessários agilidade e competência, instalação de uma gestão participativa que oportunize mudanças culturais necessárias, respeito às diferenças individuais, gerenciamento de pessoal técnico especializado, que torne, de fato, a comunicação uma simetria entre empregados e chefias, abertura das informações por parte da direção para que a comunicação interna seja considerada de qualidade como mostra Kunsch (2003).

A comunicação interna cumpre plenamente seu papel nas organizações, se estiverem presentes os seguintes pontos ainda para a referida autora: contribuição para um clima adequado no ambiente de trabalho; envolvimento das pessoas com o objetivo de comprometimento consciente; instalação da confiança; através da participação do público receptor, favorecer a co-criação; conexão com todas as modalidades comunicacionais; comunicação dos programas e das ações que serão realizadas; e correções e celebrações.

São muitas as vantagens que um programa de comunicação interna alinhada à estratégia propicia segundo Kunsch (2003), como:

- 1) O estímulo à troca de informações entre a gestão executiva e os profissionais da operação, visando o cumprimento da missão e a busca da qualidade total dos produtos ou serviços.

- 2) A antecipação de respostas aos colaboradores para suas expectativas e necessidades, favorecendo o encaminhamento de soluções preventivas e a mediação de conflitos.
- 3) A formação de imagem positiva para os profissionais e conseqüentemente para sua rede de relacionamento social e familiar. Quanto mais credibilidade a organização despertar, melhor será a qualidade dos comentários.
- 4) O sentimento de pertencimento à organização ao serem contemplados com uma comunicação interna que envolve os profissionais tanto nos assuntos da organização como nos fatos dos contextos federal e mundial.
- 5) A contribuição para a valorização do ser humano e para o exercício da cidadania na medida em que podem ser debatidos acontecimentos sociais, econômicos e políticos do mundo.
- 6) A criação de um ambiente de trabalho agradável.
- 7) A integração entre os setores da organização.

A comunicação possui, então, finalidade estratégica, já que “o relacionamento da organização no âmbito externo será o reflexo do tratamento da comunicação em âmbito interno, facilitando seus negócios.” (FREITAS, 1997, p. 41). A autora reforça que para uma comunicação de melhor qualidade com os públicos externos, é necessário que as organizações se conheçam primeiro.

Organizações de sucesso apresentam características em comum no que se refere à relação estabelecida com seus empregados ainda conforme Fortes (2003). São sugeridos programas de comunicação interna tais como:

- 1) A normatização dos meios de comunicação a fim de informar a história da empresa, o conjunto de políticas levadas a efeito pela empresa, enfatizando às que afetam diretamente o quadro funcional, a expectativa da empresa a respeito do desempenho individual e coletivo dos profissionais com a finalidade de captar suas necessidades e sua contribuição à receita final da empresa, as informações sobre o ambiente externo e as perspectivas do segmento no qual a organização atua, incluídos aqui os aspectos facilitadores e os desafiadores.
- 2) O incentivo à comunicação oral para conversas, negociações e entendimento.
- 3) Orientação à chefias imediatas para que expliquem e informem os acontecimentos da empresa aos empregados.

- 4) Inclusão de sistemas de comunicação sigilosa como pesquisas internas consistentes e caixas de sugestões.
- 5) Promoção de debate sobre temas polêmicos e considerados tabus na empresa através dos meios indiretos de comunicação como jornais, vídeos e folhetos.
- 6) Pesquisa contínua dos veículos de comunicação dirigida aos colaboradores.
- 7) Estabelecimento de eventos excepcionais internos como comemorações de datas das categorias profissionais e de comemorações de aniversários.
- 8) Criação de uma comunicação visual adequada aos ambientes, enfatizando-se o estudo das cores.
- 9) Aperfeiçoamento da qualidade de participação dos empregados nas discussões, com isso, aprimora-se a cultura organizacional.

2.3.1 A Comunicação Interna e a Valorização do Profissional

Ainda de acordo com este cenário de instabilidade em que os profissionais e mesmo as empresas se encontram, programas de valorização dos profissionais demonstram o aperfeiçoamento da gestão interna, de modo a atender às competências da organização, entre os quais se sugerem conforme Fortes (2003):

- 1) Verificar periodicamente as descrições de cargos para que correspondam as necessidades reais da empresa.
- 2) Alinhar os atividades principais, as de apoio, os cargos e as funções à missão da empresa e às características do ambiente externo.
- 3) Averiguar a validade dos processos de recrutamento e seleção.
- 4) Inovar os processos de produção e os administrativos .
- 5) Praticar avaliações de desempenho que tornem possível a estimativa do desempenho tanto pela chefia, pelos colegas e pelos subordinados.
- 6) Definir critérios de ascensão na hierarquia enfatizando-se as aptidões exigidas.
- 7) Diminuir as grandes distâncias nos organogramas.
- 8) Avaliar se os programas de incentivo geram os resultados esperados para o aperfeiçoamento do trabalho.
- 9) Criar uma cultura de trabalho em grupo.
- 10) Integrar os profissionais de diferentes níveis através dos conhecimentos que possui.

- 11) Examinar se a há aumento na motivação dos profissionais diante dos benefícios e serviços sociais oferecidos.
- 12) Praticar campanhas preventivas de saúde como redução da pressão arterial, do colesterol e controle do peso.
- 13) Compatibilização da jornada de trabalho com as necessidades pessoais dos profissionais.

3 MÉTODO

Neste capítulo será apresentada a metodologia aplicada para a coleta de dados na Sempre à Frente. Os dados coletados subsidiaram as análises e considerações finais deste estudo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Nesta pesquisa será utilizado o método de estudo de caso, o qual, "investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos." (YIN, 2005, p.32). Este método foi escolhido porque será necessário considerar o contexto no qual o fenômeno se insere. A pesquisa será do tipo qualitativo-descritiva porque será realizada a identificação dos aspectos subjacentes que influenciam a percepção do colaborador na comunicação interna da empresa com os mesmos.

O método descritivo se propõe a “entender e explicar por que as pessoas têm experiências diferentes, em vez de procurar causas externas e leis fundamentais para explicar o seu comportamento” (ROESCH, 1999, p. 115) As pessoas entrevistadas têm liberdade para compartilhar suas idéias e pontos de vista nesta modalidade de pesquisa, razão pela qual é considerada como não-estruturada. Este método “procura o que é comum, mas permanece aberto para perceber a individualidade e os significados múltiplos, em vez de destruí-los na busca por uma média estatística.” (ROESCH, 1999, p.116).

Optou-se por pelo nível de análise descritivo em função dos objetivos deste estudo. Assim, as pesquisas descritivas têm como objetivo principal “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. (GIL, 1994, p. 45).

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

A pesquisa foi realizada com a diretoria e com os colaboradores da matriz e das filiais localizados em outros dois estados do país na empresa Sempre à Frente. Todos foram informados que seriam entrevistados em dia e horário previamente agendados conforme

cronograma divulgado com antecedência através de e-mail, momento no qual foi esclarecido o objetivo de realizar o diagnóstico do modelo de gestão de pessoas na empresa. Após o levantamento dos dados, a consultoria se proporia a sugerir melhorias bem como apontar aspectos a serem mantidos para a gestão de pessoas. Os colaboradores foram assegurados de que teriam suas identidades preservadas, e que estariam à vontade para responder aos questionamentos da forma que melhor lhes conviesse.

3.3 TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS

Para coletar os dados foram utilizadas as seguintes técnicas de coleta de dados: Entrevistas e Observações Diretas, as quais serão descritas a seguir:

a) a entrevista “desenvolve-se a partir de uma relação de perguntas, cuja ordem e redação permanecem invariáveis para todos os entrevistados.” (GIL, 1999, p.121) As perguntas proporcionam liberdade para que o entrevistado exponha seus anseios e suas opiniões com suas próprias palavras. Assim, sua principal vantagem para este autor é que o entrevistado está livre para responder sem a exigência de padrões pré-estabelecidos. Foram entrevistados os três diretores, (Apêndice A – roteiro de perguntas), os supervisores, os gerentes, os coordenadores, os supervisores, os assistentes, os auditores e os informatas, (Apêndice B – roteiro de perguntas), totalizando trinta pessoas. Não foram entrevistados os programadores porque são terceirizados;

b) observação direta significa visitar o local que está sendo estudado segundo Yin (2005), uma vez que é possível observar comportamentos e condições do ambiente relevantes como fonte de evidências no estudo de caso. Foram observados o escritório central localizado em Porto Alegre e o escritório de São Paulo no que se referem à localização, às condições de trabalho, como ruído, limpeza, segurança, mobiliário, decoração, assim como aos elementos que remetessem aos meios de comunicação interna da empresa como quadros de avisos.

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Para o tratamento das respostas das entrevistas foi utilizada a técnica de análise de dados adequação ao padrão por ser viável para estudos de caso conforme Yin (2005). Tal

técnica “compara um padrão fundamentalmente empírico com outro de base prognóstica (ou com várias outras previsões alternativas). Se os padrões coincidirem, os resultados podem ajudar o estudo de caso a reforçar sua validade interna.” (TROCHIM, 1989 apud YIN, 2005, p.146). A análise de estudo de caso se propõe a verificar o grau de adaptação do padrão geral de resultados com o padrão anteriormente previsto, ainda para Yin (2005). Busca-se do modo mais preciso possível o contraste das diferenças ao mesmo tempo em que se esclarece teórica e significativamente as razões para os diferentes resultados.

Neste capítulo foi apresentada a metodologia utilizada. No capítulo a seguir será apresentada a análise dos dados coletados.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa qualitativo-descritiva realizada com os diretores (Apêndice A) e com os colaboradores (Apêndice B) da Sempre à Frente.

A primeira etapa da pesquisa foi realizada com os diretores (Apêndice A), cujos questionamentos visavam identificar os meios de comunicação interna utilizados, e os aspectos favorecedores e os inibidores para a realização desta modalidade comunicacional na empresa. A segunda etapa da pesquisa foi realizada com os colaboradores (Apêndice B), cujos questionamentos procuraram verificar a percepção dos colaboradores em relação à comunicação interna, e identificar os aspectos favorecedores e os inibidores para a sua realização.

Este estudo contempla a análise das respostas de maneira sigilosa e condensada, portanto, somente serão identificados os participantes quando as respostas forem contraditórias ou quando uma fala contribuir para a fundamentação deste estudo. Nestes casos, os entrevistados serão denominados: diretores 1,2 ou 3.

A fim de facilitar a compreensão das análises, relacionam-se a seguir as questões de acordo com o roteiro das entrevistas.

A) AS ENTREVISTAS

4.1 MEIOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA E OS ASPECTOS FAVORECEDORES E OS INIBIDORES

a) Relacionamento entre os diretores.

Os diretores ao serem questionados sobre o modo de se relacionarem, portanto, de se comunicarem, relataram que costumam praticar a **conversa** e as **reuniões informais** freqüentemente para trocarem idéias sobre a empresa. Ficou evidenciado que os diretores sabem que possuem opiniões diferentes entre si, e que este fato funciona como uma barreira para uma comunicação com maior abertura, ou seja, uma comunicação de melhor qualidade. Existe o temor de terem de assumir que possuem posicionamentos diferentes, pois isto traz a necessidade de tratar os conflitos com a clareza suficiente a fim de encaminhar soluções. A **barreira pessoal** conforme descrita por Kunsch (2003) faz com que a comunicação fique

prejudicada, pois está carregada de preconceitos e estereótipos; **os valores, as crenças e as atitudes** dos diretores promovem este tipo de entrave.

A conversa em fluxo lateral pode trazer muitos benefícios desde que seja bem conduzida como refere Kunsch (2003), pois propicia um melhor aproveitamento do desempenho organizacional. Em função de existir barreira pessoal, este meio interfere na qualidade da comunicação interna.

b) Relacionamento da diretoria com os clientes e com os colaboradores.

Os diretores possuem posições bastante diferentes no que tange ao modo de se relacionarem com as pessoas de fora e de dentro da organização. O diretor 2 relatou se importar muito com os clientes para quem a empresa presta serviço, tanto que teme perder um dos principais contratos da empresa em função de reclamações sobre o tratamento que o diretor 3 utiliza nas visitas de acompanhamento do trabalho. Assim como são graves os comentários sobre o tratamento com o cliente, internamente o diretor 3 é alvo de críticas sobre o modo de se relacionar com sua equipe de trabalho. O diretor 3 não se preocupa com tais comentários, pois afirma que este é o seu jeito de ser e que não pretende mudar. Uma das razões que motivou a organização a contratar o trabalho de diagnóstico de comunicação interna se deu em função da alta rotatividade de pessoal. Se o **líder** é o principal meio de comunicação com os empregados como lembra Brum (2010), já que é o representante da organização para os colaboradores e os meios são recursos complementares a esta tarefa, e para tal deverá liderar a si mesmo em primeiro lugar, é possível que os profissionais se desliguem por razões que se assentam nestas bases. Esta postura do líder, portanto, atua como um **aspecto inibidor** para a realização da comunicação interna.

Os diretores 1 e o 2 relataram estarem sempre disponíveis para os colaboradores a cada solicitação, e comentaram que pretendem “sair da operação para cuidar dos rumos da empresa”, mas para isso precisarão contar com gerentes que realizassem plenamente a função intermediária, já que, atualmente, as pessoas nestas posições não desempenham de modo satisfatório. A comunicação vertical em fluxo descendente como refere Robbins (2008) acontece, então, porque os diretores 1, principalmente, e o diretor 2 vão ao encontro dos profissionais transmitirem informações técnicas através do **diálogo** para a realização do trabalho. A comunicação vertical em fluxo ascendente, ainda para Robbins (2008), ocorre através de **reuniões** que o diretor 1 realiza com os profissionais de sua área de formação. Não

há um planejamento de comunicação interna a fim de a organização obter informações vindas dos colaboradores através de meios como caixa de sugestões, reuniões sistemáticas, pesquisa de clima. Até a realização desta pesquisa a reunião é o meio de comunicação interna utilizado para a organização obter informações através dos profissionais.

c) Consideração sobre a distribuição dos cargos e as respectivas atribuições na organização.

Os diretores têm posicionamentos muito semelhantes sobre este aspecto porque estão insatisfeitos com os resultados que os profissionais vêm apresentando. O ponto em comum é a dificuldade de promoverem os profissionais para cargos de supervisão e de gerência, o que segundo eles seria muito bom se o conseguissem, pois os liberaria de se envolverem tanto nas questões operacionais e táticas, razão pela qual até hoje a empresa não tem uma estratégia clara e muito menos uma cultura de execução da estratégia. Se não há critérios para o desempenho nos cargos, apenas a insatisfação se faz presente, este ponto dificulta a melhoria do desempenho dos profissionais e, conseqüentemente as possibilidades de planejamento de sucessão para outras posições na organização. São recomendados como Fortes (2003) aponta, o alinhamento entre as atividades principais, as de apoio, os cargos e as funções à missão da organização e às características do ambiente externo, assim como a verificação das descrições dos cargos para que atendam as necessidades reais da organização.

d) Critérios utilizados para recrutamento, seleção e promoção de pessoal.

Os diretores são unânimes ao responderem que procedem a partir da impressão despertada ao conhecerem os candidatos nas entrevistas de seleção, bem como para promoverem. “Se me pedirem aumento e o cara for bom tecnicamente eu aumento. Para contratar, eu pergunto se ele conhece auditoria e mesmo que nunca tenha trabalhado com isto eu admito. Mas estou preocupado porque no final do ano passado mais de dez pessoas da minha área pediram demissão de uma vez só, não sei porque, a gente não paga mal e quando pedem aumento a gente dá”. Este é um ponto de desconforto experimentado pela diretoria, pois se sente refém das solicitações dos colaboradores.

Um dos aspectos mais importantes a serem considerados para a valorização das profissionais conforme Fortes (2003), refere-se aos processos seletivos. O universo de técnicas atualmente é muito grande, mas em função da ausência de critérios para recrutar, selecionar e promover, é possível que a rotatividade seja tão alta também por esta razão. Outro ponto referido pelo autor diz respeito à definição de critérios de ascensão na hierarquia baseadas nas aptidões exigidas para cada cargo. Se os critérios não estão definidos formalmente, as chances de retenção dos profissionais ficam reduzidas.

Sabe-se não são todos os profissionais que pensam sobre o significado do seu trabalho e planejam suas carreiras com a finalidade de verificar o alinhamento destes aspectos com o que a empresa tem a oferecer. Partindo da premissa de que as organizações que agem estrategicamente se preocupam em colocar a comunicação neste âmbito, desdobrando-a em objetivos e em metas, a comunicação interna seria um dos elementos balizadores da relação da empresa com o colaborador.

e) A comunicação interna na empresa.

A diretoria demonstra não conhecer o que é comunicação interna nestes termos. A pesquisadora auxilia narrando que é a forma de a empresa pôr o colaborador a par dos seus objetivos, estratégias, políticas e, assim, através dos seus canais a interação é estimulada, assim como é o espaço para o colaborador se posicionar e se situar em relação ao que a organização espera em termos de cumprimento de tarefas, metas e importância do seu trabalho no todo da organização. É o jeito de as pessoas se encontrarem, trocarem, facilitando o trabalho de todos.

A diretoria informa que eles se reuniram no final do ano passado em uma ocasião comemorativa pelo encerramento do ano, na qual foi demonstrado o organograma para que todos soubessem quem é quem, especialmente para aqueles que trabalham nas outras unidades do país. Após este encontro não foram instituídos encontros desta natureza. A **reunião instrutiva** é um meio de comunicação oral, de acordo com Fortes (2003), propicia a educação formal do colaborador.

Quanto a informarem a estratégia, objetivos e metas não há esta preocupação porque a própria diretoria está confusa sobre que rumo a organização vai tomar, e vem tomando. Faz

menos de seis meses que ocorreu a saída do quarto sócio, e este fato abalou muito a confiança entre os demais diretores. As conversas para orientações técnicas são comuns na empresa de acordo com os diretores 1 e o 2, já o diretor 3 quase nunca está presente em função das viagens para visitas para prospecção de clientes. Ocorrem na empresa, então, comunicação formal através da qual, segundo Kunsch (2003) são informadas as responsabilidades dos colaboradores; o modo de realizar o trabalho toda vez que o colaborador solicita. Os diretores 1 e o 2 ainda estão muito presentes como referência para esclarecerem dúvidas, a postura de receptividade de ambos é notória. Os meios orais diretos conforme Kunsch (2003) estão presentes, então, através dos **diálogos** e das **reuniões**. Os meios orais indiretos ocorrem pelo uso do **telefone** e do **e-mail** e também são utilizados com frequência.

A diretoria comenta que em uma das filiais foi providenciado o recurso da **videoconferência**, o qual não vem sendo utilizado. Quando questionados sobre o porquê da não utilização a diretoria não sabe dizer. Percebe-se que não há o comprometimento para a tarefa, a comunicação não é considerada com a importância devida apesar das inúmeras solicitações explícitas de um dos supervisores da unidade para a maior aproximação com a matriz. A diretoria trouxe com muita ênfase a solicitação de tal supervisor. Este comentário foi repetido diversas vezes durante a entrevista, e a justificativa do por que a matriz não ativa definitivamente a videoconferência ou mesmo as reuniões presenciais nas outras unidades pareceu ser por baixa valorização do assunto. A ausência de reuniões com as unidades de São Paulo e Santa Catarina demonstra a **barreira administrativa/burocrática** já que existe a **distância física** conforme Kunsch (2003). Apesar do meio telemático videoconferência estar disponível ainda assim não é utilizado.

A videoconferência e o e-mail são recursos telemáticos como lembra Kunsch (2003), através dos quais a informação é veiculada pelo computador e pelos meios de telecomunicação. A videoconferência auxiliaria muito a prática das reuniões virtuais porque permite que os profissionais dialoguem se escutando, se ouvindo e se enxergando como reforça Robbins (2008), além de baratear custos com viagens.

A diretoria refere que na última sexta-feira de cada mês são comemorados os aniversários, momento em que todos os colaboradores da matriz se reúnem no salão de festas da empresa durante trinta minutos. Após, todos retomam suas atividades. A **promoção de**

eventos excepcionais internos como a **comemoração de aniversários** é um dos programas de comunicação interna sugeridos por Fortes (2003).

f) Desempenho da liderança e as dificuldades para realizá-la.

Os diretores possuem visões muito diferentes e em alguns pontos muito semelhantes sobre a forma de liderarem. O diretor 1 revela se importar muito com as pessoas, gosta de todos e valoriza-as, “talvez até mais do que deveria com alguns profissionais”, pois contratou e mantém até hoje profissionais sem as qualificações necessárias, o que tem gerado desempenho aquém do esperado. Nestas situações sente-se muito constrangido para dizer o que precisaria ser dito para o melhor andamento do trabalho. A prática do feedback é um dos recursos de maior importância no contexto das organizações porque auxilia a mudança de comportamento como traz Moscovici (1991), ao informar o grupo ou o profissional a respeito de como seu comportamento afeta outras pessoas. Novamente verifica-se a presença de **barreira psicológica** para a prática da comunicação do líder com o liderado.

g) Modo de divulgação e alinhamento dos profissionais aos norteadores estratégicos negócio, visão, missão, valores, objetivos estratégicos e metas.

A diretoria relata que estão no site alguns destes elementos, mas que nunca houve a preocupação em divulgar para os colaboradores estas informações, muito menos em levá-las em consideração no dia-a-dia. A pesquisadora pergunta sobre o escopo do trabalho do **coordenador de marketing e comunicação** da empresa, e a diretoria informa que aquele profissional **trabalha visando o marketing externo**, a melhoria na captação de clientes e da imagem da empresa através de adaptações no site e do acesso de clientes em potencial à organização via internet. A comunicação nesta organização não é realizada de modo integrado, ou seja, criando uma ação sinérgica como aponta Kunsch (2003) se reunisse a comunicação mercadológica, a administrativa, a institucional e a interna. A ênfase do profissional de comunicação está voltada apenas para o público externo, em vez de priorizar o relacionamento com o público interno como Freitas (1997) destaca; se a organização se conhecesse primeiro alavancaria a qualidade da comunicação com os públicos externos.

Se a comunicação interna visa tornar comuns os objetivos da organização e os planos para realizá-los através de uma área estruturada conforme Brum (2010), e Zanelli e Silva (2008) destacam que a organização terá a comunicação como estratégica na medida em que põe os profissionais a par da sua estratégia, de modo que compreendam sua contribuição para a execução, pode-se identificar que a comunicação interna nesta organização não tem seu lugar assegurado neste âmbito.

h) Expectativas de melhorias para a organização.

A diretoria comenta sobre a preocupação em reter os profissionais e a falta de compreensão do por que os profissionais optam por ir embora se a remuneração está de acordo com o que o mercado vem praticando. “Eu gostaria de ter um jeito de segurar as pessoas aqui” aponta o diretor 2. O diretor 1 afirma ter dificuldades para dizer para os profissionais em que eles deveriam melhorar, e complementa dizendo: “Não fui treinado para fazer gestão de pessoas. Agora mesmo eu e mais alguns daqui iniciaremos um curso rápido de gestão de pessoas”, ao que o diretor 3 comenta ironicamente: “É, espero que sirva para alguma coisa este curso”.

Outro ponto referido é a vontade de transformar a organização em uma Sociedade Anônima conforme o diretor 2 declara, ao que os demais não concordam. Caso esta alternativa seja levada a efeito, precisarão treinar e desenvolver os profissionais, e, antes de tudo, criar alternativas de retenção. Como a organização ainda não formulou uma estratégia, definindo claramente seu negócio e os rumos estratégicos a serem trilhados, e trabalhando internamente estas informações, a sensação de estarem perdidos é grande.

A diretoria se sente muito desconfortável por não conseguir descontar faltas injustificadas, exigir a apresentação de atestados médicos, se manifestar sobre os constantes atrasos de determinados profissionais, dizer em que aspectos as tarefas precisam ser melhoradas, enfim, comunicar com desenvoltura. A diretoria declara temer dizer o que pensa, sob pena de os profissionais irem embora. Como esta pesquisa foi montada a partir da contratação do serviço de consultoria de diagnóstico do modelo de gestão de pessoas da organização, foi informado em reunião e relatório de devolução a importância de criação de políticas e procedimentos para o setor de recursos humanos alinhados à estratégia, esta a ser criada também. Observa-se **barreira psicológica** como aspecto inibidor para a realização da comunicação interna na organização.

Assim como foi realizada a análise das respostas dos diretores de modo sigiloso e condensado, também com os colaboradores será feito. Os participantes serão identificados apenas quando as respostas forem contraditórias ou quando uma fala contribuir para a fundamentação deste estudo. Nestes casos os entrevistados serão denominados: assistente, auditor, informata, coordenador, supervisor e gerente.

A fim de facilitar a compreensão das análises, relacionam-se a seguir as questões de acordo com o roteiro das entrevistas. Ao final serão demonstradas as observações da pesquisadora na matriz e na filial de São Paulo.

4.2 PERCEPÇÕES DOS COLABORADORES, E OS ASPECTOS FAVORECEDORES E OS INIBIDORES

a) **Integração entre os setores e entre as pessoas na organização.**

Os colaboradores de Porto Alegre se sentem integrados para a realização do trabalho, principalmente o informata e o auditor. A busca de auxílio entre os colegas de setor para a troca de idéias e a resolução de questões é prática constante. A comunicação em fluxo horizontal, através do **diálogo**, como denomina Kunsch (2003) ocorre com frequência entre os colegas de setor favorecendo benefícios recíprocos. Os colaboradores percebem que não existe tanta interação entre os setores. O auditor sugere que se dialogue mais com o assistente, já que é difícil para este compreender com clareza o significado de expressões técnicas bem como o fluxo de seus processos. O assistente reconhece que seu trabalho sofre prejuízos em função de possuir **informações fragmentadas** e, em muitos momentos, **ausência de informações** que originalmente são de domínio do auditor, o que seria imprescindível para a realização efetiva de seu trabalho. Aqui se encontra **barreira parcial e incompleta** através da **escassez de informações** como Kunsch (2003) refere. Se a interação é estabelecida através da comunicação, que por sua vez molda a cultura como Zanelli e Silva (2008) apontam, os profissionais constroem e mantêm padrões de relacionamento e de trabalho resultantes da qualidade das interações. Para que se altere a cultura, a qualidade das trocas comunicativas necessita ser modificada como traz Kunsch (2009).

Os colaboradores das filiais gostariam muito de sentirem mais integrados à matriz através de **reuniões presenciais e virtuais**, uma vez que o recurso da **videoconferência** já foi instalado e continua sem utilização. Além da **barreira física** através da **distância** que inibe a diretoria de promover reuniões presenciais com as filiais, a **barreira pessoal** através do **comportamento de descaso** para com a prática de comunicação também se faz presente, já que o meio de comunicação está disponível mas não é utilizado.

b) Reconhecimento da chefia e acompanhamento regular do trabalho.

Em função de os três diretores serem referência no acompanhamento do trabalho, o supervisor, o coordenador e o gerente não são considerados líderes sob o ponto de vista formal. O coordenador, o supervisor e o gerente são reconhecidos como líderes de projetos apenas, e não como líderes de pessoas. O supervisor e o gerente não possuem crítica de que a liderança de pessoas lhes falta, já que o assistente, o auditor e o informata nunca se posicionaram informando-lhes suas impressões. O clima de silêncio e descontentamento é forte, o que ocasiona prejuízos na motivação para o trabalho e questionamentos sobre a vontade de continuar ou não trabalhando na empresa. O assistente e o auditor declaram que a **postura** de líderes de projetos apenas, **inibe o diálogo, a troca de idéias, e uma cultura de maior entrosamento.**

A vantagem por ocuparem posições de liderança assegura aos profissionais uma remuneração maior, o que é visto como vantajoso, mas insuficiente para gratificar plenamente, pois o desejo de interagir sistematicamente com a diretoria e com os outros setores não está sendo atendido. Ambos, líderes e liderados percebem que há **impedimentos** para a prática da comunicação interna. Já que a cultura afeta a comunicação, que por sua vez facilita o comprometimento com a credibilidade e a cooperação quando bem administrada como traz Freitas apud Kunsch (1997), infere-se que um trabalho de comunicação interna e de valorização dos profissionais poderiam ser recursos valiosos para esta organização.

Os cargos e as respectivas atribuições não estão completamente claros para os colaboradores, pois há confusão, em alguns momentos, sobre as fronteiras de atuação de um. A verificação periódica dos cargos é um das medidas sugeridas por Fortes (2003) para a valorização dos profissionais e, por conseguinte, do clima para o trabalho.

c) Opinião sobre os canais utilizados pela organização para transmissão de informações

Os colaboradores reconhecem que a diretoria é acessível pelo **telefone** e pelo **e-mail** sempre que solicitarem, mas percebem que se ocorressem momentos formais para a troca de idéias o trabalho poderia ser melhor. Quase não há retorno sobre o andamento dos projetos e das tarefas, pois não são avaliados.

“Se ocorressem **avaliações de desempenho**, por exemplo, eu saberia se o meu trabalho está sendo feito corretamente, mas nunca ouvi falar disso aqui” comenta o auditor, e continua “... se nem seleção direito eu fiz, só me chamaram para conversar, fizeram umas perguntas ligeirinho e me contrataram. Não sei se eu vou agüentar, às vezes tenho vontade de jogar tudo para o alto e ir embora”. Estimar o desempenho pela chefia, pelos colegas ou pelos subordinados é uma das ações sugeridas por Fortes (2003) como recurso de valorização dos profissionais. Como não há esta prática é esperado o sentimento de desvalorização.

Um ponto de desconforto é a **ausência de treinamentos operacionais** quando da entrada do novo colaborador. Em função de a organização trabalhar com uma metodologia inovadora, há a necessidade de **aprendizado** desta modalidade, o que **necessita valorização** deste aspecto. O assistente e o auditor percebem que há a fraca preocupação com este ponto, o que compromete a tranquilidade para a realização do trabalho.

Quando se é contratado a organização coloca o novo colega sentado ao lado de um colega um pouco mais experiente para treiná-lo. O coordenador, o supervisor e o gerente não se envolvem na integração do novo colaborador, mesmo sendo para sua equipe. Foi cogitado que uma das razões pelas quais **a rotatividade é alta** é: a ausência de treinamento estruturado quando da entrada do novo colaborador. “As pessoas não falam que sentem dificuldades para trabalhar aqui, não é uma coisa simples, é diferente do que geralmente se fez em outros lugares, aí optam por ir embora”, declara o auditor.

O estabelecimento de programas que realmente promovem o envolvimento do profissional com a empresa de forma duradoura e profunda baseiam-se obrigatoriamente em comunicação conforme Kunsch (2009). Como a comunicação interna se propõe a antecipar respostas aos colaboradores para suas expectativas e necessidades favorecendo o

encaminhamento de soluções preventivas e a mediação de conflitos ainda para Kunsch (2003), existem chances de reversão do descontentamento dos profissionais se a comunicação interna for planejada e implantada como recurso de intervenção.

Os entrevistados sugeriram que se comunicasse a todos da organização o nome, o cargo e o local de trabalho quando da contratação de um novo profissional, pois “... é muito desagradável ser pego de surpresa, quando tu vê tem alguém do teu lado que vai começar a trabalhar contigo e tu foi o último a saber” declara o auditor. Reconhece-se **barreira parcial** para a comunicação na organização como traz Kunsch (2003) através das informações fragmentadas sobre o treinamento do trabalho bem como para a comunicação da entrada de novos profissionais.

d) Relação do seu trabalho com o planejamento estratégico.

Os entrevistados não sabem se existe planejamento estratégico, e os assistentes não sabem o que a expressão significa. O auditor e o informata referiram-se à **visão** e à **missão** como elementos que os remetessem ao tema de alguma maneira divulgado no site da organização. O informata comenta que “... gostaria muito de saber os números da empresa, as perspectivas para o futuro, onde está e para aonde vai, uma orientação estratégica mesmo...” O coordenador expressa: “...é importante essas coisas, mas a gente se envolve com tanta coisa que ainda não deu tempo para me preocupar com isso...”

Se o líder é o representante da organização para o empregado e é o principal canal de comunicação devendo possuir muitas informações além de liderar a si em primeiro lugar para efetuar a comunicação interna, de acordo com Brum (2010), infere-se que a organização não possui um planejamento estratégico e muito menos uma cultura de execução da estratégia.

e) Imagem da empresa

Os entrevistados reconhecem a organização como uma empresa de vanguarda, pois os serviços prestados são inovadores, e o respeito à técnica fazem parte do cotidiano. Há admiração e orgulho por trabalharem em um local que inovou integrando as áreas contábil/tributária à linguagem da informação. Além disso, o tratamento humanizado por parte dos diretores 1 e 2 foi destacado. Já a imagem da empresa através do comportamento do diretor

3 como alguém que não ouve, não considera e não respeita a opinião de quem pensa diferente das suas idéias desperta desprezo e desejo de ir embora.

A imagem pode ser transformada porque se encontra em contínuo processo de transformação, e a comunicação contribui para alterar sentimentos, impressões e posicionamentos sobre algo ou alguém. Forma-se a imagem através das sensações, percepções e inter-relações dentro da sociedade, e de um processo subjetivo e relacionado à vivência individual de acordo com Kunsch (2009). Se a diretoria valorizar este aspecto na organização é possível aperfeiçoar sua imagem, partindo primeiramente do público interno e estendendo para o público externo como traz Freitas apud Kunsch (1997)..A formação de imagem positiva através de programas de comunicação interna da organização para os profissionais e para sua rede de relacionamento familiar e social despertará maior credibilidade, melhorando a qualidade dos comentários ainda para Kunsch (2003).

f) Condições de trabalho, instalações físicas, recursos disponíveis e riscos de acidentes.

Na matriz os entrevistados se sentem adequadamente instalados para o trabalho, exceto o assistente que trabalha em sala sem isolamento acústico, térmico e com iluminação inadequada. Na filial de São Paulo o prédio oferece precárias condições de segurança, já que não há portaria física, porteiro eletrônico, olho mágico, grade na porta de entrada do prédio, o corrimão está incompleto, e localiza-se em uma região de muito barulho, o que obriga os profissionais a trabalharem com as janelas sempre fechadas.

O assistente e o auditor relataram que já foram sugeridas modificações nas condições de trabalho para a filial de São Paulo através da conversa com o diretor 1, mas até agora não foram tomadas quaisquer providências. A **conversa** como de meio de comunicação interna através dos fluxos ascendente e descendente de acordo com Kunsch (2003) ocorreu para o início do encaminhamento de soluções para a melhoria das condições de trabalho na filial. Um dos objetivos da comunicação interna é tornar o ambiente de trabalho agradável ainda para Kunsch (2003).

g) Prática e incentivo para o trabalho em equipe

Os entrevistados reconhecem a organização como um local propício ao desenvolvimento dos talentos e das habilidades, bem como ao aprendizado de novos recursos, tanta pela natureza do trabalho que executam, assim como pelo investimento em cursos de atualização. Os entrevistados costumam conversar sobre os conhecimentos aprendidos e sua aplicabilidade no dia-a-dia do trabalho, em nível informal. Não há espaços formais para a troca e ao aprendizado de conhecimentos.

Uma geração que tem como base o conhecimento depende do envolvimento do ser humano para o bom funcionamento da economia conforme Ferro e Vanti (2004). A organização possui o diferencial de auditar na modalidade digital, o que é possível em função da criação de uma metodologia resultado do conhecimento altamente especializado da diretoria. Valorizar este diferencial é valorizar o conhecimento. A comunicação interna estimuladora de uma cultura de equipe, e integrando os profissionais de diferentes níveis através dos conhecimentos que possuem como refere Kunsch (2003), poderia alavancar o compartilhamento do conhecimento e a sua gestão.

h) Motivação para trabalhar na organização.

Os entrevistados reconhecem como fatores motivadores para trabalharem na organização a expectativa de crescimento e reconhecimento conforme ilustra o auditor: “... Se a empresa crescer a gente cresce junto”. Em função de a inovação ser um diferencial da organização na opinião dos entrevistados, há profunda admiração pela iniciativa empreendedora da diretoria de abrir uma empresa com tais características. “É o futuro o que a gente faz aqui”, declara o auditor.

O coordenador refere: “... É tudo muito inovador, mas não é tudo. Sou muito qualificado, pratico parcialmente o que eu sei, não ganho mal, mas isso não é tudo. Tem gente aqui que nem faculdade tem e ganha quase o dobro do que eu ganho. Se eu não passar a ganhar o que eu sei que o mercado pode pagar para um profissional como eu, vou embora”. A inclusão de sistemas de comunicação sigilosa como pesquisas internas consistentes e caixas de sugestões assim como o incentivo à comunicação oral para conversas, negociações e entendimento são

exemplos de práticas de comunicação interna que a organização poderia realizar de acordo com Fortes (2003), estimulando, assim, a atração e a retenção de talentos.

B) OBSERVAÇÕES DIRETAS

Quanto às observações diretas na matriz e na filial de São Paulo no que tange ao comportamento, ao ambiente, às condições de trabalho, à limpeza, à decoração, à segurança e aos meios de comunicação interna, existem diferenças muito expressivas entre os dois locais de trabalho. A localização, o mobiliário, a decoração e as condições de trabalho na matriz são muito superiores em relação à filial. O comportamento dos colaboradores com os colegas assim como seu relacionamento com a diretoria na matriz demonstra ser de informalidade e de prática de **conversa**. A comunicação vertical e horizontal nos fluxos ascendente e descendente conforme Kunsch refere (2003), ocorre com frequência. Já na filial observa-se isolamento entre os profissionais. Observam-se as pessoas trabalhando em um clima de extremo individualismo.

Na matriz existe um **mural** com a lista dos aniversariantes do mês, já na filial não há qualquer elemento visual que demonstre a prática da comunicação interna.

A localização do prédio da filial e suas precárias condições de manutenção e de segurança contrastam com a elegância do prédio da matriz. A filial localiza-se em um bairro simples e em uma avenida muito movimentada, o que obriga os profissionais a ficarem com as janelas fechadas a fim de evitar o forte barulho, já que a filial ocupa o terceiro andar do prédio. Os profissionais trabalham em um clima de medo e tensão.

A instalação de um **programa de comunicação interna** na organização poderia **favorecer** um melhor ambiente de trabalho, já que programas desta natureza precisam favorecer a maior integração entre os setores e tornar o ambiente de trabalho agradável, e para tal necessita do envolvimento e da conscientização da cúpula direta, do setor de recursos humanos, dos colaboradores e do profissional de comunicação para a sua montagem de acordo com Kunsch (2003).

A partir dos dados levantados na pesquisa, sugerem-se melhorias na comunicação interna respeitando, obviamente, o ritmo de assimilação dos expedientes de intervenção na cultura da organização.

4.3 SUGESTÕES DE MELHORIAS PARA A COMUNICAÇÃO INTERNA

- a) Realizar as análises e descrições dos cargos e a partir daí criar as avaliações de desempenho atrelando sua evolução ao cumprimento de metas dos setores e individuais.
- b) Mapear e avaliar os perfis dos coordenadores, supervisores e gerentes cruzando com os perfis desejados para a organização, treiná-los e desenvolvê-los.
- c) Treinar e desenvolver a diretoria e as demais lideranças para uma cultura de comunicação, capacitando-os a realizar as avaliações de desempenho e prática de feedback, como exemplos de práticas de comunicação.
- d) Fazer o fluxograma dos processos esclarecendo as interfaces entre os setores. Após, realizar reuniões entre os setores para compreensão das tarefas no todo da organização.
- e) Montar o manual de operações físico.
- f) Instituir o treinamento operacional promovendo a capacitação de todos os colaboradores já que o serviço prestado é diferenciado, o que requer investimento de tempo para o aprendizado e prática para o trabalho. Os ministrantes serão os profissionais mais experientes que se identificam com a multiplicação de seus conhecimentos a fim de esclarecerem dúvidas aos colegas.
- g) Montar o manual do novo colaborador e o manual de ética conforme definições advindas das políticas de gestão de pessoas e da comunicação integrada, após esta última ser planejada
- h) Instituir o treinamento de integração a fim de situar o novo colaborador sobre as regras, as normas e os procedimentos da empresa e a compreensão dos serviços prestados, também relacionados à comunicação integrada.
- i) Melhorar as condições de trabalho no escritório de São Paulo através do aumento da segurança, das providências de reparo do corrimão nas escadas, do isolamento acústico e térmico, e de um projeto de iluminação condizente.
- j) Realizar reuniões sistemáticas pela videoconferência com as filiais, e reuniões sistemáticas presenciais com os colaboradores da matriz. As reuniões ocorrerão em frequência a ser definida com os setores e suas respectivas lideranças, para compartilhamento de informações e gestão do conhecimento entre os profissionais de diferentes áreas, promovendo, assim, o aperfeiçoamento de conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para o planejamento de sucessão.
- h) Instituir, aos poucos, a cultura de aprendizado em grupo e de troca de idéias visando a solução de questões, a prevenção de dificuldades e a integração entre os setores.

- i) Manter as comemorações de aniversários na matriz, e felicitar todo o colaborador aniversariante, tanto da matriz quanto das filiais, pelos meios telemáticos.
- j) Manter o mural com os nomes dos aniversariantes do mês, e criar um mural de avisos para divulgação de notícias entre os profissionais.
- k) Criar um mural de avisos para o setor de recursos humanos.
- l) Oferecer um espaço de manifestação sigiloso como uma caixa de sugestões para o colaborador se manifestar resguardando sua identidade.
- m) Instituir a comemoração do aniversário da organização atrelando à demonstração dos resultados tangíveis e intangíveis como resultado do trabalho de todos, demonstrando-se, assim, que é o colaborador quem faz a organização.
- n) Pesquisar regularmente a qualidade da comunicação interna na organização e aperfeiçoá-la.

Esta pesquisa identificou os meios de comunicação interna utilizados na organização, verificou as percepções dos colaboradores em relação à comunicação interna, identificou os aspectos favorecedores e os inibidores para a sua realização, bem como sugeriu alternativas de melhorias.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como se sabe que as interações humanas estão baseadas em comunicação, pesquisar este tema nas organizações é muito apropriado, especialmente em tempos como os de hoje, que são de competitividade, de valorização do conhecimento, de rápidos avanços tecnológicos, o que força os profissionais e as organizações a redimensionarem suas posturas.

Esta pesquisa partiu exatamente da inquietação de três empresários preocupados com a sobrevivência do seu negócio, e conscientizados de que quem faz a empresa existir são as pessoas. O tema da comunicação interna serviu de tema desta pesquisa dada a relevância da sua presença nas organizações como elemento estratégico para a gestão. Para tal foram estabelecidos objetivos.

O objetivo de identificar os meios de comunicação interna utilizados na organização encontrou, então, o telefone, o e-mail, a conversa, os eventos comemorativos de aniversário e a reunião. Em relação ao objetivo de verificar a percepção dos colaboradores em relação à comunicação interna foi possível levantar diferenças de percepções em relação à matriz e à filial de São Paulo. Na matriz também são demonstradas insatisfações com o tratamento dado à comunicação interna, mas na filial isto se expressa de modo acentuado.

O objetivo de identificar os aspectos favorecedores e os inibidores para a realização da comunicação interna reconheceu o estímulo ao aprendizado através de cursos, a conversa praticada freqüentemente na matriz, as reuniões informais, o orgulho dos colaboradores de trabalharem em uma organização que presta serviços através de uma modalidade inovadora, e a vontade da diretoria de atrair e de reter os colaboradores visando à perpetuidade do negócio como elementos favorecedores. Como aspectos inibidores da comunicação interna foram identificados a ausência de planejamento e de comprometimento para a comunicação integrada, e, conseqüentemente para a comunicação interna, a ausência de uma estratégia claramente definida, a ausência de políticas de gestão de pessoas, e a falta de conhecimentos da diretoria sobre o tema.

Com relação ao objetivo de sugerir melhorias para a comunicação interna foi possível elencar uma série de ações que visam à prática da comunicação interna associada à idéia de

valorização do ser humano. Se a qualidade das interações humanas passa pela qualidade da comunicação, há que se intervir na comunicação para a elevação da satisfação dos profissionais, favorecendo-se, assim, sua valorização.

As interações ocorridas nos espaços de trabalho ou na vida relacional de um modo geral, então, oportunizam a riqueza de experimentar novos sentidos às percepções, o que torna possível ajustar as interpretações, corrigir impressões, tornando-se, a interação, portanto, instância de aprendizado de novos modos de ser e de viver.

Esta pesquisa não esgota as possibilidades de intervenção na comunicação interna da organização, uma vez que a filial de Santa Catarina não pôde ser observada, os profissionais programadores não foram entrevistados, e porque toda e qualquer investigação que se realize é circunscrita ao momento histórico. Outras variáveis poderão ser consideradas caso se dê continuidade a estudos desta natureza.

REFERÊNCIAS

ANTON, Iara Camaratta. **Homem e Mulher**. Seus vínculos secretos. Porto Alegre: Artmed Editora, 2002.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z**. Como Alinhar o Pensamento das Pessoas à Estratégia da Empresa. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DELBONI, Thais Helena. **Vencendo o Stress**. Como Melhorar as Relações de Trabalho para Viver Melhor. São Paulo: Makron Books, 1997.

FERRO, Camila; VANTI, Adolfo Alberto. A Administração da Tecnologia da Informação e a Gestão de Recursos Humanos. In: BITENCOURT, Cláudia (Org). **Gestão Contemporânea de Pessoas**. Novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004, p. 210-221.

FREITAS, Sidinéia Gomes. Cultura Organizacional e Comunicação. In: KUNSCH, Margarida (Org). **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. Como utilizar adequadamente as relações públicas em benefício das organizações e da sociedade em geral. 2.ed.rev. São Paulo: Pioneira, 1997, p. 37-45.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

KUNSCH, Margarida M. (Org). **Comunicação Organizacional**. Linguagem, gestão e perspectivas, São Paulo: Saraiva, 2009, v. 2.

_____. Margarida M.(Org). **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. Como utilizar adequadamente as relações públicas em benefício das organizações e da sociedade em geral. 2 ed. rev. São Paulo: Pioneira, 1997.

_____. Margarida M. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 3.ed. São Paulo: Summus, 2002.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1991.

ROBBINS, Stephen. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Education, 2008.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio do Curso de Administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1999.

VALSANI, Flávio. Novas Formas de Comunicação Interna. In: KUNSCH, Margarida. (Org). **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. Como utilizar adequadamente as relações públicas em benefício das organizações e da sociedade em geral. 2 ed. rev. São Paulo: Pioneira, 1997, p. 178-188.

YIN, Robert. **Estudo de Caso**. Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANELLI, José Carlos; SILVA, Narbal. **Interação Humana e Gestão**. A construção psicossocial das organizações de trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

ZANETTI, Elói. Comunicação Interna: a força das empresas. In: Nassar, Paulo (Org). In: **Comunicação Empresarial**. Estratégia de organizações vencedoras. São Paulo: Aberje, 2006, v.2 p. 38-48.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA DIRIGIDA AOS DIRETORES

Nome:

Cargo:

Tempo na empresa:

- a- Como é o relacionamento entre os diretores?
- b- Como você vê o relacionamento da diretoria com seus clientes e com os colaboradores ?
- c- Como é considerada a distribuição dos cargos e suas respectivas atribuições?
- d- Que critérios são utilizados para recrutar, selecionar e promover os profissionais?
- e- Como é feita a comunicação interna na empresa?
- f- Como desempenha a liderança e quais as dificuldades que enfrenta para desempenhar a liderança?
- g- De que forma os norteadores estratégico negócio, visão, missão, valores, objetivos estratégicos e metas são trabalhados com os profissionais?
- h- O que gostaria que acontecesse em termos de melhorias para a organização ter mais sucesso?

APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA DIRIGIDA AO COLABORADRES

Nome:

Cargo:

Tempo na empresa:

Remuneração:

- a- Como avalia a integração entre os setores e entre as pessoas na empresa?
- b- Quem é tua chefia? Ela costuma conversar contigo regularmente para acompanhamento e avaliação do trabalho?
- c- Que canais de comunicação a empresa utiliza para transmissão de informação? Opine sobre eles.
- d- Qual é a relação do teu trabalho com o planejamento estratégico?
- e- Que imagem tu tens da empresa?
- f- Qual tua opinião sobre as condições do trabalho em relação às instalações físicas, aos recursos disponíveis e aos riscos de acidentes de trabalho?
- g- Existe a prática e o incentivo para o trabalho em equipe?
- h- O que te motiva a trabalhar na empresa?