

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO**

CESAR SILVEIRA DE MENEZES

**AÇÕES RELACIONAIS POTENCIALIZANDO A COMUNICAÇÃO
INTERNA: ESTUDO DE CASO DO SENAC-RS**

Porto Alegre

2011

CESAR SILVEIRA DE MENEZES

**AÇÕES RELACIONAIS POTENCIALIZANDO A COMUNICAÇÃO
INTERNA: ESTUDO DE CASO DO SENAC-RS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social – Relações Públicas.

Orientadora: Prof. Dra. Helenice Carvalho

**Porto Alegre
2011**

CESAR SILVEIRA DE MENEZES

**AÇÕES RELACIONAIS POTENCIALIZANDO A COMUNICAÇÃO INTERNA:
ESTUDO DE CASO DO SENAC-RS**

Material para consulta na homepage da Biblioteca da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, disponível em <http://biblioteca.ea.ufrgs.br/index.asp> / Ações Relacionais Potencializando a Comunicação Interna: Estudo de caso do SENAC-RS.

Conceito final:

Aprovado em _____ de _____ de 2011.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Ms. Cristine Kaufmann - UFRGS

Prof^a. Ms. Denise Avancini Alves - PUCRS

Orientadora: Prof^a. Dra. Helenice Carvalho – UFRGS

PORTO ALEGRE
2011

Dedico este trabalho à toda minha família, em especial minha mãe, que serviu de inspiração e oportunizou que eu tivesse uma educação satisfatória, possibilitando o ingresso em uma conceituada Faculdade Federal. A sólida estrutura familiar permitiu que eu desenvolvesse esse trabalho e serei grato a ela para sempre.

A realização desse trabalho se deu graças ao excelente ensino oferecido pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e em termos práticos graças ao SENAC/RS que permitiu a análise da comunicação interna desenvolvida na empresa pelo Núcleo de Recursos Humanos (NRH). Nesse sentido, é importante citar a solicitude e presteza do pessoal desse setor como Márcia Ayub, Orian Kubaski e Maurício Guterres. Ainda, uma especial e carinhosa menção a minha orientadora Prof^ª. Dr^ª. Helenice Carvalho que aceitou meu convite e me auxiliou em todos os momentos durante a realização deste trabalho.

RESUMO

O trabalho em questão analisa as ações relacionais do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC/RS) e seu quadro funcional. Busca-se com a realização do mesmo verificar como se dá o processo de criação da Cultura Organizacional, por meio do estabelecimento de processos de aprendizagem, das lideranças e ferramentas de comunicação utilizadas internamente pela empresa, bem como são utilizadas outras ferramentas que visam medir a qualidade do clima organizacional. Procura-se ratificar se são aplicadas, cotidianamente, as diretrizes norteadoras levantadas por teóricos da comunicação. Por fim, analisamos o papel do Relações Públicas nesse contexto e sua atuação política que busca a convergência de diversos interesses.

Palavras-chave: Cultura e Comunicação Organizacional. Aprendizagem Organizacional. Mídias Organizacionais. Relações Públicas. Avaliação.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	08
2 PÚBLICOS, CULTURA ORGANIZACIONAL E RELACIONAMENTO	13
2.1 CULTURA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	13
2.2 O HOMEM E O TRABALHO	19
2.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	23
2.4 AMBIENTE	27
2.5 LIDERANÇAS	29
2.6 TEXTO ORGANIZACIONAL	32
2.7 MÍDIAS ORGANIZACIONAIS	36
2.8 REFLEXÃO	39
3 O PAPEL DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	41
3.1 POLÍTICA ORGANIZACIONAL	44
3.2 RELAÇÕES PÚBLICAS E SUA ATUAÇÃO NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	45
3.3 PODER DECISÓRIO	48
3.4 INFORMAÇÃO E INSTRUMENTOS	51
3.5 AVALIAÇÃO	53
4 ANÁLISE DOS MATERIAIS E PROGRAMAS DO SENAC/RS	56
4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	56
4.1.1 Análise dos Materiais e Programas do SENAC/RS	58
4.1.1.1 Programa de Desenvolvimento de Líderes (PDL)	59
4.1.1.2 Pesquisa de Clima	60
4.1.1.3 Avaliação dos Colaboradores e Gestores	61
4.1.1.4 Campanhas Motivacionais	62
4.1.1.4.1 <i>Dia dos Pais, Dia das Mães, Dia da Mulher, Dia do Professor, Dia do Comerciário, Dia do Diretor, Dia do Estagiário, Dia do PCD, Dia do Amigo, Dia das Crianças</i>	63
4.1.1.4.2 <i>Páscoa, Aniversário SENAC, Natal e Ano novo</i>	63
4.1.1.4.3 <i>Café com o Diretor</i>	64
4.1.1.4.4 <i>Jeito SENAC de Atender</i>	64
4.1.1.5 Ferramentas de Comunicação	65

4.1.1.5.1 <i>E-mail Marketing</i>	65
4.1.1.5.2 <i>SENAC Express – E-mail Marketing</i>	66
4.1.1.5.3 <i>Info SENAC - E-mail Marketing</i>	66
4.1.1.5.4 <i>Cartões de Aniversário</i>	67
4.1.1.5.5 <i>Interligado – Informativo Interno disparado por e-mail no formato PDF</i>	68
4.1.1.5.6 <i>Murais</i>	69
4.1.1.5.7 <i>Intranet</i>	69
4.1.1.5.8 <i>Portal de Integração</i>	70
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
6 REFERÊNCIAS	82
7 ANEXOS	85

1 INTRODUÇÃO

O trabalho em questão se propõe a analisar as ações de relacionamento do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC/RS) com seu quadro funcional. O SENAC foi fundado em 1946, tendo se destacado ao longo dos anos pelo seu principal objetivo que é o de “colaborar na obra, difusão e aperfeiçoamento do ensino profissional no setor terciário”, sendo que no Rio Grande do Sul em 64 anos de atuação já capacitou 6 milhões de gaúchos, conforme a própria organização divulga em seu site¹.

Assim, por meio de pesquisa qualitativa e realização de entrevistas semi-estruturadas, foi possível verificar se e de que forma os colaboradores reconhecem a importância da instituição em que trabalham e mais, se a mesma tem feito seu papel no que tange a informá-los e incorporá-los ao espírito a que se propõe através de sua “missão, visão e valores”. Visto de outro modo o presente estudo procurou ratificar a importância da implementação das ações relacionais no que diz respeito às questões de informação, integração e motivação, com a finalidade de estabelecer relacionamentos corporativos saudáveis tanto em nível interno quanto externo.

Grunig (2010, p.56) fala em “comunicação simétrica de mão dupla”, ao propiciar uma comunicação integrada mais eficaz (fazer o que tem de ser feito) e eficiente (fazer o que tem de ser feito de forma melhorada), possibilitando um diálogo produtivo, uma, por meio de um planejamento conjunto e que resultará em uma melhora de índices de satisfação, pesquisa de clima, redução de absenteísmo, *turn over*, entre outros. Faz-se necessário verificar como se dá esse processo, uma vez que envolve distintos interesses, de diversos públicos envolvidos pela organização.

Buscou-se com este trabalho ratificar o “relacionamento aberto” proposto por Grunig (2010, p.56), e não mais “empurrado goela a baixo”, que já foi comprovado como sendo ineficaz, e que merece ser trabalhado e aprimorado pelo “Administrador de Relacionamento.” (FRANÇA, 2009, p.211).

A escolha desse tema se deu pelo fato de se tratar de uma das instituições com maior capilaridade no Rio Grande do Sul (são 60 postos de atendimento que possibilitam ao SENAC atender a todos os 496 municípios do Rio Grande do Sul),

¹ <http://portal.SENACrs.com.br/site>

ofertando serviços a pessoas de todo estado e classes sociais. Por outro lado a visibilidade e destaque positivo no cenário gaúcho também tiveram relevância a escolha, afinal a instituição é frequentemente lembrada nas edições do Prêmio Qualidade RS (PGQP), e possui as certificações da *International Organization for Standardization (ISO)* que tem a função de promover a normatização de produtos e serviços, para que a qualidade dos mesmos seja permanentemente melhorada.

Por fim e não menos importante está o bom conhecimento que possuo no SENAC/RS, devido ao período em que trabalhei junto ao Núcleo de Recursos Humanos (NRH) da empresa, e ao bom relacionamento que mantenho com os responsáveis pela comunicação interna, o que permitiu acesso ao material que foi analisado, bem como possibilitou que fosse realizada a pesquisa junto ao quadro funcional da organização, resultando assim em um trabalho mais completo e não em mera análise externa. É importante salientar que esse bom relacionamento entre minha pessoa e a empresa não influencia nos apontamentos aqui efetuados, uma vez que tive total liberdade para apontar as críticas que se fizeram pertinentes, levando em conta, em, especial os modelos de comunicação propostos por Grunig (2010).

O objeto de pesquisa foi constituído por meio da análise dos materiais institucionais do SENAC/RS (página de internet, informativo interno, e-mails corporativos padrão, ações institucionais) e entrevistas semi-estruturadas realizadas junto a um “corpus” delimitado entre os integrantes do quadro funcional.

Materiais estes que são planejados e executados pelo Núcleo de Recursos Humanos (NRH) da instituição e que teve como premissas norteadoras as que seguem: desenvolver e implementar as políticas de RH; realizar ações de apoio às melhorias no ambiente de trabalho; atrair, reter e desenvolver pessoas talentosas; e manter ambiente de trabalho que promova elevado nível de motivação e qualidade de vida.

Considero que é relevante a atração, o desenvolvimento e a retenção de pessoas de acordo com o perfil definido nas competências (CHA – Conhecimento, Habilidade e Atitude) para as funções-chave da instituição, pois os resultados desejados pelas partes interessadas dependem da realização adequada dos processos internos para produção e entrega dos produtos e serviços com a qualidade requerida.

Os ganhos financeiros, de produtividade e qualidade são obtidos quando a gestão do capital intelectual considera aspectos de clima organizacional, ambiente de trabalho, qualidade de vida e benefício aos colaboradores.

Logo, a análise foi efetuada a partir da comparação do que é executado pela instituição e do que é proposto por estudiosos da área, de modo a confirmar ou não a efetividade de sua comunicação, bem como verificar se os colaboradores reconhecem a empresa tal qual ela é comunicada.

A justificativa da escolha desse tema está ligada à importância capital do fator relacionamento nas organizações e pelo fato deste ser um dos principais atributos dos comunicadores na atualidade, especialmente para os profissionais de Relações Públicas. Isso se deve a pluralidade de meios e canais por onde a comunicação se desenrola, resultado da expansão do acesso à informação e da necessidade cada vez maior de nos fazermos onipresentes e sabermos de tudo instantaneamente. Aos profissionais dessa área de atuação essa onisciência não é mais apenas uma opção, e sim uma necessidade.

Essa expansão do acesso à informação está associada à utilização da internet e, em especial ao uso das redes sociais. A opinião das pessoas, mais do que em qualquer outra época, rompe barreiras espaço-temporais e geográficas. O que se faz em um escritório no Brasil é visualizado e comentado instantaneamente no Japão, na Europa e nos EUA. Esse rompimento está associado à quantidade crescente de usuários de internet, de modo que a opinião de “estranhos” de outras cidades e até mesmo países acaba ganhando relevância.

Essa breve explanação sobre o acesso à informação e a rápida propagação de opiniões pela internet vem a alicerçar a base de discussão que, como foi dito anteriormente, é o relacionamento. Relacionar-se, e bem, é uma necessidade humana. O profissional, de qualquer área, que mantiver um bom relacionamento com o(s) público(s) de seu interesse tem maiores possibilidades de obter êxito em seu objetivo, seja ele qual for.

O relacionamento trata-se, então, de um atributo que pode ser aperfeiçoado, treinado e otimizado até que se alcance um nível que satisfaça as necessidades relacionais.

Atributo que vale para a pessoa física e, sem dúvida alguma, vale para as organizações e instituições, com um agravante a essas últimas. O relacionamento de empresas se dá em várias direções, com diversos públicos: fornecedores,

acionistas, clientes, órgãos públicos em geral, sindicatos, associações, ambientalistas, para citar alguns. Contudo há um relacionamento que pode influir junto aos demais, e que nem sempre é tratado com a devida consideração: o relacionamento com o público interno. Esse público é de fundamental importância por um motivo aparentemente simples, quem se relaciona com os demais públicos, em nome da empresa, são os funcionários ou colaboradores se assim acharmos melhor denominá-los. Eles representam a empresa perante todos os demais públicos, independente do cargo que exercem. Seja a atendente do Call Center, a recepcionista, o vendedor, o representante comercial. Eles são os rostos, as vozes, a alma e por fim a imagem da organização. São os porta-bandeiras da empresa.

Por esse motivo o relacionamento empresa x público interno tem tanta importância. Ele impactará no modo como o público externo, e eventuais consumidores, vêem a organização. É papel dos gestores, e o profissional de Relações Públicas está inserido nessa responsabilidade, de gerir com habilidade o fluxo de informações entre a empresa e o quadro funcional criando um ambiente organizacional favorável, de compromisso mútuo na busca do sucesso. Não se trata apenas de divulgar a missão, visão, valores e princípios da empresa aos colaboradores que reconhecerão a importância de seus atos (modo de atender, de vender, de retornar ao cliente, etc) para o seu desenvolvimento profissional e prosperidade da empresa. Os funcionários para apresentarem uma atuação plena precisam ter suas necessidades de comunicação satisfeitas e como já foi dito anteriormente, essa lhes é conferida por meio da “comunicação simétrica de mão dupla” (2010, p.56).

Para ilustrar bem essa idéia usarei a frase de Walt Disney que sintetiza bem essa idéia: “Você pode criar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo, mas você ainda precisará de pessoas para transformar esse sonho em realidade”.

Esse estudo ganha importância para a ciência da comunicação e, em especial, para a habilitação de Relações Públicas, uma vez que pretende analisar essa intrincada trama relacional.

No capítulo 2 faremos uma abordagem que começará em questões macro, mais abrangentes como a Cultura e Comunicação Organizacional em que analisaremos a cultura e suas diversas faces, levando em conta a subjetividade e a cultura individual inerente dos indivíduos que compõem a organização. É analisada a Relação: Homem e o Trabalho, considerando o processo de Aprendizagem, que

se mostra indispensável para a convergência de interesses. Através da interação entre as culturas e o contexto decorrente dela que é originado o Ambiente de trabalho, considerando o papel vital da Liderança nesse processo, orientando a confecção dos Textos Organizacionais, utilizando-se das Mídias Organizacionais mais adequadas para os diversos públicos, sendo aqui considerado o público interno.

No capítulo seguinte, aprofundaremos a questão analisando a atuação do profissional de Relações Públicas na busca da comunicação organizacional, para isso, levantando uma série de conhecimentos, atitudes e predicados para que desempenhe com êxito tal tarefa. O que envolve habilidade Política Organizacional e a necessidade de que esse profissional possua Poder Decisório para tal, utilizando-se de Informação e Instrumentos. Segue-se a isso a Avaliação, que é imprescindível nesse contexto, pois pode acarretar em mudanças de rumo.

Para finalizar o presente trabalho farei a análise de como isso se dá na *práxis*, no dia-a-dia de uma instituição, nesse caso o SENAC/RS. Analisei os materiais e programas de comunicação e efetuei entrevista com um corpo de 13 funcionários da empresa.

2 PÚBLICOS, CULTURA ORGANIZACIONAL E RELACIONAMENTO

2.1 CULTURA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Estudos e pesquisas de acadêmicos e até mesmo empresas têm possibilitado o reconhecimento do fator humano e sua subjetividade para o êxito empresarial. Isso tem levado à considerável mudança de foco: se antes os públicos tinham de se adaptar às empresas e assimilar “goela abaixo” seus princípios, hoje ocorre o processo inverso. As empresas, para alcançarem os objetivos de marca e comerciais precisam do empenho máximo de seus colaboradores, que devem ser eficazes nas tarefas cotidianas, possuir atitude pró-ativa fazendo além do que foi contratado para fazer, que entendam a dimensão de sua tarefa para o todo e assim buscando e sugerindo melhorias contínuas nos processos da empresa. Isso em âmbito de processos internos da empresa. Muitos pensam, e estão corretos, que as pessoas não fazem mais que o papel delas já que ganham para isso.

Contudo, há ainda o auxílio para a marca, que pode ser denominado de processo externo, pois seus colaboradores exercem outros papéis sociais fora do ambiente de trabalho, são pais, amigos, dirigentes de organizações/entidades sociais. Enfim, são formadores de opinião e por isso podem agir como lobistas, no sentido positivo de propagandistas da marca. Seu papel ganha ainda mais relevância se considerarmos que sua atuação ganha em proporções devido a abrangência e capilaridade das redes sociais que rompem barreiras geográficas, temporais e culturais e influenciam na decisão de escolha/compra de produtos e marcas. É importante salientar que ainda que as redes sociais e sua influência não sejam tema deste trabalho, sua crescente utilização enquanto ferramenta de pesquisa para marcas e produtos não deixa de ser significativa para as organizações e instituições e por isso muitas vezes fazemos menções a este assunto.

E para obter o apoio, que é voluntário, dos funcionários nos processos externos as empresas precisaram mudar e passaram a considerar a cultura e subjetividade intrínseca à personalidade humana.

Cook e Yanow definem cultura como:

Um conjunto de valores, crenças e sentimentos, acompanhados dos artefatos de sua expressão e transmissão (tais como mitos, símbolos, metáforas, rituais) que são criados, herdados, compartilhados e transmitidos a um grupo de pessoas que, parcialmente, distinguem o grupo de outros grupos. (1993, p.379).

Enquanto subjetividade humana, as pessoas carregam consigo valores, crenças, preferências e experiências únicas e individuais.

Os indivíduos levavam para as organizações todo o seu patrimônio de crenças, valores, preferências e experiências bem ou malsucedidas e que, portanto, era ingênuo enganoso pensar neles como uma tabula rasa na qual a empresa pudesse imprimir suas próprias crenças, valores, preferências e experiências unilateralmente. Desse encontro entre as duas dimensões, a pessoal e a organizacional, é que resultava aquilo que viria a constituir a cultura típica de um determinado arranjo organizacional, a qual nunca era exatamente igual a qualquer outra. (MARCHIORI, 2010, p.15).

As pessoas são resultado de suas interações e contextos sociais, que envolve diversas culturas, e não uma única dominante. É uma pluralidade de idéias e ideais, que devem ser consideradas já que elas influenciam umas as outras. Desse modo, as organizações são formas coletivas de tomada de decisão (CHANLAT, 1990, p.55).

Chanlat, baseado em pesquisas de Coch e French (1948, p.51), ainda afirma que os membros da organização são elos que não deveriam provocar resistências ou problemas de obediência à autoridade organizacional, contudo, essa resistência se faz presente em toda parte e níveis hierárquicos, pois os elos não são passivos.

É a multiplicidade de comportamentos e é necessário, portanto, identificar “novas faces e interfaces no cenário organizacional”. A soma de temperamentos, desejos e necessidades enriquecem o conjunto de pessoas de uma organização, que é constituída de processos relacionais.

As pessoas não se reduzem a ser apenas mão-de-obra ou criadores de significações. Elas são, necessariamente, ao mesmo tempo sujeitos dos dois e submetidas subjetivamente aos dois, ou seja, elas se definem como mão-de-obra e ao mesmo tempo como portadores de diferentes identidades sociais múltiplas e interligadas. Estas identidades baseiam-se em etnia, sexo, idade e em fenômenos que se expressam na cultura e em estilos de vida hierarquizados e distintos (Weber, 1979), aos quais correspondem bens particulares (Hirsch, 1978), e no capital cultural (Bourdieu, 1984). (CHANLAT, 1990, p. 56).

E por parte dos indivíduos há um processo de busca de identidade junto às instituições onde laboram e isso se dá através da interação com os diversos grupos e o ambiente. E nessas relações os indivíduos vão modificando sua própria cultura, construindo conhecimentos e formas de pensar, unindo os pontos em comum de “uma subcultura que permeia determinado conjunto de grupos sociais de maneira integrada, fazendo parte das subculturas inseridas nesses grupos.” (MARCHIORI, 2010, p.41).

As organizações, por sua vez, são o local em que são encontrados os diferentes interesses oriundos dos modelos de produção e reprodução capitalistas. É necessário, através de políticas, buscar a convergência de interesses. “No cerne desta questão encontramos assim uma luta para conquistar o coração e a alma dos empregados através de representações concorrentes que emergem tanto de organizações como de partidos políticos, de órgãos públicos, do discurso popular da mídia e também das associações patronais e sindicais.” (CHANLAT, 1990, p.55).

Políticas que definem-se explicitamente em oposição aos sistemas de “autoridade, ideologia e conhecimento aplicado. A obediência seria um elemento central da construção do poder organizacional.

Deve ser claro não somente para os críticos radicais, esta ação organizacional premeditada depende em primeiro lugar da subordinação das diferentes partes da organização. É sempre a realização desta subordinação, cuja variabilidade é continuamente marcada por uma dialética do poder e da resistência, que se situa no cerne de toda ação coletiva organizacional. Esta é a razão pela qual o interesse pelas relações de poder nas organizações... (CHANLAT, 1990, p. 49).

Sendo assim as organizações tentarão estruturar práticas estratégicas globais de disciplina, que Foucault chamou de *Práticas Disciplinares*, ou seja, práticas que não serão somente controladoras. De acordo com Foucault não seria o proibir e o punir a questão de fundo nas práticas disciplinares, mas o reforço do desejo de obediência que constituiria a organização. São práticas culturais de adesão, permissão e persuasão moral. Abrindo mão, para isso, de ferramentas criativas e de produtividade para solidificar essa cultura. É o que Chanlat (1990, p.49) chamou de processos explícitos e implícitos. “Por elementos externos de autoridade, como as regras, os controles hierárquicos, etc. – e implícitos – como a aquisição de uma conduta aceitável pelos membros da organização.”

Nesse momento destaca-se a importante contribuição de Weick (1973, p.366) que apresentou os processos de *organizing* e afirmou a necessidade de pensar a organização como “significados intersubjetivamente partilhados”. “Está baseado na noção de que “organização” consiste de recorrentes “processos de organizar” que constroem, mantêm ou dissolvem coletividades sociais.” (BASTOS E BORGES-ANDRADE, 2004, p.71).

É a busca da conciliação entre relações simbólicas e as relações de produção. Relações que a sociologia chama de elementos não contratuais de confiança e de poder “que os empregadores estão investidos, como em função da margem de manobra e de autonomia desfrutados pelos empregados.” (FOX, 1974, p.47).

E desse processo resulta uma cultura dominante, que seduz o indivíduo que o retro alimenta e reforça essa cultura, ainda que essa não seja a do indivíduo. Mas ainda aqui, não há um movimento em sentido único, mas uma inter-relação que inclui a cultura dominante, mas não fica a ela restrita. Trata-se do alicerce pelo qual as subculturas, as culturas dos indivíduos, se legitimam, não somente algo a ser seguido pelas pessoas. De modo que é no dia-a-dia da sociedade que são “(re)criados os elementos culturais”, sendo um processo dinâmico e contínuo de (re) construção da realidade.

É um processo em que as instituições oportunizam condições para atividades das sub-culturas, favorecendo alianças de diferentes formações sociais que passam a apoiar a cultura organizacional que se torna integrada, sendo esta o resultado de um consenso amplo. Trata-se da implantação de políticas que envolvem as pessoas, em um processo de tomada de consciência, através de ações e a maneira como é executada. A idéia de que o controle por parte da organização se dá em função da homogeneização e controle da cultura é refutada.

Farei aqui uma analogia que exemplifica qual é o papel da empresa na relação com o seu público interno. Está na habilidade dos gestores (costureiro) em gerir esse fardo de convicções de seus colaboradores (retalhos) que resultará na cultura da empresa (coberta), que não é igual a nenhuma outra, já que não possui os mesmos materiais humanos (retalhos). Trata-se da cultura organizacional que não será igual a nenhuma outra embora possa se parecer.

Mas um adendo é necessário nessa analogia. É importante lembrar que a empresa, obviamente, escolhe sua ideologia norteadora, para isso seleciona os melhores materiais humanos para a confecção de sua empresa. Porém, não é ela ou o quadro funcional que decidem/fazem/escolhem, unilateralmente, o modelo de cultura organizacional que será seguido. E mais, ele estará em um constante processo de mutação, tendo em vista que as pessoas mudam de opinião, face às novas experiências que vivenciam cotidianamente (a tecnologia, por exemplo).

Longe de ser um estoque inerte, ou um patrimônio de idéias, pensamentos e criações a orientar e impulsionar os indivíduos, a cultura é matéria viva, edificada, modificada e atuante no bojo das nossas relações, experiências, investimentos de construção do mundo. Ora, se a cultura se edifica nas práticas e nas relações, se ela é orientadora, mas também forjada no terreno da experiência, então esse lugar e essa dinâmica constitutiva da cultura são exatamente as práticas e processos comunicativos...” (MARCHIORI, 2010, p.31)

O processo de formação da cultura organizacional é resultado de uma relação comunicacional de mão dupla, como dito por Grunig (2010), em que há a troca de informações entre ambos, seus anseios, expectativas, crenças, metas e objetivos. Se essa interação for bem sucedida as possibilidades de êxito aumentam consideravelmente, já que ambas as partes estarão sendo beneficiadas e tendo suas necessidades atendidas. Entendemos assim que a organização é o local onde ocorre a negociação, a contestação e a luta.

A cultura são as representações e práticas do conjunto das ações humanas em sociedade, o contexto institucional de valores; e a comunicação o processo pelo qual se aprende a cultura, que estimula as respostas e posicionamentos. A cultura se faz presente por meio das práticas de comunicação em uma relação de compreensão, contestação, intervenção e diálogo. Sem uma comunicação dialógica não é possível construir a cultura organizacional, visto que essa é um mosaico de subculturas que precisam ser negociadas via diálogos.

Isso reforça a tese de que os processos comunicativos são complexos e, por conseqüência, não são procedimentos mecânico-transmissivos, meros instrumentos. Comunicação e cultura organizacional estão de tal forma atreladas de modo que a mudança em uma implica em conseqüência à outra. A comunicação tornou-se uma espécie de curinga, um termo que impregna a maioria dos tópicos nos estudos das organizações.

Talvez nenhum outro conceito esteja tão presente no estudo das organizações quanto o designado pelo termo comunicação. Essa onipresença faz com que o sentido de comunicação torne-se arduamente impreciso. Torna-se também difícil distingui-lo de outros termos relacionados – como informação, canal – e da miríade de outros conceitos organizacionais que incorporam algumas das nuances do termo. (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004, p.77).

As organizações não são simples contêineres ou recipientes nos quais as atividades de comunicação ocorrem; antes, a comunicação e a organização podem produzir-se uma à outra.

Esses apontamentos levam a crer que a comunicação e organização são coisas equivalentes, são constructos isomórficos, de modo que as teorias organizacionais contem noções implícitas acerca de comunicação e todas as teorias da comunicação, por sua vez, fornecem importantes *insights* acerca do ato de organizar. A comunicação não mais espelha ou reflete a realidade, mas é formativa, no sentido de criar e representar o processo do ato de organizar.

A cultura organizacional não é um conteúdo a ser transmitido, mas sim reproduzido junto aos públicos. Alguns antes inertes e que através da prática da comunicação são ativadas. Bem como a cultura não controla os comportamentos, mas sim os contextos onde os sujeitos atuam. Ou ainda, a cultura organizacional é edificada por idéias, valores e atividades específicas de cada organização. É um composto híbrido de significados, partilhados em diversos níveis entre todos os grupos.

Porém, toda e qualquer cultura corporativa somente será integrativa e dominante se for capaz de assimilar as divergências e encontrar os pontos de unificação e se a cultura que é compartilhada for a mesma que a cultura em uso. É a articulação do interesses nas ações estratégicas que constituem “o meio e o resultado de um posicionamento entre outros posicionamentos possíveis no campo organizacional. Este fenômeno deve-se reproduzir para que as estruturas de poder existentes possam reproduzir-se também.” (CHANLAT, 1990, p.58). E esse é o papel dos líderes, que agindo uniformemente em toda a organização, devem legitimá-la, obtendo, assim, a mobilização e apoio necessários. Muito embora saibamos que os líderes, devido a problemas financeiros que as empresas podem vir a passar, são obrigados a adotar práticas que divergem da cultura organizacional,

o que é perigoso, pois dá margem à criação de grupos oposicionistas nas instituições.

A mudança cultural é um processo multifacetado e multinivelado. Ele contribui para a teoria de duas formas principais: em primeiro lugar, destaca a natureza política do processo, mostrando que a profunda mudança cultural não pode ser atribuída apenas a um único agente, mas sim à mobilização dos diferentes grupos dentro e através dos níveis organizacionais. Em segundo lugar, sugere que a mudança para integração cultural ou para a diferenciação depende da legitimidade das coalizões internas e da sua capacidade de sustentar ideais integradores. (Marchiori, 2010, p. 84)

Sendo assim, podemos concluir que a cultura corporativa integrativa só será viável se considerarmos a mudança cultural como um processo paulatino, legitimado através das ações e de coalizações de trabalho que as mantenham.

2.2 O HOMEM E O TRABALHO

Até aqui claramente foi ressaltado o papel das organizações e do corpo funcional, através dos formadores de opinião e líderes, na formação da cultura e não segue a tendência recorrente das influências de ambiente sobre mudança de cultura. A relação do homem com o meio se dá através do trabalho e este pela atividade de comunicação relacionando o homem com sua coletividade. A subjetividade humana é oriunda de sua materialidade expressa por sua atividade de trabalho.

As organizações são vistas como “sistema frouxamente unido” (a loosely coupled system) (Weick, 1987), “mente coletiva” (Weick e Roberts, 1993), “mapas cognitivos” (Weick e Bougon, 1986) e processos “*sensemaking*” (Weick, 1995). Em todos eles, uma constante; a recusa em reificar a organização, de vê-la como entidade racional e tão ordenada como as teorias clássicas fazem supor, e a afirmação do papel da cognição e ação dos atores como fundamentais em sua gênese e dinâmica. (BASTOS E BORGES-ANDRADE, 2004, p.71).

No ambiente de trabalho é onde se encontram diversas culturas e hábitos que convergem para a execução de tarefas gerando uma “rede de sociabilidade” (MARCHIORI, 2010, p.71); é onde surgem, e até mesmo transformados, os temas que influem em outros ambientes como o familiar. Nesse mesmo contexto, é onde ocorre a disputa por poder (poder aqui tratado como uma questão da mobilização de recursos e de meios de ação num contexto de luta específica, em uma tensão de

esforços através de discursos e ideologias. É nesse contexto de mediação “de estruturas e processos cognitivos que se dão as relações entre contextos organizacionais e comportamento dos atores organizacionais, gestores ou trabalhadores.” (BASTOS E BORGES-ANDRADE, 2004, p.70).

A vida dos sujeitos nesse ambiente será melhor se houver a possibilidade para que o indivíduo se desenvolva e empreenda em seu próprio favor. A mudança da cultura inicia em um maior conhecimento das pessoas e na expressividade das pessoas, delas e dos outros. É necessário conviver com opiniões diferentes, respeitá-las, sem deixar de interagir.

E as empresas devem buscar a mobilização dos grupos e pessoas, utilizando para isso todo conjunto de ferramentas e informações disponíveis, sejam elas visuais, auditivas, táteis, simbólicas, etc. Ferramentas que a comunicação oferece e que incitam o pensamento e transformam a realidade, para algo que faça mais sentido. Pois os saberes estão de tal forma, integrados que as soluções dos problemas estão vinculadas a uma visão de processo. Além disso, as empresas devem ser flexíveis, buscando sempre a aproximação, visando o desenvolvimento de competências paralelamente ao desenvolvimento comunicacional e, por consequência, cultural.

Trata-se, portanto, de um processo de aprendizado, que funcionará como motor de mobilização intelectual e emocional que dará asas ao processo de autodescobrimento e desenvolvimento do conhecimento dos indivíduos. A comunicação relacional é imprescindível para se alcançar esse objetivo, já que favorece o desenvolvimento de habilidades sociais, éticas e de trabalho. Drucker (1994, p.5) e Tofler (1985, p.9) já afirmaram que o conhecimento e informação, o capital intelectual, são tão importantes e equivalentes ao financeiro, pois são as pessoas que escolhem os caminhos que as organizações tomam, não são as máquinas.

Trata-se, portanto, de um recurso estratégico valiosíssimo. E em um processo paulatino, faz com que todos entendam suas capacidades e, ao vivenciar a realidade, construam valor. Os estudos sobre cultura, mudança, inovação, novas tecnologias, estratégia e relações organização-ambiente, aprendizagem organizacional, entre outros temas, são cada vez mais, marcados por uma perspectiva construtivista que ressalta o papel das cognições dos agentes organizacionais.

A cultura de uma organização se refere à configuração particular das normas, valores, crenças, comportamento e tudo aquilo que caracteriza os homens naqueles grupos e que os indivíduos utilizam para agir. A característica de determinada organização está intimamente ligada à sua história, às suas decisões passadas, aos seus líderes. É manifestada pelos usos e costumes, pelos hábitos dos grupos, pela ideologia a que as pessoas fazem referência, pelas escolhas estratégicas realizadas. A individualidade ou característica cultural de uma organização é obtida através do mais ou menos constante exercício da escolha, em cada área ou nível. O caráter de uma escolha organizacional é uma das maiores manifestações da cultura organizacional. (MARCHIORI, 2010, p.112).

Em todos os conceitos apresentados há uma semelhança: a busca em descrever a organização com base nos processos que criam a interdependência e inter-relações entre os elementos que a caracterizam. “É uma combinação de cognição e ação o que sustenta ou mantém junto o mosaico de fragmentação que caracteriza o cotidiano organizacional.” (BASTOS E BORGES-ANDRADE, 2004, p.71).

Podemos afirmar que todo esse processo se dá através de ações relacionais, ou seja, comunicação dialógica, que ratifica a cultura organizacional. São processos, estruturas e práticas que sustentam as relações, é o que Wood (2000, p.391) chamou de cultura relacional. E envolve a noção de processos dinâmicos e contínuos, que são as principais formas de obter a sinergia necessária. Trata-se de estabelecer relações, desenvolver práticas, sempre visando o diálogo livre, sem sentido único. É a troca livre entre iguais.

A comunicação relacional deve partir de um objetivo institucional, com tempo e espaço para ganhar dimensão, que propicie a participação consciente de todos os integrantes da organização. Pautado, por um planejamento coletivo compartilhado, onde os indivíduos se identifiquem, se reconheçam, tenham voz. A comunicação facilita a vivência dos indivíduos em uma coletividade, desde que as organizações compartilhem do aprendizado além das questões técnicas, mas também sociais e políticas. Devem considerar o indivíduo em sua totalidade e plenitude.

E o gestor deve atuar propagando os significados e sentidos em todas as esferas da organização, explicando o que, como e porque das ações, “agenciando relações dialógicas mais críticas.” (RIBEIRO/MARCHIORI/CONTANI, 2009, p.121). A prática do diálogo com os demais públicos possibilitará o entendimento de determinados posicionamentos, bem como oportunizará o estreitamento de laços. Além disso, o gestor deve constantemente se auto-avaliar e se auto-vigiar. Essa

postura autocrítica é vital para que haja uma comunicação real e não alienada. É a comunicação reflexiva, que se preocupa com as escolhas dos membros do grupo, gerando significados tanto de ações anteriores quanto as que ainda virão. Essa atitude possibilitará o avanço e inovação necessários para ele próprio e a organização que passa a ser compreendida “como uma forma social criada e mantida pelas manifestações reflexivas de seus membros” (McPHEE; ZAUG, 2001, p.31).

O que não é tarefa fácil, haja vista que há a resistência pelo novo e seus “modismos”, há o apego ao tradicional. Assumir essa posição dialógica em organizações é complicado, pois em grande parte das empresas a comunicação assume um caráter impositivo e monológico, seguindo um modelo funcionalista centrado na emissão. A verdade é que os indivíduos precisam aprender a lidar com essa nova realidade, essa possibilidade de participação e diálogo que tem se aberto em programas de comunicação mais elaborados e participativos, pode-se dizer que há um comodismo.

Marchiori (2010, p.136) propôs três argumentos em prol desse processo relacional comunicativo reflexivo. Primeiramente a rápida adaptação às quais as empresas devem se impor dadas as condições e contextos aos quais estão inseridas, como a autora citou uma capacitação pode se tornar obsoleta em pouco tempo. O segundo ponto é a “estratégia sob medida”, sem utilizar formulas comunicacionais prontas. E por último. A necessidade das competências profissionais existirem em nível coletivo.

A cultura é um fenômeno comunicante e comunicativo. Ela se realiza em ambientes internacionais, nos quais a criação, a manutenção e os esforços de perpetuação de vínculos são as manifestações mais patentes da necessidade humana de compartilhar interesses. As relações entre organizações e seus públicos são, assim, pautadas por afinidades e diferenças, administradas pelas práticas cotidianas da troca de interesses e, portanto, da cooperação mútua. As práticas discursivas nesses ambientes tendem a reforçar vínculos e alimentar dependências recíprocas, de modo a garantir a fidelidade e a manutenção dessas relações. (IASBECK; MARCHIORI, 2010, p.137)

Mais uma vez podemos ver como o relacionamento é vital para a prosperidade da organização, não por modismos ou “invenções” dos responsáveis pela gerencia, mas sim pelo fato de que se trata de uma necessidade dos indivíduos. Contudo, há a necessidade de que exista uma preparação/adaptação

para que os indivíduos aceitem e respeitem o posicionamento dos outros, faz-se necessário um processo de aprendizagem que funcione como direcionador, como um guia do que é aceito ou não, do que é esperado dos colaboradores. Por esse, motivo daremos ênfase a essa questão na seqüência.

2.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Até o presente momento abordamos a cultura e a relação entre o homem e o trabalho. Foi dito que é papel da organização mediar essa relação, buscando estabelecer uma convergência de interesses. Acreditamos que essa unificação de anseios se dê através de um processo de aprendizagem e capacitação permanentes. Não somente no sentido de aprendizagem técnica, de sistemas, por exemplo, mas do espírito coletivo, da cultura da organização.

Aprender, como Sandelands e Drazin (1989, p.474) enfatizam é um verbo de realização. Isso significa que a palavra aprendizagem refere-se tanto a um resultado, quanto a um processo, possui sentido circular, tautológico e obscuro, em vez de revelar a dinâmica do processo e a natureza exata do resultado. Weick e Westley reforçam: "a atenção à cultura como um sistema organizacional ajuda-nos a compreender melhor não apenas a natureza da organização, mas também a natureza da aprendizagem." (WEICK; WESTLEY, 2004, p.364).

A aprendizagem é inerente à cultura como afirma Normann:

Eu interpretaria o crescente interesse pelo conceito de cultura como, realmente, um maior interesse pela aprendizagem organizacional em entender e tornar consciente e efetiva, na medida do possível, toda a aprendizagem que ocorre numa organização. Estar consciente da cultura é aumentar a possibilidade de aprendizagem. Só quando os pressupostos, as crenças e as formulas de sucesso básico se tornam conscientes e visíveis, eles serão testáveis e abertos ao reforço ao à modificação. (NORMANN, 1985, p.231).

Nesse sentido, as organizações são:

Repositórios de conhecimento acumulado, de princípios e máximas da prática, de imagens de missão e identidade, de fatos sobre o ambiente-tarefa, de técnicas operacionais, de experiências passadas que servem de exemplos para ação futura. (SCHON, 1983b, p.242).

March (1991, p.85) reforça essa ideia afirmando que as organizações não apenas socializam seus membros, como aprendem com eles.

Weick e Westley (2004, p.367) continuam e expandem o processo de aprendizagem da cultura: “À medida que a cultura é explicada, as pessoas percebem mais claramente a aprendizagem realizada. Quando perceberem a aprendizagem anteriormente realizada, estarão em melhor posição para retestá-la, modificá-la e/ou reafirmá-la”.

“A aprendizagem organizacional é aquisição, sustentação e mudança, mediante ações coletivas, dos significados inseridos nos artefatos culturais da organização.” (COOK; YANOW, 1993, p.379).

O equilíbrio entre aprendizagem e organização é importante porque é evidente que outra forma, levada a seu extremo, resultará numa paralisia organizacional, incapacidade de aprender e agir. Logo, a aprendizagem está associada à ação de explorar, o quanto for possível, tirando vantagens, estabelecendo rotinas e aceitando comportamentos diferentes em prol de um alinhamento. Trata-se de um benefício mútuo, para o indivíduo e para a organização.

Para Argote e McGrath (1993, p.357), faz grande diferença se o conhecimento, difundido por meio da aprendizagem, está inserido nas estruturas, nos papéis e nos procedimentos dos grupos de trabalho ou nos trabalhadores individuais. A diferença é que o *turn-over* é menos turbulento quando conhecimento está inserido nas estruturas e não nas pessoas.

Não se trata de tarefa fácil já que:

[...] a aprendizagem no nível organizacional requer cuidados conceituais e metodológicos que permitam entender como a reestruturação de cognições individuais vem a ser compartilhada, criando estruturas subjetivas genéricas que retroagem sobre os processos de aprendizagem no nível de cada pessoa. (BASTOS E BORGES-ANDRADE, 2004, p.238).

É uma questão interdisciplinar de diversos níveis, resultando em uma riqueza de conceitos múltiplos. São questões microorganizacionais que se voltam para o entendimento dos processos individuais e grupais, com base nos quais emerge o próprio fenômeno chamado “organização”. Utilizaremos os princípios cognitivistas dos fenômenos humanos apresentados por Ilgen e Klein (1988, p.328-329) para justificar e exemplificar a complexidade deste tema.

Primeiro, o pensamento está no cerne de todo empreendimento humano, e o que as pessoas pensam e seus pensamentos jogam um papel básico em seu comportamento; segundo, o ser humano não reage mecanicamente às manipulações ambientais; suas representações internas, subjetivas, sua interpretação da situação e suas estratégias cognitivas necessitam ser, portanto, consideradas.

Isso nos leva a crer que o indivíduo, por sua natureza ativa, deve participar do processo de construção de comportamento e contexto com o qual interage, sendo a aprendizagem o resultado de uma atividade individual e coletiva. A empresa, portanto, deve oportunizar de algum modo formas de ação que possibilitem e facilitem a assimilação da cultura, fomentando a capacidade cognitiva/intelectual dos colaboradores, obtendo retornos conseqüentes disso. Mais sobre essa questão será abordado no próximo item denominado Lideranças.

A aprendizagem está intimamente conectada à dinâmica da comunicação e à tensão entre os níveis de consciência. Para “ver” devemos “não ver”, mas para aprender, isto é, para ver mais, devemos recuperar o que, deliberadamente, ficou esquecido. (WEICK; WESTLEY, 2004, p.361).

Essa política de abertura, de capacitação mútua, pois ao mesmo tempo em que o indivíduo se capacita, capacita a própria empresa, deve ser buscado praticamente na forma de ações. Já que é a ação (*práxis*) que moldará a cognição pretendida, é como Bastos e Borges-Andrade (2004, p.70) afirmaram se tratar de uma “racionalidade (que) é, sobretudo, retrospectiva e não apenas prospectiva, pois as ações requerem justificação, e as razões, tipicamente, tornam-se salientes depois da ocorrência do ato.” (BASTOS E BORGES-ANDRADE, 2004, p.75).

Ações passadas funcionam como estímulo como brilhantemente citado no trecho que segue.

Nas organizações, a ação passada torna-se o estímulo para pessoas desenvolverem teorias sobre o que elas fizeram e o que acontecerá se fizerem novamente. Parte da “ordem” de uma organização advém, também, do fato de a ação continuada fazer o pensar menos necessário, entre outras razões por incorporar rotinas superaprendidas que não exigem uma monitoração reflexiva. Finalmente, as ações criam o ambiente. Como o ambiente organizacional... (BASTOS E BORGES-ANDRADE, 2004, p.238).

Essa articulação da ação com cognição permite chegarmos ao conceito de mente coletiva. É algo que vai além de significados intersubjetivamente partilhados para envolver uma complexa coordenação de comportamentos ou práticas sociais entre indivíduos. São processos de construção de sentidos considerados na atividade central e nas construções da organização como o ambiente em que se dão. Contudo, essa ação pode vir a ser percebida de diferentes formas seja por indivíduos, como grupos e organizações. A organização deve estar atenta a essa possibilidade, já que influirá na dinâmica de relacionamento entre a organização e o ambiente e deve estar preparada para executar a adaptação e propiciar uma nova aprendizagem.

Uma vantagem que as **organizações de aprendizagem** possuem é a capacidade que possuem em se **auto-desenvolver** e também desenvolveram capacidades de se **autodiagnosticar**, permitindo-lhes questionar os pressupostos e reavaliar suas relações com mudanças cambiantes do meio ambiente. “As organizações de trabalho, intensivas em conhecimento, aprendem a aprender ao manter processos que examinam criticamente pressupostos, crenças, tarefas, decisões e problemas estruturais” (PURSER; PASMORE, 1992, p.55).

Além disso, a aprendizagem é uma característica progressiva e implícita no processo organizacional. Portanto, à medida que a organização se revela, faz isso de maneira que, intermitentemente, cria um conjunto de condições que possibilita a aprendizagem. A empresa deve providenciar momentos de aprendizagem, que é o ato de evidenciar a experiência contínua. “O que as pessoas aprendem são significados intersubjetivos inseridos na cultura. Para tornar essa evidencia uma possibilidade, a organização deve ser reduzida e a dúvida e a curiosidade devem ser cultivadas.” (WEICK; WESTLEY, 2004, p.364). A aprendizagem pode ser percebida nas ações rotineiras.

Concluindo, pode-se dizer, que se a organização for definida em termos de cultura é mais fácil falar sobre a aprendizagem organizacional. Entendo dessa forma, pois é com base nos artefatos e práticas culturais que preservam a aprendizagem; a consciência e a crítica cultural podem fornecer ocasião para a mudança cultural; até mesmo porque as organizações têm culturas múltiplas que permitem a comparação e a revisão progressiva do que a cultura deixa de ver.

2.4 AMBIENTE

O sentimento de pertencimento é um grande motivador para assimilação da cultura organizacional. Sendo assim é importante oferecer um ambiente que propicie a “lugarização” e o “encarnamento” do indivíduo. É o vestir a camiseta da empresa. O espaço para isso é o local de trabalho, que trás consigo um grau de comprometimento, responsabilidade e de certa forma esse sentimento de pertencer, dos quais as pessoas necessitam para desempenhar um bom trabalho.

As ações relacionais oriundas da comunicação organizacional devem promover e estimular os diálogos e o “lugarizar-se” dos indivíduos organizacionais, pois os espaços de trabalhos carregam um simbolismo, valores e códigos que pode não correspondem ao da cultura organizacional. A empresa deve fazer sentido para os públicos que a constituem. Não se trata aqui da estrutura física e localização geográfica. É como Marchiori falou: "As organizações são e se realizam por e em comunicações. Organizações são relações e, neste caso, relações são comunicação." (MARCHIORI, 2010, p.201).

Por mais que muitas empresas não tenham um planejamento de comunicação a intenção de comunicar-se é constante. E mesmo que a intenção não exista, algo é comunicado. E a organização precisa instituir que tipo de imagem quer passar e isso deve ser feito de forma legítima. Logo, o emprego de meios e estratégias de comunicação que contemple o perfil de seus públicos, selecionando aspectos da identidade organizacional que pretende ser transmitido é necessário. Sabendo que será um processo lento e gradual.

É na informalidade do ambiente de trabalho que as relações se atualizam sem que a empresa tenha controle sobre elas. E as relações e a cultura oriundas dessas devem ser consentidas pelos sujeitos da empresa.

A administração deve trabalhar com ideais que não gerem conflitos ou entendimentos dúbios como a eficiência, espírito de colaboração, pró-atividade, entre outros. Itens que sejam aceitos por integrantes de todos os níveis e que com o passar do tempo integrem sua memória, fazendo com que todos incorporem esses ideais e os pratiquem cotidianamente.

Ambientes em que o que importante são, única e exclusivamente, as metas e objetivos econômicos o vínculo é raso. As relações, por conseqüência, são efêmeras e sem sentido, em que não há transformação de valores e símbolos.

Deve-se trabalhar para que não exista apenas o “homem econômico”, em que a pessoa se motiva por forças unicamente econômicas, agindo de forma individualista e egoísta. Possibilitando um bem estar pessoal, coletivo e organizacional.

Nessa sociedade, caracterizada por empresas gigantescas, muitas monopolísticas, e imensas burocracias, as grandes indústrias do consumo buscam incessantemente o lucro e utilizam a publicidade, as relações públicas e comunicação organizacional intensamente para transformar o homem em um ser voraz, um eterno lactante querendo consumir sempre mais, imitar mais aquilo que a cultura gerencial define como excelente e com, capaz de converter tudo em artigos de consumo, criar novas necessidades artificiais e manipular os gostos do homem. (FROMM, 1996, p.257-258).

Esse contexto acaba transformando o indivíduo, que se mostra muito mais preocupado com o consumo, satisfazendo, ainda que temporariamente, suas necessidades de reconhecimento e solidão.

Nela, o indivíduo – sem nenhum controle sobre suas condições de trabalho – impotente, só, entediado e aborrecido torna-se o homo consumens, um homem cujo objetivo fundamental é consumir cada vez mais, para compensar seu vazio, sua passividade, sua solidão e sua ansiedade e o caráter, em suas formas mais extremas, constitui um conhecidíssimo fenômeno psicopatológico. (FROMM, 1996, p.257-258).

Já não basta que as empresas cumpram seus deveres legais e paguem seus impostos. É preciso ir além de suas responsabilidades comerciais, solucionando até mesmo problemas que seriam do Estado. Assim é que conseguirão obter um diferencial de mercado e encantar todos seus clientes.

Alguns teóricos da administração estratégica citam dois tipos de ambiente: o econômico e o institucional. O econômico focado na troca de produtos e serviços com os mercados, através da atuação do marketing. Já o institucional focado no social, em pessoas que querem participar do estabelecimento da missão de uma organização, que é o papel do Relações Públicas. Essa é a diferença do marketing e Relações Públicas.

Ainda, dentro do ambiente há dois tipos de *stakeholders*: os ativos e os passivos.

Os ativos influenciam a organização mais que os passivos já que estes procuram a informação, convencem-se a si próprios mais que por outros, embora

não sejam fáceis de persuadir. Já os passivos estão a deriva esperando por algum convencimento, portanto não devem ser esquecidos.

2.5 LIDERANÇAS

A liderança pode e deve ser considerada como um dos principais caminhos para que ocorra a comunicação organizacional integrada, especialmente quando contempla conceitos relacionados como visão, missão e valores da empresa. Há, então, a necessidade de fazer com que as lideranças sejam capazes de transmitir com franqueza e, ao mesmo tempo, clareza, o pensamento e a ação da empresa, destacando as informações mais importantes e os conceitos que precisam ser absorvidos.

O líder é o “Gestor de Significado”, termo empregado por Smircich e Morgan (1982, p.257). De modo similar, Pfeffer (1981, p.44) descreve a liderança como uma ação simbólica. A liderança emprega os esforços para “construir sentido” levando em conta os interesses dos outros em desenvolver consenso social em torno dos significados resultantes. Fornece um senso de direção e de propósitos oriundos de uma visão.

Empresas inteligentes criam oportunidades para que a comunicação aconteça de forma sistemática não apenas no que se refere a canais, instrumentos e ações, mas também através das lideranças. Cabe ao gestor aceitar esse chamado e transformar-se num verdadeiro líder. A empresa pode acompanhar, apoiar, sugerir, mas não impor sua vontade.

A primeira pessoa que o líder precisa liderar é ele mesmo. A maneira como um líder se sente, em relação ao seu trabalho, impacta diretamente no bem-estar de seus subordinados. São resultado da paz interior conquistada em sua vida pessoal e profissional.

De sua parte, a visão weberiana considera crucial o entendimento interpretativo da conduta social a que os agentes atribuíram um significado subjetivo. Conquanto valorize a autonomia dos indivíduos para escolher suas próprias ações e para se desenvolverem de acordo com suas personalidades. (MARCHIORI, 2010, p.267).

Em outras palavras, o líder deve ser a personificação dos ideais da organização, bem como a personificação dos anseios dos sujeitos que dela fazem parte. Segundo Alvesson (1992, p.186) os líderes são como transmissores de cultura no contexto das organizações, uma perspectiva de integração.

Líderes “mudam o pensamento das pessoas sobre o que é desejável, possível e necessário” (ZALEZNIK, 1977, p.67). E a credibilidade, solidariedade entre esse e seus seguidores depende do vínculo entre ambos.

A seguir citarei, brevemente, três traços que os líderes devem possuir para conseguir obter êxito enquanto:

Carisma:

[...] alguém que molda o pensamento dos membros sobre a organização e seus papéis dentro dela” (Bryman, 2004), ou ainda, como alguém que tem função de manejar a cultura (Schein, 1985). Traços que são similares aos conceitos apresentados por Conger (1989) e Bass (1993).

Devido ao alto teor de afetividade ele conseguirá persuadir, seduzir e provocar uma interação com seus seguidores. Ele inspira confiança, se preocupa com as pessoas, mais do que com atividades administrativas. Trabalha sobre os fatores emocionais, sempre agindo de acordo com a missão da empresa que ele personifica. Sabe ouvir, é receptivo, paciente e mantém um diálogo constante com os demais públicos. A atenção dispensada pelos líderes implica em melhoria da reputação da organização, através do cultivo desse relacionamento saudável.

As relações públicas podem ajudar a moldar os comportamentos gerenciais ao utilizar a comunicação para permitir que os públicos tragam sua contribuição para a tomada de importantes decisões organizacionais. A função de relações públicas vai além da comunicação de mensagens, depois das tomadas de decisão. Reputações são moldadas pelo comportamento organizacional e apenas as mensagens não podem mudar a forma como o público encara esses comportamentos. (GRUNIG; JAMES, 2010 p.102).

Respeito: O líder precisa ser respeitado. Trata-se mais de uma questão decorrente da inteligência emocional do que da inteligência técnica. O líder deve saber extrair o máximo de um processo de conversação com a equipe e deve estar preparado para repassar as informações-chave, sempre reservando um momento para o debate e para ouvir a opinião ou dúvida das pessoas, mesmo em situações em que os ânimos estejam exacerbados. Deve dar o exemplo, não ordenar ou exigir. É o próprio líder quem decide sobre a sua atitude pessoal em relação à liderança,

com base nos resultados que deseja alcançar. “Em lugar do mero exercício da autoridade, da tradição ou de ideologia, utiliza-se a força dos argumentos para se chegar a um entendimento ou para se mudar o pensamento e a ação do interlocutor.” (MARCHIORI, 2010, p.141).

Visão: Os líderes devem ter uma visão de longo prazo, operando sobre os recursos físicos, tecnológicos, financeiros, paralelamente à trajetória histórico-cultural da organização. Devem possuir a capacidade de inovar, procurando minimizar ameaças e concretizar oportunidades. Pode construir redes de relacionamento externos que o auxiliem a promover a integração entre os segmentos organizacionais internos. Hosking (1988, p.153) levanta a liderança como algo ligado a capacidade de criar redes de relacionamento – networking – onde a promoção e o exercício da influência social é um ingrediente chave.

As características de um líder que dificilmente conseguem ser repassadas através de um informativo, e-mail, cartaz ou jornal. Visto, isso as empresas devem investir nos líderes, em capacitações, de modo a criar ou fortalecer os traços necessários para que possam desempenhar um papel excelente.

Manz e Sims (1991, p.18) sugerem uma abordagem diferenciada, é a idéia da superliderança, onde não há o “herói visionário”. Está relacionada com o desenvolvimento da capacidade de liderança e com o desenvolvimento da capacidade de liderança e com a educação dos subordinados, a fim de que sejam estimulados a se tornarem independentes de líderes formais, a desenvolverem seus talentos e sua motivação. Kouzes e Posner (1993, p.191) acreditam que os líderes para serem confiáveis possibilitam o desenvolvimento da capacidade dos outros. “Transformam seus colaboradores em líderes”.

Finalizando, a ideia de liderança aqui trabalhada é similar a conceituação de Bryman (2004, p.259), Abordagem da Nova Liderança: O líder define a realidade organizacional por meio da articulação de uma visão, que é o reflexo de como ele ou ela define a missão de uma organização e os valores que a apoiarão. O grau de liderança tenderá a ser produto da interpretação tenderá a ser produto da interpretação dos demais sobre as mensagens transmitidas pelos líderes.

2.6 TEXTO ORGANIZACIONAL

A principal forma pela qual se desenvolve a ação relacional que visa a cultura organizacional são os textos, que funcionam como traços da cultura dominante.

A cultura está inserida na linguagem, palavras, frases, vocábulos e expressões que os grupos individuais desenvolvem. Segundo, está inserida nos artefatos, nos objetos materiais que um grupo produz, de máquinas a objetos decorativos... está inserida nas rotinas das ações coordenadas, nas trocas sociais previsíveis dos rituais altamente estilizados pela convenção informal (mas socialmente estruturada) das saudações entre pessoas conhecidas. São as relações sociais, o invisível. (WEICK E WESTLEY, 2004, p.364).

Textos que são arranjos sógnicos de sentido particular, mas também coletivo. Pois os textos estão envoltos por um contexto. Logo, deve possuir elementos singulares que o distingam de outros elementos que não lhe são exclusivos, ou seja, que pertencem a outra cultura.

[...] podemos inferir sem maiores escrúpulos que uma organização coesa só é possível a partir da existência de um imaginário compartilhável, estimulado, e mantido ativo pelo conjunto de seus integrantes. A cultura de uma organização se caracteriza pelos valores simbólicos de que ela se nutre e de que necessita para sustentar a motivação de seus integrantes. (MARCHIORI, 2010, p.143).

“A linguagem é o instrumento e o repositório da aprendizagem.” (WEICK E WESTLEY, 2004, p.370). Dito de outro modo, a aprendizagem está inserida nos relacionamentos ou conexões. Não é uma propriedade ao inerente indivíduo ou organização, mas reside na qualidade e origem do relacionamento. Sendo assim como sistema cultural central de qualquer organização social, a linguagem é vital à aprendizagem e à organização. Faz-se necessário aprender a usar a linguagem, comunicar nos níveis interpessoal e intrapessoal.

Mas é necessário lembrar que os integrantes do grupo trazem consigo uma bagagem cultural peculiar e há a necessidade de um diálogo construtivo entre os elementos internos e externos da organização. De modo a constituir uma cultura organizacional que seja o seu diferencial perante as demais empresas, já que resulta de um recorte de diversas contribuições as quais recebe.

Correntes de pesquisa, como a naturalista, enxergam a vida organizacional como pluralista, não apenas administrativa. São “como as estruturas e as fronteiras organizacionais eram constituídas socialmente, eram permeáveis e negociáveis.” (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004, p.90). E isso deve ser feito em nível dos

textos, pois alguns estudiosos entendem a comunicação organizacional como o estudo das mensagens, do significado e da atividade simbólica que constitui as organizações. (PUTNAM; CHENEY, 1985, p.131).

Ainda, seguindo a linha de pensamento desses autores, foram lançadas sete metáforas que procuram representar a comunicação e como ela se dá. Me apegarei a características de algumas dessas metáforas: *Linkage*, *Voz* e *Discurso*. A metáfora de *linkage* que define a comunicação como o conector que une as pessoas e configura as organizações como redes de relacionamento. Na metáfora de *linkage*, as organizações não são entidades com estruturas e fronteiras fixas. As organizações produzem a comunicação; noutro, a comunicação produz as organizações.

As organizações passam de relacionamentos uniplex para multiplex ampliando a função dos grupos de trabalho na direção da inovação, do apoio social e das redes ocupacionais (STOHL, 1995, p.24). À medida que os grupos de trabalho desenvolvem as redes complexas entre os empregados, tipicamente ampliam controle harmônico e reduzem a dependência de estruturas de autoridade (BARKER, 1993, p.421). Conexões estreitas entre empregados fazem o pessoal sentir-se mais confortável com uma inovação (ALBRECHT; HALL, 1991, p.66) e facilitam atitudes positivas com respeito a novas tecnologias de comunicação (FULK, 1993, p.137). O meio ambiente da organização pode ser visto como uma rede (PERROW, 1986, p.85). Essas conexões permitem às organizações realçar sua legitimidade e observar requisitos legais e regulatórios.

Num estudo sobre declarações de missão de organizações, a existência de redes semânticas densas está associada ao compartilhamento, pelos empregados, das percepções das metas e da cultura organizacional (STOHL, 1993). Seus membros estão entrelaçados numa variedade de relacionamentos que “transcendem as paredes do escritório”.

A metáfora da voz é a capacidade de falar no contexto da organização; as organizações, então, existem como um coro das vozes dos membros. Focaliza nossa atenção sobre a habilidade dos membros tornarem suas experiências ouvidas e entendidas, sobre a existência de uma linguagem apropriada de expressão, sobre a disponibilidade de ocasiões para falar sobre a vontade de os outros ouvirem, e sobre os valores, estruturas e práticas que suprimem a voz. Apresenta o conceito de

empowerment, que é o uso da voz para fornecer participação ativa e engajamento aos membros da organização.

Por fim, a metáfora do discurso, onde as organizações são entendidas como interações seqüenciais entre pessoas. A comunicação lança as organizações como textos (BARTHES, 1981, p.193). Os textos são conjuntos de eventos estruturados ou padrões ritualizados de interação que transcendem conversações imediatas (TAYLOR, 1993, p.439). A linguagem é o repositório de discursos reconstruídos que legitima práticas particulares (DEETZ, 1992a, p.74). Para transformar a ação e promover o aprendizado organizacional pelo desenvolvimento da sinergia, da empatia e da autêntica deliberação entre indivíduos (EVERED; TANNEMBAUM, 1992, p.45. ISAACS, 1993, p.140).

Portanto, atenção para o fato de que nem sempre a cultura organizacional é refletida nos discursos. Eles podem ser deformados ou ocultados devido a incompetência de seus produtores. Eles devem tornar aparentes seus traços diferenciais, devendo ser produzido em condições e ambientes adequados, reproduzindo a expressão e modo intencionados. Geralmente, essa produção é efetuada em áreas de comunicação social como assessorias de imprensa, agências de publicidade e propaganda, entre outros setores variados, externos as empresas. Nesse sentido, o cuidado deve ser ainda maior para que o produto dessas criações reflita de fato o que foi planejado e almejado enquanto cultura organizacional que se pretende transmitir.

Contudo, da mesma forma, podem ser a solução de eventuais problemas comunicacionais, pois, por vezes, uma visão externa possibilita o encontro de pontos de conflito e apresenta uma forma de solucioná-lo. “Ou seja, o sujeito informador deve conhecer a situação de troca na qual está inserido, suas características e as características de seu interlocutor para que seu discurso seja elaborado e direcionado ao outro.” (BASTOS; LIMA, 2009, p.6).

O discurso organizacional apresenta os elementos de determinada cultura, ou melhor, é onde são produzidos e veiculados. Ele precisa ser coerente com as diretrizes estratégicas planejadas pelas organizações e por suas práticas, que são os textos não verbais. Não pode ser imposto unilateralmente pela empresa, deve fluir de uma partilha entre ela e seus públicos, através de interações. É o que Baitello Júnior (2005, p.70) chama de construção de vínculos, que o objetivo dos atos comunicativos é a vinculação entre informações, objetos, pessoas, etc. E que

por esse discurso se administram vínculos sejam eles quais forem. É um processo de fidelização, e para que obtenha essa vinculação, é necessário um encontro de sentimentos/ideias em comum entre a empresa e público. Por isso em muitos textos são abordados temas mais amplos, tais quais estilos de vida, crenças e valores ao invés de falar sobre seus próprios produtos e serviços. Uma forma de certificar que isso ocorra é a revisão constante da coerência e pertinência dos textos. O conteúdo deve preponderar sobre os meios ou modos de veiculação.

Textos esses que revelam os aspectos do contexto cultural e formam quadros de referência, direcionando processos de significação. Permitindo a vinculação de sujeitos já que ela parte de alguém para outro. É um processo de reconhecimento e não descrição, em que a intencionalidade do discurso a concepção por aquele que o recebe estão presentes em “um ato de dupla expectativa” (MARCHIORI, 2010, p.143), nem sempre a intenção almejada é a obtida. Muito embora, o discurso seja elaborado com essa premissa e intencionalidade prévia. A interpretação que o interlocutor dará a ele é que determinará seu sentido em um contexto sociocultural.

E há uma influência dupla da empresa na sociedade e vice-versa, num processo amplo e contínuo de transformação e criação de discursos. Pois no ambiente empresarial são tomadas decisões que influenciam a sociedade, sua coletividade e, por conseguinte, sua cultura. Esse é o motivo pelo qual essa temática recorrentemente é abordada em reflexões e trabalhos acadêmicos.

2.7 MÍDIAS ORGANIZACIONAIS

Afirmo que a principal forma pela qual se desenvolve a ação relacional que visa a cultura organizacional são os textos, que funcionam como traços da cultura dominante. E esses se dão pelas mídias organizacionais, que tal qual os textos refletem traços da cultura dominante.

Por mídia organizacional compreendemos os veículos pelos quais os textos são transmitidos, o suporte tecnológico, como o rádio, tevê, imprensa, internet que em âmbito empresarial são adaptados para *house-organs*, vídeos institucionais, blogs, entre outros. Tema que será abordado com maior detalhamento no capítulo 3, no subtítulo informação e instrumentos.

As organizações a cada dia se apropriam de estratégias oriundas dos estudos de mídia para possibilitar uma melhor interação com seu público. As possibilidades abertas pelas novas tecnologias tem transformado as formas de relacionar-se, logo as instituições, em geral, devem reestruturar-se constantemente para ficar concatenada com o seu público, encontrando a melhor forma de relacionar-se com o mesmo.

A utilização de determinadas mídias organizacionais refletem traços da cultura empresarial. Uma empresa que se relaciona através de blogs, intranet e outros veículos tecnológicos/informatizados (a cibercultura) se mostra mais moderna do que as que mantêm somente informativos periódicos. E geralmente são mais abertas ao diálogo, através de fóruns de debate, canais de comunicação específicos para cada veículo. Há de se ter o cuidado de gerenciar o relacionamento por esses veículos informatizados moderando comentários excessivos e que instiguem o negativismo, contudo, sem parecer cerceador da liberdade de expressão. Deve ser feito um trabalho de conscientização nesse sentido.

Outra questão relevante ao falarmos das mídias é a relação que as mesmas estabelecem com os públicos com os quais a empresa se relaciona. Há o pessoal do escritório, com acesso a computadores e internet, e o pessoal da rua, que não possuem o hábito ou até mesmo acesso aos meios informatizados. Por esse motivo algumas empresas optam por mídias organizacionais tradicionais como os *house-organs*, murais, entre outros.

As mídias, contudo, só surtirão efeito se refletirem a cultura real dos públicos, o que gerará interesse. Além disso, a manutenção constante de informações e atualizações dos textos veiculados por elas deverá ocorrer em períodos adequados ao nível de informação que precisa ser repassado. Um erro recorrente referente à utilização das mídias no âmbito organizacional é a sua implantação, muitas vezes por modismo, e sua paulatina queda de atualização até chegar ao desuso.

Marchiori (2010, p.184) levantou uma questão verdadeira e pertinente, as empresas estão de tal maneira se apropriando da mídia organizacional que passaram a se tornar mídia. Se antes as empresas apoiavam eventos ou investindo em veículos de comunicação, agora criam seus próprios eventos e veículos de comunicação. Nota-se uma mudança de paradigma, de mensagem que precisa ser transmitida, para uma mensagem que precisa ser compartilhada. Dessa forma, agem diretamente nos processos de simbolismo juntos aos sujeitos sociais.

Se, tradicionalmente, as práticas de comunicação organizacional resumiam-se a ações de publicidade e propaganda, jornalismo empresarial ou relações públicas, materializadas em veículos de comunicação (jornais de empresa, folders, outdoors, eventos etc.) direcionados a públicos específicos, percebe-se nos dias atuais que, num cenário marcado pela convergência tecnológica e globalização, pautado pela lógica do consumo, as interações empresariais também se tornam líquidas.(MARCHIORI, 2010, p.161).

Essa mudança acaba implicando em diferentes práticas cotidianas no processo de construção/criação de conteúdo.

[...] o reflexo disso pode ser percebido na tendência das empresas de também se tornarem mídia por meio de ações de comunicação em que deixam de ser anunciantes ou produtoras de mídia organizacional para tornarem-se elas próprias produtoras de conteúdo cultural em forma, por exemplo, de revistas customizadas, eventos de experiência de marca e criação de seus próprios blogs. (MARCHIORI, 2010, p.161).

Reservo um espaço para abordar as redes sociais, cibercultura, pois ele demonstra uma necessidade de adaptação das empresas para as mídias digitais. As relações estão cada vez mais hibridizadas e instantâneas e as empresas precisam demarcar seu contexto, que assinalará sua cultura como foi dito anteriormente. Então a empresa deve estabelecer vínculos mais fortes e contínuos com seus interlocutores, vínculos de afinidade, confiança e reciprocidade. Vínculos que independem da geografia, já que a World Wide Web (www) está disponível permanentemente e descentraliza a informação, atendendo comunidades em outros ambientes. É o que alguns autores, Bertolini e Bravo (2001, p.13), denominaram de capital social, que é a soma de laços e relações conectadoras dos indivíduos, carregadas de valores que se dão entre grupos comuns.

Como já afirmamos o público interno exerce diversos papéis na sociedade, é formador de opinião, e as considerações por ele feitas ganham proporções, por se tratar justamente de uma visão do âmago da instituição. Uma visão negativa de um colaborador recai como uma bomba sobre todo o esforço de transmitir uma imagem de empresa excelente. Tem o peso muito maior do que o peso de um elogio desse mesmo público. Para que esses reveses não ocorram é necessário fazer com que os públicos se sintam parte, que pertençam ao grupo, sentimento de que eles também fazem a empresa. E a forma de fazer isso é a interação, o relacionamento.

A preocupação, quando falamos de programas e mídias que visam esse relacionamento, deve ser o usuário e não os sistemas, afinal sem os usuários de nada valem os sistemas. As redes sociais não substituem as formas tradicionais de comunicação, mas podem somar-se a elas.

Finalizando o assunto acerca mídias organizacionais, lembro que a comunicação organizacional abrange “N” formas de comunicação utilizadas e desenvolvidas pela organização para relacionar-se junto aos públicos, seja comunicando valores, eventos, rituais, visando a ratificação da cultura organizacional. E que embora todos os tipos de comunicação possam ser efetuados é necessário uma ênfase especial nas modalidades de comunicação interna, pois podem alavancar as demais modalidades.

Quando afirma que a comunicação organizacional ‘designa todo o trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral’ Kunsch (2003: 149-150 apud SCROFENECKER, op. Cit.) corrobora à abrangência da comunicação organizacional ao deixar implícita também a comunicação dos membros de uma organização entre si. (MARCHIORI, 2010, p.176).

A cultura organizacional procura obter a adesão, o consentimento em uma “co-participação” de indivíduos e grupos, em diálogos e textos visíveis (missão, visão e valores emoldurados em quadros) e invisíveis (olhares e procedimentos não formais), que se ajustam de acordo com os interesses individuais e organizacionais.

2.8 REFLEXÃO

Nesse capítulo abordamos a cultura e a comunicação organizacional a qual consideramos uma perspectiva multilateral e dialógica entre o indivíduo e a organização, que são interligados e mutuamente influentes. E essa relação é paradoxal, pois embora a cultura influa sobre a organização ela, por vezes, não é vista ou sentida, é implícita. É necessário para tanto ir além dos manuais e organogramas.

Portanto, é necessário, através de um processo de aprendizagem contínuo, (re)criar/(re)orientar de forma mais visível aos olhos do públicos a cultura que é única da organização.

Isto se dá através da comunicação, suas ferramentas e mídias, ambiente e lideranças. A comunicação interna deve ser coerente com o espírito que prega e o compromisso de responsabilizar-se por seus produtos e serviços, na relação marca/clientes/organização. Courneau, Gagne e Josserand (2005, p.45-47) já afirmaram que tudo se inicia com os funcionários, pois asseguram o alinhamento entre o interno e externo.

Logo a comunicação voltada para o público interno, que é protagonista nas experiências que a marca proporciona, já que esse público mantém relacionamentos em outros níveis e pode repassar impressões e valores sobre a marca, é de vital importância para o sucesso empresarial.

As pessoas são muito sensíveis à 'linguagem corporal da empresa'; em outras palavras, ao modo como a empresa se apresenta em todos os aspectos: como é sua aparência, como atua, como se dirige às pessoas, como fala de si mesma, no que acredita, quem são seus amigos, quem considera como inimigos, o que ama e odeia. Muito simplesmente, as empresas são como pessoas e as pessoas reagem a elas em termos humanos. (PRINGLE e GORDON, 2004, p.135-136).

Nesse contexto, a relação e o valor da afinidade indivíduo/organização estão se tornando o diferencial das empresas. A atuação da comunicação deve atuar procurando a convergência, ou melhor, a redução de conflitos, buscando as sensações e opiniões. O comportamento de mercado não se pauta somente pelo design e publicidade, mas sim dos relacionamentos que mantém em âmbito de vendas, B2B, Relações Públicas e toda forma de comunicação.

Dessa forma busca-se acabar com a incoerência da comunicação organizacional, decorrentes do desencontro da gerencia geral que se preocupa com os objetivos e estratégias na ação empresarial e os departamentos de marketing e comunicação focados nos aspectos operacionais.

Para estabelecer concretamente a marca no ambiente interno e não in abstracto, (...) é forçoso dispor de um posicionamento da marca convincente e totalmente integrado, manifestado na mídia e nas ações inter-relacionais no dia a dia para dar sentido às ações dos funcionários. (MARCHIORI, 2010, p.293).

Podemos nos certificar da importância de estabelecer um ambiente interno integrado com o posicionamento da marca, fortalecendo os vínculos pretendidos e os veiculados nas diversas mídias.

3 O PAPEL DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Diversas definições acerca de Relações Públicas existem mundo afora. Algumas vinculadas à publicidade, outras ao marketing e até mesmo a política. Aquela que sigo nesse trabalho é a relacionada às necessidades organizacionais, tal qual DeWitt Reddick percebia “como ‘o elemento harmonizador de uma ordem com o mínimo de fricção e equívocos.” (SIMÕES, 1995, p.14).

A essência das Relações Públicas é a relação entre a organização e seus públicos, uma relação de poder, que se dá pela comunicação entre esses integrantes do sistema social. São relações sociais estáveis (diálogos entre sujeitos e grupos), que não deixam de ser políticas.

Observe-se pelo testemunho destes estudiosos, em distintos ambientes, que os assuntos de política, como forma de conhecimento e da práxis humana, comportam fatos sobre exercício de poder, tomada de decisão, processo de escolha, conflito, coalizões, ideologia, normas, negociação, dominação, etc. Ora, estes são os temas, também da micropolítica. (SIMÕES, 1995, p.37).

Portanto, é necessário nesse capítulo explicar as relações públicas e como estas podem agir para fortalecer a comunicação organizacional. Simões (1995) afirma que essa especialidade da comunicação “explica, prevê e controla o exercício de poder no sistema organização-público“. Enquanto atividade é o exercício da política organizacional através do processo de comunicação.

É algo que se dá pela análise de tendências, previsão de conseqüências, assessorando as gerências e implementando programas de comunicação. Sua atuação visa a integração de interesses, através de políticas e normas justas, produtos e serviços de qualidade, a fim de legitimar as decisões organizacionais. Facilitando as relações e transações com os diversos públicos, mantendo-os fiéis e multiplicadores. Simões, inclusive faz uma analogia bem interessante nesse sentido: “Numa relação analógica, pode-se justificar uma primeira utilidade deste subsídio, ao dizer-se que ele se coloca para as Relações Públicas assim como a anatomia e a fisiologia colocam-se para a medicina.” (SIMÕES, 1995, p.41).

Trata-se de uma atividade ética, já que é útil para a sociedade e é intrínseca ao processo de legitimação. “As Relações Públicas buscam a utopia de uma sociedade mais harmônica e “elegante””. (SIMÕES, 1995, p.42).

Para entendermos Relações Públicas, é fundamental ter-se em mente a premissa da existência de um processo (e resultante) pluridimensional de interação da organização com seus diversos públicos, desde o momento em que a mesma passa a existir. Trata-se do processo do sistema social (ou sociedade específica) organização-públicos, inserido em processos de sociedades maiores, isto é, a cidade, o estado, o país e o mundo. Este sistema e seu processo, nos domínios da sociologia, é designado por sistema social e suas relações sociais. No caso específico da sociedade organização-público pode-se, perfeitamente, designá-lo por processo de Relações Públicas. (SIMÕES, 1995, p.45).

Por haver, entre a organização e seus públicos, uma diferença cultural é necessário que existam políticas, normas e atividades organizacionais que legitimem o poder decisório da organização. Essa função, pertencente à esfera organizacional precisa ser controlada para não ficar perdida.

Para realizar a contento essa tarefa o profissional de Relações Públicas deve utilizar da tecnologia e conhecimentos necessários, procurando produzi-lo com qualidade, custo e quantidade desejados, utilizando para tal de infra-estrutura adequada.

Contudo, tecnologia e conhecimentos adequados por si só não são suficientes para o êxito da campanha. O profissional deve ter a capacidade de criar, inovar e alterar processo, incidindo sua marca, sua subjetividade nesse processo. Essa será a diferença de um profissional para o outro. Fazer o mesmo que outros, de forma mais eficaz, processando as informações, de modo que reduza as incertezas e os níveis de diferenciação (cognitiva e emocional) em que, cada indivíduo fica focado no seu objetivo esquecendo-se do global. Além disso, deve ser capaz de incitar a integração, ações colaborativas entre pessoas e áreas, bem como propiciar uma opinião pública favorável, que nada mais é do que o resultado da soma do processo descrito. É o que Galbraith chamou de simetria bimodal. “A organização só obtém submissão externa aos seus propósitos, quando conquista a submissão interna. A força e a confiabilidade de seu poder externo dependem da profundidade e da firmeza da submissão interna.” (GALBRAITH, 1984, p.59).

Uma forma de fazer as campanhas se afirmarem é dando espaço para o público contribuir, num processo de troca de informações, propiciando a manutenção

do processo. É a política de 'portas abertas' em que os públicos tem acesso à tomada de decisão, criando conjuntamente a estratégia organizacional.

O processo de Relações Públicas é ativado e controlado pela informação. As pessoas, com suas peculiaridades e características, são a existência da relação.

A organização são pessoas trabalhando com pessoas e para pessoas. Porém, algumas se esquecem disso, isolando-se e procurando agir somente para interesses próprios. A função social da organização está em correlação direta com o desenvolvimento das pessoas e, para tanto, é necessário produzir para elas(...) cabe ao profissional de Relações Públicas, antes de a organização enviar qualquer mensagem, estudar a cultura deste povo. Se esta cultura não for respeitada, conflitos poderão advir. (SIMÕES, 1995, p.64)

A empresa é o resultado das ações executadas e até mesmo não realizadas, sejam ações presentes, do passado ou futuro. Pois elas influem no cotidiano da instituição. A preocupação com a comunicação e imagem pelo profissional de Relações Públicas deve ser atemporal, para que ações do presente não impactem negativamente no futuro e vice-versa.

A inexistência de canais de comunicação ou abertura para que a comunicação ocorra sem pressão junto aos sujeitos podem resultar em conflitos. Conflitos estes, que se desenvolverão em forma de rumores e boatos, gerando insatisfação dos players. É papel deste profissional avaliar constantemente esses canais para evitar ou prever antecipadamente esse distúrbio. Agindo antecipadamente, transmitirá uma imagem de organização que se interessa e está presente, fidelizando os públicos, fazendo destes seus multiplicadores.

Cabe à organização gerar mecanismos que possibilitem o domínio de resultados que suas ações geram nas trocas com o mercado, para não perder o controle e gerar a desejada integração.

Esses mecanismos e atividades, bem ou mal exercidos, estejam integrados ou não, formam um subsistema. E a atividade de relações públicas existe independente do interesse da organização, pois é algo abstrato que está no cerne da existência organizacional, percebido como filosofia da organização. Sendo assim, está correta a tese de Cook, a qual afirma que todos os integrantes da organização fazem as relações públicas, pois cada um desempenha sua função que é vital para o todo. Como há necessidade de apoio de todos os membros, algumas organizações instituem as relações públicas em forma de setor estratégico, como o de RP, por

exemplo. Por outro lado, deve-se em um primeiro momento organizar internamente os processos para depois atuar externamente.

3.1 POLÍTICA ORGANIZACIONAL

A comunicação pelo que se viu é sempre um ato político. As Relações Públicas por sua vez, controlam o processo de comunicação organizacional, logo podemos afirmar que as Relações Públicas estão vinculados aos objetivos políticos das organizações. E a política é indissociável da questão poder. Não é algo material, mas sim subjetivo, é a dimensão política. O poder pode se dar de duas formas a legal e a por legitimidade.

Toda organização, seja ela qual for, além dos seus objetivos específicos (econômicos, culturais, religiosos, políticos) é um subsistema social no interior da sociedade global. Enquanto subsistema social possui, em seu interior, relações sociais estáveis (interação entre indivíduos e grupos) e também um tipo particular de relação social que se denomina relação política. As relações políticas, portanto, não são de outra natureza que a das relações sociais. (SIMÕES, 1995, p.37).

Para empregar corretamente a política da empresa, que se dá em normas e missão, há necessidade de obter o poder. E o poder nesse caso deve ser o de legitimidade, que se dá pela competência, responsabilidade social e pública, materializados em normas justas e produtos e serviços de qualidade. É a política da casa de vidro, da transparência organizacional, em que os públicos recebem informações do que e porque dos acontecimentos.

Deve fazer o possível para integrar os interesses, onde todos ganham, é um caminho, mas ainda não é o suficiente para exercer o poder com um nível bom de Relações Públicas. Os públicos por vezes não se dão por conta da ação organizacional, nesse momento é necessário persuadi-los através de argumentos lógicos. Trata-se de ação ética e democrática.

Para legitimar-se a empresa pode se utilizar da palavra, ao invés da ação. Há a criação do mito, padrões narrativos que dão significados a existência e sentido, modelando o comportamento dos públicos, em especial o interno. A política é a capacidade de criar mitos aceitáveis e combater os inaceitáveis.

Quando a palavra por si só não é suficiente para que se exerça o poder, pode-se utilizar recompensas materiais ou psicológicas, como prêmios, medalhas, etc. Busca-se nesse caso a simpatia e compromisso entre a recebedora e doadora. Mas há de se ter um cuidado, para que essa tática não se transforme em vício, sendo sempre necessária sua utilização para obter uma finalidade. Não deixa de ser uma forma de coerção, pelo poder econômico.

Os profissionais de relações públicas atuam resolvendo conflitos usufruindo do poder político e para tal é importante que se atentem ao fato de que a comunicação informal é mais impactante do que a dos meios de comunicação de massa na formação de opinião. Reiterando que a opinião supõe uma identificação mediada pelos líderes organizacionais. Que devem reconhecer os indivíduos, em recompensas não-econômicas, como um elogio, por exemplo. Buscando valorizar o todo, o grupo, que é onde a codificação e a decodificação das imagens ocorrem.

A conclusão última é que a essência do processo de comunicação não é sua forma, sua aparência, os canais. O âmago da comunicação em Relações Públicas é a sua resultante, ou seja, uma relação reconhecida como legítima. Isso exige que os autores apresentem suas ações com retidão, verdade e veracidade. Para tanto, o enunciado do que dizem deve ser verdadeiro; a ação pretendida seja correta por referência a um contexto normativo vigente; e, finalmente, a intenção do emissor seja, de fato, a que ele expressa. (SIMÕES, 1995, p.148).

Portanto, a comunicação tem como base o ser humano, é resultado das ações das pessoas, suas condutas e palavras.

3.2 RELAÇÕES PÚBLICAS E SUA ATUAÇÃO NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A atividade de Relações Públicas visa ao equilíbrio entre os interesses das pessoas e aos da organização, em uma comunicação simétrica de mão dupla. Busca mais do que tudo o estabelecimento de vínculo entre os públicos, e não somente um conjunto de atividades para transmissão de informações e mensagens. Intenta dar voz e poder aos públicos no processo decisório das organizações, beneficiando ao mesmo tempo a empresa no momento em que a apóia, ao desenvolver políticas e serviços que sejam aceitos pelos seus públicos de interesse. O que pode resultar em retorno financeiro para empresa, pois pode motivar os

colaboradores, ao mesmo tempo em que reduz custos e riscos como índices altos de absenteísmo e *turn-over*.

Relações públicas simétricas de mão dupla tentam equilibrar os interesses da organização com seus públicos, estão baseadas em pesquisas e utilizam a comunicação para administrar conflitos e cultivar relacionamentos com públicos estratégicos. Como resultado, a comunicação simétrica de mão dupla produz melhores relacionamentos de longo prazo com os públicos do que os outros modelos. (GRUNIG, 2010, p.56).

Para tanto devem buscar as melhores ferramentas e programas de comunicação adequados para alcançar essa simetria.

Programas simétricos geralmente são conduzidos esteticamente do que outros modelos e produzem efeitos que equilibram os interesses das organizações e públicos na sociedade. Os profissionais simétricos, conseqüentemente têm motivos mistos (eles são fiéis tanto a seus empregadores quanto aos públicos de sua organização). (GRUNIG, 2010, p.56).

Para se tornar uma empresa eficaz há de se ter o cuidado de que os objetivos da organização sejam os mesmos dos públicos estratégicos, já que ao tratar com diversos públicos podem ocorrer oposições e o esforço será em vão.

Embora uma organização com bons relacionamentos com seus públicos estratégicos possa ter que incorporar os objetivos de seus públicos em sua missão, no longo prazo ela será capaz de alcançar seus próprios objetivos de maneira mais eficaz do que se ignorasse ou resistisse aos objetivos dos públicos. Relacionamentos auxiliam a organização a gerenciar sua interdependência com o ambiente. Logicamente, a comunicação por si só não cria e mantém esses relacionamentos, mas com a comunicação tem um papel vital. (GRUNIG, 2010, p.40).

Funciona como o agente negociador através das relações constantes por ela desenvolvidas, já que a comunicação é uma das formas mais eficazes de negociação e colaboração, pois permite a venda de seus produtos e serviços, podendo resultar em expansão da atuação e evitando boicotes. Grunig, magistralmente, definiu assim: “Definimos, portanto, as relações públicas como ‘a administração da comunicação entre uma organização e seus públicos’ (GRUNIG E HUNT, 1984, p.6). É a administração dos relacionamento com públicos de interesse mútuo como foi dito por Post, Prestons e Sachs (2002, p.1).

Trata-se do exercício da responsabilidade pública, como já disse anteriormente, pois busca tornar a organização e seus líderes mais responsáveis junto aos públicos que influenciam, oportunizando uma “Prosperidade organizacional”, (GRUNIG, 2009, p.40). Contribuem, quando auxiliam à convergência dos objetivos da organização com as expectativas dos públicos estratégicos. Não se trata de contribuição monetária, muito embora ela possa ser calculada de outras formas (redução de absenteísmo, etc), mas sim de contribuição relacional, gerando relacionamentos de qualidade e longo prazo.

Relacionamentos que podem resultar em boa reputação para a organização, que gera retorno para a empresa ao acrescentar valor monetário à marca. Ou seja, bons relacionamentos resultam em boa reputação que origina, por sua vez, em valor monetário à organização. É possível, e até mesmo crucial, aliar desempenho econômico e realização de objetivos sociais, pautados nos princípios de cooperação e proteção.

Contudo, o profissional de Relações Públicas somente alcançará esses objetivos se puder participar dos processos decisórios de gestão estratégica e programas de comunicação, parte do processo. E não como máquinas executoras do processo de comunicação. É preciso relacionar-se com quem detém o poder decisório das organizações. Não quero dizer que há necessidade de um departamento de Relações Públicas, mas há de se ter um setor responsável por desempenhar essas ações mesmo que sob outra função gerencial como o Marketing ou Recursos Humanos, ou até mesmo através de empresas de consultoria que executem as ferramentas de comunicação, como informativos, por exemplo.

Porém, a idéia é que a função de relações públicas esteja sob responsabilidade de algum departamento relacionado à comunicação, pois não correrá o risco de ser fragmentada como apoio de outros departamentos.

Para confirmar o que afirmamos me baseio em Grunig (2010) e um grupo de teóricos que desenvolveram uma pesquisa junto a empresas da América do Norte e Europa o que deu origem a Teoria de Excelência. Essa pesquisa incluiu empresas de destaque, que obtiveram reconhecimento por sua atuação comunicacional e participativa. Esse estudo possibilitou que fossem destacadas cinco posições teóricas às quais organizações excelentes, que possuem profissionais de relações públicas possuem: Cultura organizacional participativa ao invés de autoritária; Sistema simétrico de comunicação interna; Estruturas orgânicas ao invés de

mecânicas; Programas que igualam as oportunidades para homens e mulheres, e minorias; Alta satisfação no trabalho entre os funcionários.

Os funcionários dessas organizações estavam habilitados para participar das tomadas de decisão, por conseqüência, ficaram mais satisfeitos e a apoiavam, ao invés de fazer oposições. Colaboradores que acabavam atuando como comunicadores externos.

Em outros países, como a Eslovênia e Coréia do Sul, foi verificado que os gestores não conheciam e não aceitavam os profissionais de Relações Públicas. Algumas empresas que aceitaram o desafio de assumir um profissional ou programa de relações públicas acabaram colhendo frutos, após passar por um processo de aprendizagem, assessoramento e legitimação destes profissionais.

Em termos práticos, quando programas de relações públicas, pensados estrategicamente, são implantados contribuem para a gestão estratégica, pois possibilita que problemas referentes aos públicos internos e externos sejam, trazidos a tona, debatidos em conjunto com os demais departamento e daí se originem as soluções, geradas em consenso.

Em suma, o estudo demonstrou o valor de relações públicas e sua capacidade de promover relacionamentos eficazes, influenciando decisões e comportamentos, por meio de programas de comunicação com públicos, que as pessoas atingidas por essas ações sejam informadas e debatam com os gestores a tomada de decisão, influenciando na decisão final.

3.3 PODER DECISÓRIO

Falamos até o presente momento sobre o papel do profissional de Relações Públicas e a questão política na qual está imbricado. Contudo, devemos nos atentar ao fato de que para fazer seu papel ser reconhecido nas organizações este profissional deve ser revestido de poder decisório, dito de outra forma como tomada de decisão. E a maneira como essas decisões são tomadas resultarão no êxito ou não das ações.

O contexto da tomada de decisão é o do jogo do poder entre grupos de interesses, em que situações de desarmonia são esperadas, mas reconciliáveis como um subproduto da estrutura organizacional. (MILLER; HIKCSON; WILSON, 2004, p.289).

As decisões, geralmente, são resultados de uma ação contínua, paulatina e vagarosa que buscam uma solução integral. São pequenos passos que são dados em uma seqüência, o que é feito agora não é algo muito diferente do que se vinha sendo feito. A aceitação das decisões, em decorrência disso, ocorre de maneira tranqüila. Outra vantagem é que se a decisão tomada foi inapropriada, é possível retomá-la, modificá-la buscando uma solução que se mostre mais adequada. É necessário, portanto, que o pessoal de decisão, deve ser o caso dos Relações Públicas, tenha liberdade de ação.

Devemos lembrar que implantar ações nas organizações não é coisa fácil, pois são problemas de “ação coletiva”, por exemplo (PRESSMAN; WILDAVSKY, 1973, p.4). O ato decisório não é a decisão por si só, mas a implementação do mesmo. E para isso Nutt sugere táticas para a implementação das decisões. São elas: Intervenção – Introdução de novas normas para identificar desempenhos inadequados; Participação – Tarefas são realizadas para desenvolver a implementação e identificar os diversos atores envolvidos (stakeholders); Persuasão – estratégias de implementação são delegadas ao pessoal de staff que então volta aos tomadores de decisão para “vender” suas idéias; Ordenação – Os tomadores de decisão usam controle e poder pessoal, excluindo qualquer forma de participação.

Considerando o que viemos propondo até o presente momento, refutamos a tática da ordenação, mas acreditamos que a solução para as organizações está em um mix das outras três táticas. É um modelo cultural que permita a participação, como que em um poder descentralizado, e metas partilhadas.

Miller, Hikson e Wilson (2004, p.296) alertam para as “Latas de lixo” (garbage cans) que são encontradas predominantemente em “anarquias organizadas”, organizações complexas em que os processos internos não são realmente compreendidos, mesmo por aquelas pessoas que nelas trabalham. Nessas situações, os meios e os fins das decisões se desarticulam (WEICK, 1976), e as ações não levam aos resultados esperados.

O curioso é que há participantes que entram e saem de processos decisórios e para cada entrada há uma saída em algum lugar um pouco mais adiante (MARCH; OLSEN, 1976), o que acaba criando a descontinuidade. As pessoas lutam pelo direito de participar de uma decisão para em seguida se desinteressarem.

Surge a dimensão do interesse que é a mais política e vai de uma perspectiva de solução de problemas até uma ordem negociada, onde os diversos interesses imprimem uma coloração política ao processo decisório. Corroborado por Simon (1960, p.43) que manteve a noção central de comportamento orientado para a solução de problemas por parte dos envolvidos no processo decisório. Os objetivos eram enunciados, metas estabelecidas e se mantinha uma visão integrada do problema, enquanto todos os participantes buscavam soluções que fossem “satisfatórias” e que fossem suficientes para resolver o problema. Esse é o comportamento satisfatório.

Logo, as mudanças organizacionais necessárias resultam de processos ambíguos, incertos e constantes reformulações que são determinadas pelo próprio desenrolar da ação e não por processos decisórios claramente deliberados (HICKSON *et al.*, 1986, p.50). As estratégias podem emergir em vez de sucederem as decisões deliberadas. “As organizações podem estar numa direção estratégica sem que ninguém tenha claramente decidido por aquele caminho. Isso acontece porque estratégias resultam de efeitos combinados de várias ações que podem ou não estar interligadas. (...) é possível falar-se de uma organização que possui uma estratégia, embora não intencionada.” (MILLER; HICKSON; WILSON, 2004, p.300).

O entendimento da organização é inseparável da organização do entendimento. Entender decisões consiste, portanto, na análise de narrativas, na interpretação de ações e na identificação de significados em símbolos como articulados de pessoas. (JEFFCUTT, 1994, p.241).

A decisão, contudo, envolve conflitos de interesses quando depende de recursos limitados e/ou não considera as partes envolvidas, questões de interesse econômico e político. “A tomada de decisão significa não somente a decisão, mas, também, os atos necessários para pôr a decisão em funcionamento e assim influenciar realmente o curso de ação de uma empresa.” (GRIFFITHS, 1971, p.71).

Não se trata somente de escolher fazer algo ou não, mas sim de deixar claro os norteadores da empresa, sua diretrizes.

Portanto, o processo decisório envolve decidir e fazer, na medida em que se estrutura uma relação constante entre os mesmos. A dinâmica organizacional consiste, pois, em estabelecer diretrizes e executar, ou seja, decidir e operar. (SIMÕES, 1995, p. 55).

Podemos afirmar, com toda a certeza, que Relações Públicas apresentam uma proposta de responsabilidade social que busca influenciar os públicos e mercados para iniciar, manter e expandir as relações com as organizações. Não se trata de enganar os públicos mostrando uma empresa que não é a que existe de fato, como alguns afirmam.

3.4 INFORMAÇÃO E INSTRUMENTOS

A informação é o produto da comunicação, é tudo que contribui para dar forma à organização. É a forma percebida, é o reconhecimento de objetos e memória, é o aprendizado. É a organização, já que essa para existir necessita da informação.

Na prática quando falamos em integração, é através da informação que essa se operacionaliza. De modo que, em resumo, a atividade de Relações Públicas contribui para a organização definir sua forma junto aos públicos, fortaleça sua afirmação, contribua para a decisão dos dirigentes da organização, regule a distribuição de poder e, por fim, legitime a ação organizacional.

A informação é a matéria prima da atividade de Relações Públicas e é o que dá origem ao produto final que abrange todas as políticas, normas e programas que os sustentarão. O profissional de Relações Públicas deve conhecer a influência e os instrumentos adequados para produzir e transmitir as informações e conhecer instrumentos específicos de outras especialidades, para quando necessário, contratá-los.

A escolha desse instrumento está relacionada à estratégia estabelecida e está estritamente ligada a todas as dimensões de relacionamento que podem ser econômicas, culturais, políticas, entre outros. E torna eficaz, conforme o caso, a interação que pode ser de troca, ação, participação, doação, etc.

A informação pode ser obtida por meio de três tipos de instrumentos; os mistos, os de saída e os de entrada, segundo Simões (1995, p. 165).

Os mistos são os mais adequados para a atividade de Relações Públicas, pois propiciam o intercâmbio de informações. São técnicas ou canais de dupla via, em que os indivíduos participam, gerando a legitimação procurada e por consequência ajustam-se à comunicação interna. Exemplos:

- Planejamento Participativo: Estabelecimento de objetivos, estratégias e metas em parceria com departamentos e setores.
- Círculos de Controle de Qualidade (CCQ): São mecanismos reguladores de poder, focam os problemas de produção e sugerem ações corretivas.
- Avaliação de Desempenho: É um acompanhamento aberto e racional do desempenhos dos funcionários.
- Público Interno: As informações estão na atuação, nos gestos, nas palavras, no vestuário, na maneira de atender, etc. Se elas são de natureza positiva, esclarecedoras, simpáticas, e se ainda vão ao encontro das expectativas das pessoas constitutivas dos outros públicos, geram a boa vontade das mesmas para com a organização.
- Contato: Ações, estratégias e instrumentos de relações públicas adequados a realidade das organizações.
- Evento: Acontecimento com a finalidade de promover/fortalecer a imagem ou determinada ação através de um ato.

Os de saída estão mais ligados à persuasão e à propaganda. Como exemplo dos instrumentos de saída temos:

- Políticas e Normas Organizacionais: filosofia prática que norteia todo o comportamento da organização e a legitima.
- Produto e Serviço: Qualidade do produto ou serviço é realizado em todos os pontos da produção de acordo com parâmetros estabelecidos.
- Identidade Organizacional: Engloba tudo que identifica a organização como logomarca, material de expediente, uniformes dos funcionários, etc.
- Informativos: Destinam-se a manter os públicos informados sobre o que está ocorrendo.

E os instrumentos de entrada são caracterizados pelo feedback ou mensagens iniciadoras de processo, como um centro de informação. Tais instrumentos podem ser divididos em:

- Pesquisas de Opinião: Visam captar a percepção dos públicos acerca da organização.
- Clipping: Recorte de notícias vinculadas à organização, para posterior análise.

- Caixa de Sugestões: Se dá pela coleta de idéias para posterior brainstorm e sua implantação, resultando em premiação para que sugeriu.

- Ombudsman: É a ouvidoria de clientes quanto a produtos e serviços.

Logo a escolha dos instrumentos está associada ao tipo de relação que a empresa procurará manter com seus públicos. Mas devemos nos atentar ao fato de que as relações geralmente são pautadas em vista da venda, correndo o risco desta seleção, de instrumentos, se dar visando o retorno financeiro imediato. Por conseguinte, configura o público estritamente como consumidor, em geral, sem levar em consideração seus valores pessoais, culturais, sociais, entre outros. Contudo, se a empresa considerar esses valores pode se destacar frente à concorrência. Então, o profissional de Relações Públicas enquanto orientador e indutor das políticas das empresas precisa escolher os instrumentos adequados não somente em função de sua especificidade, mas de uma conjuntura, legitimando as ações organizacionais de interesse público.

Em suma, é através de ações e discursos organizacionais éticos, repassados em forma de informação através de ferramentas adequadas, em relações com os públicos, e por consequência o mercado, que a função de Relações Públicas é exercida. E pelo sentimento gerado nos indivíduos que se legitima.

3.5 AVALIAÇÃO

O item a seguir abordará questões relativas à avaliação. E para isso tomaremos como ponto de partida o conceito de relacionamento cunhado por Grunig.

Princípio do Relacionamento. As organizações são menos vulneráveis a questões emergentes e às crises quando estabelecem bons e duradouros relacionamentos com aqueles públicos que poderiam ser afetados pelas decisões e comportamentos da organização. (GRUNIG, 2010, p.87).

Tendo como premissa a frase acima, entendemos que se faz necessário construir um relacionamento positivo, mas questão que se põe é como avaliar se o que está sendo feito, de fato, está indo de encontro ao que se deseja?

Primeiramente, devemos estabelecer objetivos e mensurá-los, através de programas específicos de comunicação. Os relacionamentos, na maioria dos casos, se dão através de atividades específicas como um informativo, mas seu efeito, em

geral, é pequeno para ser mensurado. Porém, para o bem da pesquisa em comunicação, algumas pesquisas, como as de Grunig (2010) que usarei abaixo, identificaram objetivos de curto prazo que podem alcançados e mensurados qualitativa e quantitativamente, e podem ser definidos em objetivos de mão única e de duas mãos e constituem uma hierarquia de efeitos. São eles:

Os efeitos de mão única, com efeitos sobre o público somente, são os seguintes: *Grau de exposição*, que pode ser mensurado mediante métodos como pesquisa do público-leitor, número de participantes por evento, número de visitantes num website, ou comparecimento da gerência em reuniões; *Retenção de mensagens*, onde os membros de um público não estão apenas expostos a uma mensagem, mas também se recordam da mensagem.

- *Cognição*. Os receptores de mensagens não só se lembram das mensagens, mas as compreendem e desenvolvem novo conhecimento.
- *Atitude*. Os membros de um público ou da administração não apenas recebem e entendem a mensagem, mas também avaliam suas implicações favoravelmente.
- *Comportamento*. Os membros de um público ou da administração comportam-se de um modo novo ou diferente.

Efeitos de mão dupla, com efeitos sobre a administração e o público, são:

- A exposição transforma-se em percepção mútua. Tanto a administração quanto o público percebem o efeito que um exerce sobre o outro.
- A retenção da mensagem torna-se exatidão. Cada um pode perfeitamente lembrar e repetir o que o outro disse.
- O efeito sobre a cognição torna-se compreensão. Ambos têm conhecimentos semelhantes sobre um problema ou assunto emergente ou propósito da organização.
- O efeito na atitude torna-se concordância. Ambos têm avaliações semelhantes do que a organização ou o público quer e pretendem se comportar de forma seus relacionamentos.
- O efeito no comportamento transforma-se em comportamento simbiótico. Comportam-se de forma a atender aos interesses do outro bem como aos seus próprios. (GRUNIG; JAMES E. 2010, p.91-92).

Em geral, se pode verificar que a ação ocorreu bem, quando nota-se uma mudança no comportamento, resultando em maior cooperação entre a organização e o público. Outra forma é a implantação e mensuração de programas de curto prazo, bem como pesquisas em profundidade onde são identificados bons relacionamentos entre os gestores e indivíduos. Pode se ver que o que aconteceu foi uma mudança comportamental da direção e público.

Há ainda os programas de longo prazo que podem ser mensurados através de quatro indicadores definidos por alunos do curso de pós-graduação de Maryland.

Reciprocidade de controle – é o grau em que organizações e públicos estão satisfeitos ou insatisfeitos com sua capacidade de influenciar o outro. Embora organizações e públicos raramente tenham igual poder, cada um deve estar satisfeito com o grau de controle que possui no relacionamento.

Confiança – é a boa vontade de cada uma das partes em se abrir para o risco de participar de um relacionamento. Confiança é um conceito complexo, que tem diversas dimensões subjacentes. Uma delas é integridade, a crença de que uma organização é justa ou injusta. Uma segunda é confiabilidade, ou seja, a crença de que uma organização fará ou não o que apregoa. Uma terceira é competência, crença de que uma organização tem a capacidade de fazer o que promete.

Satisfação - é a medida na qual cada uma das partes sente favorável ou desfavorável em relação à outra porque expectativas positivas no relacionamento são reforçadas.

Compromisso – é a medida na qual cada uma das partes sente ou não o que o relacionamento vale o dispêndio de energia para mantê-lo ou promovê-lo.

Finalizamos este capítulo citando os axiomas de estratégia corporativa formulados por Freeman e Gilbert (1988, p.6-7).

- A estratégia corporativa deve refletir a compreensão dos valores dos membros e dos *stakeholders* da organização.
- A estratégia corporativa deve refletir a compreensão da natureza ética da escolha estratégica.

Pois, de nada adianta pensarmos em avaliar as ações se elas não são criadas sob padrões éticos, inerentes a qualquer relação. A busca pelo equilíbrio, lealdade e engajamento deve ser simétrico. Assim as relações públicas irão evoluir enquanto gestão estratégica, auxiliando organizações e públicos em um processo convergente e benéfico a ambos e à sociedade em geral.

4 ANÁLISE DOS MATERIAIS E PROGRAMAS SENAC/RS

O presente capítulo apresenta o Estudo de Caso realizado junto ao Núcleo de Recursos Humanos (NRH) do SENAC/RS e seu quadro funcional, entre os meses de março e junho de 2011. Busca-se verificar como se dá o processo de criação de Cultura Organizacional, através de processos de aprendizagem, das lideranças e ferramentas de comunicação utilizadas internamente pela empresa, bem como são utilizadas outras ferramentas que visam medir a qualidade do clima organizacional. Procura-se ratificar se são aplicadas, cotidianamente, as diretrizes norteadoras levantadas por teóricos da comunicação.

Para tal, apresentaremos os procedimentos metodológicos que orientaram esse trabalho.

4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização deste trabalho foram seguidos os protocolos do estudo de caso propostos por teóricos da área, dentre os quais YIN, 2001.

Este é um trabalho de abordagem qualitativa de caráter exploratório. Empiricamente procurou investigar “um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas.” (YIN, 2001, p.21).

Goode e Hatt (1979, p.421-422) definem estudo de caso como “(...) não é uma técnica específica. É um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado”.

Bruyne, Herman, e Schoutheete (1991, p.224-225) definem estudo de caso como “análise intensiva, empreendida numa única ou em algumas organizações reais”, que reúne informações numerosas e detalhadas para apreender a totalidade da situação, sugerindo para tal a coleta de informações variadas como observações, entrevistas e documentos. “Um estudo de caso não precisa conter uma interpretação completa ou acurada; em vez disso, seu propósito é estabelecer uma estrutura de discussão e debate entre os estudantes.” (YIN, 2001, p.20).

Stake (1994, p.236) considera que o objeto deve ser algo “específico funcional”, como uma pessoa ou uma sala de aula, não uma generalidade, como uma política, sendo assim se desejarmos falar sobre um “caso”, precisamos dos meios de interpretá-lo ou contextualizá-lo em uma realidade.

Yin, alerta que estudos de caso, não representam uma ‘amostragem’, o objetivo é “expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar freqüências (generalização estatística)” (YIN, 2001, p.29).

Praticamente, Nisbet e Watt (*apud* LÜDKE; ANDRÉ, 1978, p.21) apontam três fases para o desenvolvimento do estudo de caso: (1) a primeira aberta ou exploratória, quando se devem especificar as questões ou pontos críticos, estabelecer os contatos iniciais para iniciar o trabalho de campo, localizar informantes e as fontes de dados para o estudo; (2) a coleta sistemática de dados, com base nas características próprias do objeto estudado; (3) a análise e interpretação sistemática dos dados e a elaboração do relatório.

Ou, seguindo o que aponta (YIN, 2001, p.61), fez-se uma análise do projeto de caso único incorporado – unidades múltiplas de análise. Sendo o projeto incorporado adequado quando o estudo de caso, único ou múltiplos, envolve subunidades de análise.

Sendo assim se utilizou para a coleta de evidências, principalmente, seis fontes distintas de dados: documentos (agenda, relatórios, documentos administrativos), registros em arquivo (tabelas, mapas, diários, anotações), entrevistas (considerada uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso), observação direta (em visitas locais conhece as condições físicas e procedimentos), observação participante (além de estar presente, atua, participando de eventos) e artefatos físicos (ferramenta ou instrumento). (DUARTE, 2000, p.229).

Posteriormente, seguindo as orientações de Yin (2001, p.136), fizemos a adequação ao padrão, que é um dos principais métodos de análise, e é a análise mais recomendável e consistiu em comparar um padrão fundamental empírico com outro de base prognóstica. Se os padrões coincidirem, os resultados podem ajudar o estudo de caso a reforçar sua validade interna.

Visando à descoberta, o pesquisador trabalha com o pressuposto de que o conhecimento não é algo acabado, mas que está sempre em construção e por isso faz parte de sua função indagar e buscar novas respostas ao longo da investigação. (DUARTE, 2000, p.233).

Desta forma, foi meu papel, de acadêmico e pesquisador, questionar e procurar entender a complexidade das relações, através da análise de itens que configuram a cultura de uma organização como única.

Ao retratar a realidade de forma completa e profunda, o pesquisador destaca a multiplicidade de dimensões presentes em uma determinada situação, enfatizando a sua complexidade natural e revelando as possíveis inter-relações de seus componentes. Nos estudos de caso, os detalhes de um objeto o tornam único, pois suas imperfeições, na verdade, traduzem sua história. Cada fenômeno analisado é, portanto, fruto de uma história que o torna exclusivo. O que poderia significar uma imperfeição no estudo de caso é o que leva à diferenciação. (DUARTE, 2000, p.233).

A fim de dar início ao estudo, analisamos os materiais e programas do SENAC/RS.

4.1.1 Análise dos Materiais e Programas do SENAC/RS

Até o presente momento analisamos as diferentes concepções acerca da cultura, levando em conta que cada indivíduo carrega consigo uma bagagem própria, vimos como deve se dar a criação da Cultura Organizacional, compreendemos a relação do homem e o trabalho e a construção do ambiente dentro das empresas e destacamos o papel das lideranças e do aprendizado nesse contexto.

Foi possível analisar as formas de atuação de um Relações Públicas no ambiente organizacional, com suas ferramentas baseadas em informações em um processo comunicacional complexo de “mão dupla”. Destacamos a importância da avaliação para validar toda ação executada e até mesmo para direcionar ou corrigir os rumos que a empresa adotará.

Portanto, a seguir serão listadas uma série de Ferramentas/Instrumentos de comunicação interna que são utilizados pelo SENAC/RS, que foram apresentados no decorrer do trabalho, visto que os mesmos foram considerados pontos-chave para que haja uma boa ação relacional resultando em uma boa comunicação interna, e que agora serão avaliados com base na pesquisa de documentos, tais quais relatórios e documentos administrativos aos quais obtive acesso junto a gerência do NRH, bem como a disponibilidade para acessar e interagir em programas eletrônicos, como e-mail, intranet, entre outros.

Foram realizadas entrevistas qualitativas semi-estruturadas com treze colaboradores do SENAC/RS, onde se procurou verificar qual a percepção dos mesmos acerca da comunicação da empresa, da percepção de liderança, grau de aprendizagem, o quanto esses conhecem dos objetivos norteadores empresariais, dentre os quais se encontram a missão, a visão e os valores. Entrevistas estas que foram realizadas com integrantes de diferentes níveis hierárquicos (como gerentes, auxiliares administrativos e coordenadores), de diferentes setores dentro da empresa e pertencentes a diferentes faixas etárias (os funcionários entrevistados variavam entre 23 e 50 anos de idade). A escolha dos entrevistados se deu aleatoriamente, convidando pessoas de diversos setores que se dispuseram a conversar em forma de entrevista, que foram gravadas e posteriormente deglavadas. As entrevistas foram realizadas entre os dias 23 e 27 de maio, na sede da empresa, em seu Diretório Regional (DR).

Os itens citados nos Procedimentos Metodológicos, como observação direta e participante, foram analisados de maneira profunda, graças ao período em que atuei no NRH da empresa, entre os anos de 2009 e 2010, sendo assim, conhecia bem suas instalações e pude participar dos programas e eventos organizados por esse setor. O mesmo se aplica para os artefatos físicos (ferramenta ou instrumento).

Ressalto que dada a quantidade de materiais analisados, os mesmos não estão anexados ao trabalho visto que seriam necessários mais de um volume para isso, o que julguei junto com minha orientadora que não se justificava.

4.1.1.1 Programa de Desenvolvimento de Líderes (PDL)

Programa de Aprendizagem que busca capacitar o quadro funcional em nível de gerência e direção.

Objetivos:

- Dimensão Comportamental – Oportunizar um diagnóstico individual e espaços para reflexão, ampliando o auto-conhecimento e a capacidade de gerar mudança sustentável em relação às competências de liderança.
- Dimensão Técnica – Oferecer subsídios para atualização de conhecimentos, novas tecnologias e as transformações no mundo do trabalho, bem como seus impactos e aplicações.

- Dimensão Estratégica – Desenvolver competências de liderança orientadas pelo sistema de gestão da qualidade, tendo como vetor os resultados organizacionais, sustentadas na ética, na crítica e na inovação.

Justificativas:

- Difusão dos fundamentos de gestão organizacional e competências essenciais no SENAC-RS, entre os gestores em todos os níveis da Instituição;
- Foco no mercado e na sustentabilidade da organização;
- Ênfase na ética, empreendedorismo e resultados desafiadores;
- Fortalecimento de uma postura reflexiva e crítica, criando um ambiente que estimule as pessoas a inovarem.
- Revitalizar os fundamentos e conceitos de gestão estratégica, da qualidade, do conhecimento e da inteligência organizacional.

O público interno reconhece essa atividade como importante para o desenvolvimento das lideranças, já que possibilita a otimização de processos internos. A liderança pode e deve ser considerada como um dos principais caminhos para o conteúdo da comunicação, especialmente quando contempla conceitos relacionados com visão, missão e valores da empresa. Há, então, a necessidade de fazer com que as lideranças sejam capazes de transmitir com franqueza e, ao mesmo tempo, clareza, o pensamento e a ação da empresa, destacando as informações mais importantes e os conceitos que precisam ser absorvidos.

Nesse sentido, os materiais analisados (e-mail marketing, cartazes, informativo interno, blog e pesquisa interna) ratificam a abertura para a participação dos colaboradores através da sugestão de temas que serão abordados, participação nas dinâmicas realizadas. Alcança-se o objetivo proposto pela empresa. Depoimento.

Entrevistado 3: *“Tem tudo a ver com idéia de empresa que o SENAC quer passar aos funcionários, de autonomia, inovação. É meio que dito que nós, pessoas, também temos de ficar nos atualizando sempre, assim como a empresa.”*²

4.1.1.2 Pesquisa de Clima

² Entrevistas realizadas com integrantes de diferentes níveis hierárquicos, de diferentes setores e pertencentes a diferentes faixas etárias (variavam entre 23 e 50 anos de idade). A escolha dos entrevistados se deu aleatoriamente entre os dias 23 e 27 de maio no Diretório Regional da empresa.

Instrumento voltado para a análise do ambiente interno a partir do levantamento de suas necessidades, que nos permite:

Objetivos:

- Criar base de informações;
- Identificar e compreender os aspectos positivos e negativos que impactam no clima. Opiniões acerca da cultura, políticas e normas, procedimentos e costumes, expectativas de progresso, possibilidade de carreira e relacionamento;
- Orientar a definição de planos de ação para melhoria do clima organizacional e, conseqüentemente, da produtividade da empresa.

Justificativas:

- Redução do *Turn Over*;
- Montar um plano de ação em cima dos resultados apurados;
- Redução de conflitos internos;
- Alinhar a cultura com as ações efetivas da empresa;
- Otimizar a comunicação;
- Otimizar os investimentos em treinamento e desenvolvimento;
- Integrar os diversos processos e áreas funcionais.

Apesar de um determinado receio inicial (receio de que se descobrisse quem havia respondido a tal pergunta, de modo a não agradar a supervisão, o que resultaria em um constrangimento para o individuo) o quadro funcional passou a aceitar esse instrumento dada a segurança e confidencialidade do processo e o resultado obtido na prática, já que resultou em mudança de processos que eram considerados inadequados pelos colaboradores.

A comunicação da empresa motiva a participação das pessoas, lembrando que essa é uma das formas de criar o SENAC, de construir junto um melhor SENAC para todos, textos claros e objetivos. Assim como o PDL é alcançado o objetivo proposto pela empresa na utilização dessa ferramenta.

Entrevistado 1: “No início, quando foi implantado, tinha dúvidas se era um instrumento cerceador ou não. E logo vi que minhas suspeitas eram infundadas, ele funcionou muito bem, resultou em mudanças de comportamento. Para melhor.”

4.1.1.3 Avaliação dos Colaboradores e Gestores

Instrumento voltado para a avaliação do desempenho dos colaboradores e gestores através de pesquisa qualitativa e quantitativa junto aos integrantes das equipes.

Objetivos:

- Identificar e compreender os aspectos positivos e negativos que impactam no clima. Opiniões acerca da cultura, políticas e normas, procedimentos e costumes, expectativas de progresso, possibilidade de carreira e relacionamento;

- Orientar a definição de planos de ação para melhoria do clima organizacional e, conseqüentemente, da produtividade da empresa.

- Possibilitar o reconhecimento do quadro funcional e quando necessário efetuar apontamentos produtivos, visando a capacitação do indivíduo.

Justificativas:

- Redução do *Turn Over*;
- Montar um plano de ação em cima dos resultados apurados;
- Redução de conflitos internos;
- Alinhar a cultura com as ações efetivas da empresa;
- Otimizar a comunicação;
- Otimizar os investimentos em treinamento e desenvolvimento;

Resultado similar ao obtido na Pesquisa de Clima em função do receio na participação. Similiar também na aceitação por parte do público, pois foi visto como atividade mobilizadora de fato, em que ocorrem mudanças. A única diferença é no que diz respeito a comunicação, que não é tão constante, muito embora seja uma prática recorrente na empresa, ocorrendo ao menos uma vez ao ano, o que talvez possa justificar a pouca prática comunicacional para essa ação. Os colaboradores acreditam que a premissa de sua existência é atingida.

Entrevistado 2: *“É uma excelente forma de avaliarmos nosso chefe, sem se indispor com ele e vice-versa. É o momento em que podemos abrir nosso coração.”*

4.1.1.4 Campanhas Motivacionais

Uma série de ações que visam motivar e integrar o quadro funcional através de ações relacionais em determinadas datas, bem como ações de relacionamento entre os colaboradores.

Objetivo:

Tornar o ambiente de trabalho mais agradável, fazendo com que o colaborador “vista a camisa do SENAC”. Além de integrar a família e a empresa.

Justificativas:

- Estreitar o relacionamento empresa X colaborador;
- Colaborador vista a “camisa SENAC”;
- Tornar ambiente de trabalho agradável;
- Ser reconhecido pela sua peculiaridade;
- Motivar o quadro funcional.

Promover ações que integrem e estreitem as relações entre os colaboradores, entre os colaboradores e a empresa, além de tornar o ambiente de trabalho mais agradável. Além de reconhecê-los de acordo com suas peculiaridades, integrando suas famílias e estimulando sua participação em ações sociais e do cotidiano da empresa.

4.1.1.4.1 Dia dos Pais, Dia das Mães, Dia da Mulher, Dia do Professor, Dia do Comerciário, Dia do Diretor, Dia do Estagiário, Dia do PCD, Dia do Amigo, Dia das Crianças

Por exemplo, a presença dos pais na formação das crianças é cada vez mais exigida. Os pais, em contrapartida, encontram dificuldades em justificar as longas ausências na vida de seus filhos. Essa situação pode ser minimizada quando os filhos entendem o trabalho dos pais e conhecem o lugar onde trabalham. No caso do dia das mães e dos pais foram promovidas visitas guiadas nas unidades operacionais para que os filhos conheçam o local de trabalho dos pais. As lembranças oferecidas nessas datas também instigam a participação e presença da família no cotidiano do ambiente empresarial vivenciado pelo aluno, tal qual o porta fotos.

4.1.1.4.2 Páscoa, Aniversário SENAC, Natal e Ano novo

Objetivo:

Integrar o público interno através de ações desenvolvidas para promoção de datas especiais.

Justificativas:

- Integrar o público interno;
- Tornar o ambiente de trabalho mais agradável;
- Motivar o quadro funcional.

Faremos uma análise em conjunto das ações decorrentes dessas datas comemorativas, dada a similaridade do processo de confecção, divulgação e resultado junto ao quadro funcional.

Os materiais desenvolvidos buscam integrar os colaboradores citando palavras-chaves relacionadas às questões trabalhadas pela empresa em seus materiais organizacionais oficiais, como organogramas, missão, visão e valores, entre outros. Além disso, citam-se palavras de caráter mais genérico, mas que remetam ao bem estar como Harmonia, Amor, Paz, Felicidade, Carinho, Sucesso, etc. O quadro funcional mostra-se muito satisfeito com a forma como esses materiais são criados, gerando um clima organizacional, especialmente positivo, nas datas em que são veiculados.

Entrevistado 13: *“Adoro as ações que o pessoal do RH faz. Os materiais que eles fazem são bonitos, diferentes e úteis. Ganhei uma escova de cabelo com o espelhinho, foi muito útil.”*

4.1.1.4.3 Café com o Diretor

Evento em que funcionários de diversas unidades operacionais do SENAC/RS se encontram com o Diretor Regional e aproveitam a oportunidade para conhecer as instalações da sede do Diretório Regional. É o local em que ficam os setores que se relacionam com as demais unidades como o Núcleo de Recursos Humanos (NRH), Marketing, entre outros.

Objetivo: Proporcionar que colaboradores de diversas unidades conheçam as instalações do Diretório Regional (DR) que é o centro de operações da empresa, e o diretor do SENAC-RS.

Justificativas:

- Integrar o público interno de diversas unidades;

- Possibilitar que colaboradores, independente do cargo ocupado, conheçam o DR, o diretor;

- Motivar o quadro funcional.

Atividade bem recebida pelo quadro funcional que gosta da ação por possibilitar que os indivíduos conheçam os colegas com quem conversam por telefone e e-mail diariamente. Bem como a satisfação em vir a Porto Alegre e conversar com o responsável pela instituição em um café da manhã. Surge o sentimento de valorização do indivíduo. Fotos e comentários da ação são veiculados no informativo interno da empresa, dando visibilidade destes junto a toda instituição.

Entrevistado 12: *“Adorei a oportunidade de conhecer o Diretor, José Paulo, me senti importante sabe.”*

4.1.1.4.4 Jeito SENAC de Atender

Trata-se de um encontro entre todos os multiplicadores de marketing, colaboradores que tem a tarefa de disseminar entre os demais colaboradores de sua área/unidade os valores norteadores da organização. A metodologia é baseada na crença de que os valores organizacionais, quando conhecidos, praticados, compartilhados e construídos em conjunto, geram maior comprometimento das equipes.

Objetivos: Identificar, construir e implantar valores/princípios comuns para a Gestão do Atendimento, que estejam alinhados com os valores individuais e coletivos; Construir, em conjunto com a alta gerência e com os funcionários, um Jeito próprio da empresa atender os seus clientes internos e externos, respeitando a sua cultura; Implantar processos de atendimento ao cliente identificados com comportamentos específicos.

Justificativa:

- Ressaltar aspectos da cultura organizacional.
- Integrar o público interno;
- Tornar o ambiente de trabalho mais agradável;
- Motivar o quadro funcional.

Possibilita que os colaboradores conheçam os colegas de outras unidades operativas em um evento dinâmico, divertido e produtivo. Esses predicados não foram escolhidos aleatoriamente, mas sim com base, nos relatos dos colaboradores

que elogiam a forma como se dá esse encontro. A possibilidade de conhecer o Diretório Regional, vivenciar as práticas no coração da organização e fortalecer o relacionamento através do debate e o compartilhamento dos problemas recorrentes nas unidades, resultando na busca de caminhos que possam saná-los é o grande ponto positivo dessa ação. Durante todas as etapas, as que antecedem e procedem, do evento é comunicado a todos os integrantes da empresa o objetivo desse encontro e os benefícios oriundos dele.

Entrevistado 10: *“É uma excelente oportunidade para conhecer as pessoas com quem falamos diariamente. Foi em um Jeito SENAC de Atender que conheci metade do pessoal do interior. Pessoal de São Borja, Uruguaiana, etc.”*

4.1.1.5 Ferramentas de Comunicação

4.1.1.5.1 E-mail Marketing

É a utilização do e-mail como ferramenta de marketing direto.

Periodicidade: datas especiais como Dia das Mães, Dia do Professor, Dia da Mulher, etc.

Alcance: todos os colaboradores com e-mail corporativo.

Objetivo: Trata-se de uma ferramenta de acesso, quase que, instantâneo, de fácil acesso, que permite a interação entre os colaboradores. Podendo ser utilizado mais especificamente para criar um clima organizacional favorável através da veiculação de conteúdos específicos para datas especiais.

Justificativa:

- Integrar o público interno;
- Tornar o ambiente de trabalho mais agradável;
- Motivar o quadro funcional.
- Propiciar uma comunicação uniforme em toda a toda.

4.1.1.5.2 SENAC Express – E-mail Marketing

Objetivo: É a utilização do e-mail marketing, com uma paginação própria, para um determinado público e finalidade.

Tipo de Informação: reuniões, feriados municipais, adequação/criação de produtos, informações de atendimento, disponibilidade de bens, entre outros.

Periodicidade: duas vezes ao dia:

- 11h para assuntos urgentes (como falta de comunicação na unidade);
- 17h para os demais assuntos.

Alcance: Sede SENAC, Diretores Unidades Operativas e Facilitadores de RH.

OBS: As solicitações deverão ser encaminhadas com 24 horas de antecedência.

4.1.1.5.3 Info SENAC - E-mail Marketing

Objetivo: É a utilização do e-mail marketing, com uma paginação própria, para um determinado público e finalidade. O Info SENAC comunica aos colaboradores sobre alterações de procedimentos, mudanças estruturais e informações que impactem diretamente nos processos de trabalho.

Tipos de Informação: parcerias fechadas, informações corporativas, atividades das Unidades, entre outras.

Periodicidade: diária

Alcance: todos os colaboradores através de seu e-mail corporativo.

Farei uma única consideração, baseada nas entrevistas com uma amostra do público interno, que englobará as três modalidades de e-mail marketing utilizadas pela empresa, dada sua similaridade de objetivo, embora com algumas diferenças

De maneira geral, a utilização do e-mail marketing tem sido correta, os colaboradores são informados, antecipadamente, sobre toda e qualquer alteração que venha a acontecer na empresa. Trata-se de um canal eficaz nesse propósito, contudo questiona-se a utilização de três ferramentas tão similares, muito embora um foque procedimentos, outra enfoque reuniões, são os casos do Info SENAC e SENAC Express. Alguns colaboradores sugeriram que um dos dois fosse eliminado, unificando-os. Medida com a qual concordo devido a similaridade dos objetivos propostas e por haver uma pequena diferença relacionada ao público, afinal, as informações do SENAC Express são replicadas a todos os colaboradores através dos gestores e/ou multiplicadores de marketing, que são os encarregados de disseminar as informações em cada área/unidade.

A utilização do e-mail marketing para as datas comemorativas foi elogiada pela qualidade gráfica (atraentes e bonitos esteticamente) e mensagem (texto) que vão de encontro às diretrizes da empresa e dentro do propósito de focar no espírito, no bem estar, para isso utilizando-se de palavras como Carinho, Amor, etc.

Entrevistado 7: *“Acho os e-mails marketing das datas comemorativas como o natal, excelentes. São bem bonitinhos. Mostro para minha família em casa.”*

Entrevistado 11: *“Acho que são muitos e-mails, o Senac Express e Info Senac poderiam ser unificados. Recebo trezentos e-mails por dia, que poderiam ser unificados em um só.”*

4.1.1.5.4 Cartões de Aniversário

Deve ser entregue ao aniversariante pelo diretor ou gestor da unidade/área.

Incentiva-se que a equipe assine o cartão antes da entrega.

Objetivo: Valorizar o colaborador e propiciar a interação deste com seus colegas através de cartão comemorativo que será assinada por toda a equipe de trabalho e entregue pelo gestor.

Justificativa:

- Integrar o público interno;
- Tornar o ambiente de trabalho mais agradável;
- Motivar o quadro funcional.
- Valorizar o colaborador em sua data de aniversário.

Conceituação similar a da utilização do e-mail marketing para as datas comemorativas. Os cartões são de excelente qualidade gráfica (atraentes e bonitos esteticamente), criativos e permitem a interação com os colegas, através da possibilidade de escrita de mensagens dentro dos cartões. A mensagem (texto) vai, assim como o e-mail marketing, de encontro às diretrizes da empresa e dentro do propósito de focar no espírito, na qualidade de vida, no bem estar, para isso utilizando-se de palavras como Carinho, Amor, etc.

Entrevistado 6: *“São super meigos. Bem bonitos. O legal é que todo mundo acaba se envolvendo, porque todos assinam o cartão. Gosto bastante.”*

4.1.1.5.5 Interligado – Informativo Interno disparado por e-mail no formato PDF

Objetivo: Através de um jornal semanal integrar o quadro funcional de toda a organização, já que a empresa está presente em mais de 60 cidades pelo estado. É focado em matérias de lazer, bem-estar, qualidade de vida e saúde.

Tipo de Informação: todas notícias voltadas aos colaboradores e não somente as unidades.

Periodicidade: semanal, especificamente, todas as quintas-feiras ao final da tarde.

Alcance: todos os colaboradores através do e-mail corporativo (cada colaborador possui o seu).

Justificativa:

- Integrar o público interno;
- Tornar o ambiente de trabalho mais agradável;
- Motivar o quadro funcional.
- Ressaltar aspectos que impliquem em melhor qualidade de vida.
- Propiciar uma comunicação uniforme em toda a toda.

Durante as entrevistas muitos elogios foram tecidos a essa ferramenta dada a descontração possibilitada por ele, que aqui pode ser entendida como criação de ambiente favorável, foi destacada por todos os entrevistados, bem como a qualidade gráfica e possibilidade de interação que ele possibilita através de seus quadros (aniversariantes, meu bichinho, click, pelo estado, bons momentos, etc). Pelo fato de poderem sugerir temas, de enviar fotos para postagens no informativo e de “conversar” com os colaboradores instigando sua participação, atinge com sobras o objetivo de integrar o público interno. Aspectos como qualidade de vida e bem estar também são abordados neste veículo, assim como aspectos da cultura da empresa, que de formas criativas informam a todos.

Entrevistado 9: *“Bah, sério, o Interligado é muito tri. Todos podem participar, pois há quadros interativos como o de adivinhação das pessoas. Uma vez enviei as fotos dos meus cachorrinhos, e depois disso recebi vários e-mails de colegas elogiando meus bichinhos.”*

4.1.1.5.6 Murais

Objetivo: Objetos posicionados em lugares de acesso comum, como elevadores e salas internas. Visam reforçar aspectos culturais da empresa como

missão, visão e valores, informar mudanças de procedimentos e informar os colaboradores sobre outras questões.

Justificativa:

- Informar o quadro funcional sobre mudanças em procedimentos.
- Ressaltar aspectos da cultura organizacional.
- Propiciar uma comunicação uniforme em toda a toda.

De modo geral, funciona como uma ratificação de tudo o que é comunicado pelo meio eletrônico, como o e-mail e intranet. Como utiliza-se dos mesmos textos e imagens das outras ferramentas mantem a coerência e unidade comunicacional da organização. As opiniões dos entrevistados acerca desta ferramenta foram uniformes, elogiando-os, contudo, poucos mostraram um pouco de indiferença.

Entrevistado 8: *“Os murais poderiam chamar mais a atenção, são muito simples. Já vi umas TVs, acho que são TVs que ficam em elevadores, recepção com propagandas passando. Acho que seria uma boa opção”.*

Entrevistado 11: *“Sei lá... não dou muita bola, quando colocam ou trocam os murais eu até olho porque estou passando pelo local, mas depois que sei do que se trata não olho mais.*

4.1.1.5.7 Intranet

Objetivo: Tal qual o mural, visa reforçar aspectos culturais da empresa como missão, visão e valores, informar mudanças de procedimentos e informar os colaboradores sobre outras questões. A vantagem em relação aos murais é a possibilidade de interação entre os colaboradores nos diversos canais que formam o espaço virtual desta ferramenta.

Justificativa:

- Informar o quadro funcional sobre mudanças em procedimentos.
- Ressaltar aspectos da cultura organizacional.
- Propiciar uma comunicação uniforme em toda a toda.
- Propiciar a interação online entre os colaboradores.

Embora tenha um bom objetivo e justificativa não recebe bons feedbacks por parte de seu quadro funcional devido a baixa taxa de atualização. É válido lembrar o que foi dito antes, em outra parte do trabalho, “as pessoas lutam pelo direito de participar de uma decisão para em seguida se desinteressarem.” Contudo, é papel

da empresa e do setor responsável ativar e efetuar alterações nessa ferramenta de modo a torná-la mais atraente do ponto de vista atualizacional. Esteticamente e textualmente procura-se passar uma idéia de jovialidade, o que torna o ambiente virtual agradável e bem intuitivo de se utilizar. Depoimentos:

Entrevistado 3: *“Acho que tiveram pressa em fazê-lo, de colocá-lo no ar. Ele até é bonito e fácil de manusear, mas se não ficam o atualizando perde sua funcionalidade”.*

Entrevistado 4: *“Veio no embalo das novidades tecnológicas e tal. Mas para ter graça tem de ter conteúdo. Está meio parado e as pessoas não o acessam mais”.*

4.1.1.5.8 Portal de Integração

Sua premissa é a partir de uma linguagem adequada, lúdica e atraente, “conversar” com o público através de conteúdos que estejam afinados com a sua realidade e que sirvam de orientação para as práticas do dia-a-dia do atendimento do SENAC–RS. Todo colaborador ao entrar na empresa precisa, obrigatoriamente, acessar ao portal, onde terá acesso a todas informações da empresa e setores. Sendo que, ao término, no mesmo sistema, o colaborador responde a uma prova com questões abordadas.

Objetivos

- Dar aos colaboradores a oportunidade de refletirem e perceberem a necessidade de possuírem uma conduta adequada ao que o SENAC-RS deseja passar para os seus clientes.
- Apresentar formas de se relacionar de acordo com valores que representem o SENAC-RS.
- Instigar o colaborador/usuário para a mudança de atitude como aspecto fundamental para o desempenho pessoal e profissional.
- Apresentar a necessidade do trabalho em equipe como ferramenta para o bom atendimento.
- Identificar os valores profissionais fundamentais para o atendimento: Gentileza, Ética, Ajuda Mútua, Cooperação, Bom Humor, Conhecimento.

Justificativa:

- Ressaltar aspectos da cultura organizacional.

- Propiciar uma comunicação uniforme em toda a toda.
- Integrar o público interno;
- Tornar o ambiente de trabalho mais agradável;
- Motivar o quadro funcional.

Essa proposta visa Integrar e capacitar os novos colaboradores para a dimensão organizacional do SENAC. Acolhendo-os e fazendo com que se sintam parte do time, tudo isso através de metodologia de ensino a distância de fácil acesso, instrutivo e didático. É uma tendência mundial em âmbitos de ensino e aprendizagem. Sua justificativa é a de integrar e capacitar, com poder de alcance em curto espaço de tempo e com ampla dispersão geográfica; Flexibilidade, pois a pessoa pode realizar o treinamento no horário e local mais conveniente; Individualização do treinamento, pois respeita o ritmo de aprendizagem de cada um.

Entrevistado 7: *“Foi a primeira coisa que fiz no Senac. E foi bom porque fiquei sabendo muitas informações da empresa que nem imaginava.”*

Avaliação:

Apresentados os Instrumentos e ações de comunicação utilizados no SENAC/RS, avaliaremos se eles contemplam aquilo que foi sugerido no Subtítulo Informação e Instrumentos. Lembrando que são três tipos de instrumentos; os mistos, de saída e entrada (Simões, 1995, p. 165)..

Mistos: São os mais adequados para a atividade de Relações Públicas, pois propiciam o intercâmbio de informações. São técnicas ou canais de dupla via, em que os indivíduos participam, gerando a legitimação procurada e por consequência ajustam-se à comunicação interna. Exemplos:

- Planejamento Participativo: Estabelecimento de objetivos, estratégias e metas em parceria com departamentos e setores.

Sim, possuem um planejamento estratégico anual que é elaborado pelos gerentes e diretores das unidades operacionais, baseando-se em pesquisas e indicadores econômicos. Desse planejamento é elaborado um documento que é compartilhado com todos os funcionários e é solicitado seu apoio para a implantação dessas intenções nas unidades.

- Círculos de Controle de Qualidade (CCQ): São mecanismos reguladores de poder, focam os problemas de produção e sugere m ações corretivas.

O SENAC/RS possui as certificações da International Organization for Standardization (ISO) 9001: 2001 que tem a função de promover a normatização de produtos e serviços.

- Avaliação de Desempenho: É um acompanhamento aberto e racional do desempenho dos funcionários.

Como foi apresentado anteriormente a organização possui um sistema de avaliação dos colaboradores e gestores.

- Público Interno: “As informações estão na atuação, nos gestos, nas palavras, no vestuário, na maneira de atender, etc. Se elas são de natureza positiva, esclarecedoras, simpáticas, e se ainda vão ao encontro das expectativas das pessoas constitutivas dos outros públicos, geram a boa vontade das mesmas para com a organização.” (SIMÕES, 1995, p.165).

A pesquisa qualitativa apontou que a maioria dos entrevistados tem espaço para sugerir, opinar sobre questões da empresa através dos canais de comunicação disponibilizados. Alguns poucos consideraram que somente às vezes são ouvidos. Índices iguais aos que consideram ações comunicacionais como ferramentas que possibilitam um ambiente de trabalho melhor.

- Contato: Ações, estratégias e instrumentos de relações públicas adequados a realidade das organizações.

O SENAC/RS apresenta uma série de ações e estratégias que possibilitam o contato com os colaboradores como as descritas anteriormente.

- Evento: Acontecimento com a finalidade de promover/fortalecer a imagem ou determinada ação através de um ato.

Podemos considerar o Programa Jeito SENAC de Atender e o Portal de Integração.

De Saída: Estão mais ligados à persuasão e à propaganda. Exemplos:

- Políticas e Normas Organizacionais: filosofia prática que norteia todo o comportamento da organização e a legítima.

O SENAC possui um Planejamento Anual que é compartilhado com os colaboradores e que possui a filosofia de trabalho da organização.

- Produto e Serviço: Qualidade do produto ou serviço é realizado em todos os pontos da produção de acordo com parâmetros estabelecidos.

Pode-se dizer que a organização apresenta um sistema para verificar a qualidade do produto e serviço, como as certificações ISO.

- Identidade Organizacional: Engloba tudo que identifica a organização como logomarca, material de expediente, uniformes dos funcionários, etc.

Todo material organizacional possui a identificação da empresa como a logo da empresa, incluindo agendas, canetas, crachás, cartões, assinatura de e-mail, etc.

- Informativos: Destinam-se a manter os públicos informados do que está ocorrendo.

Para essa finalidade há o informativo denominado Interligado e o sistema de envio de e-mail marketing como o SENAC Express e o InfoSENAC.

De entrada: São caracterizados pelo feedback ou mensagens iniciadoras de processo, como um centro de informação.

- Pesquisas de Opinião: Visam captar a percepção dos públicos acerca da organização.

O SENAC possui a Pesquisa de Clima com essa finalidade.

- Clipping: Recorte de notícias vinculadas à organização, para posterior análise.

O setor de marketing da empresa é a responsável por realizar a clipagem de notícias da organização, e o serviço é realizado diariamente.

- Caixa de Sugestões: Se dá pela coleta de idéias para posterior brainstorm e sua implantação, resultando em premiação para quem sugeriu.

Embora as pessoas possam sugerir melhorias em procedimentos, entre outros, não há uma caixa de sugestões. Essa funcionalidade se dá através dos demais canais de comunicação (e-mail, intranet, informativo), bem como nas pesquisas de clima, avaliação de colaboradores e gestores.

- Ombudsman: É a ouvidoria de clientes quanto a produtos e serviços.

Em seu site a organização apresenta um espaço (Fale Conosco) para essa finalidade, sendo que nas unidades operativas e demais áreas esse serviço é prestado pelos colaboradores e, quando necessário, pelo Gerente/Diretor.

Podemos concluir que o SENAC/RS está muito bem estruturado, apresentando diversos tipos de instrumentos para manter o contato com seus públicos em qualquer momento deste dentro da empresa, seja no ingresso à organização, como o Portal de Integração, bem como no período posterior, no

cotidiano. Há o contato pessoal através dos eventos organizacionais, contatos virtuais através dos e-mails e intranet. A forma como a comunicação se desenrola é destacada, os entrevistados afirmam que as ferramentas de comunicação utilizadas são adequadas e que conseguem entender plenamente as informações transmitidas. A seguir, apresentarei pareceres obtidos na pesquisa desenvolvida e que comprovam o bom trabalho que vem sendo efetuado na organização, no que diz respeito a comunicação interna.

A empresa consegue repassar seus norteadores, como missão e visão, aos colaboradores com sucesso. Todos os entrevistados conhecem de fato esses itens. Destes, a grande maioria afirmou reconhecer na prática a empresa que é comunicada através dos materiais de comunicação.

Entrevistado 3: *“Nós conhecemos e bem a missão do SENAC, pois somos avaliados por isso, e em todos os materiais do Senac, até na agenda, constam essas informações, logo é meio fácil de saber.”*

Esse parecer muda um pouco quando perguntados se eles sentem-se valorizados através dessas ações, a maioria diz que sim, são valorizados e o restante, mas alguns afirmaram que se sentiam valorizados ocasionalmente.

A opinião dos colaboradores é ouvida nos programas disponibilizados pela empresa, apontado anteriormente no item Público Interno, a pesquisa apontou que as pessoas acreditam na ferramenta e no resultado das Pesquisas de Clima, por exemplo. O quadro funcional mantém essa mesma posição quando ampliamos o leque e levamos em consideração a comunicação como um todo. Os colaboradores confiam na comunicação como ferramenta para otimizar processos e reduzir problemas organizacionais. Acreditam que as ações comunicacionais possibilitam um ambiente de trabalho melhor, bem como consideram a comunicação interna realizada de maneira satisfatória.

As pessoas que fazem a comunicação interna na organização possuem credibilidade e estão habilitadas/capacitadas para exercer tal atividade, embora alguns colaboradores, poucos, que não concordam plenamente com a atuação destes.

Entrevistado 12: *“O pessoal do NRH é fera. Fazem bem o que devem fazer. Todos adoram as ações que eles fazem, adoram o Interligado.”*

Entrevistado 13: *“Às vezes parece que não nos deixam participar, mando e-mails para sair no Interligado e não sai. Já fiquei chateado por isso.”*

Os colaboradores associam esses bons indicadores ao papel dos líderes. Todos funcionários entrevistados consideram vital o papel do líder no processo de ratificação da cultura organizacional e, mais, afirmam que a maioria dos líderes praticam cotidianamente os princípios da organização.

Entrevistado 1: *“Os líderes, ou seja, os chefes fazem o que SENAC pede. Dão autonomia para as pessoas e sempre tem uma visão de mercado, de longo prazo.”*

O processo de Aprendizagem quando o colaborador adentra na empresa, bem como eventuais capacitações cotidianas foram consideradas vitais para o bom desempenho do funcionário em suas atividades diárias na empresa. A pesquisa apontou que a empresa de fato oportuniza processos de aprendizagem/capacitação através de cursos, palestras, seminários, congressos e financiamento de cursos de graduação e pós-graduação, embora alguns tenham dito que são processos casuais.

Finalizando, as entrevistas apontaram que a maioria dos colaboradores abordados considera a comunicação interna boa e, alguns afirmaram inclusive ser excelente.

Os dados ratificam a boa comunicação desenvolvida no SENAC/RS que, como podemos verificar, é bem abrangente possuindo diversas e variadas ferramentas de comunicação, que são focadas e adaptadas conforme necessidades apontadas pelas pesquisas de clima e avaliação ou até mesmo conforme solicitação dos colaboradores.

Lembrando que o sucesso de um esforço de ações relacionais, muitas vezes através da comunicação interna, não depende apenas do posicionamento, do conceito, dos canais, instrumentos e ações ou da capacidade de sedução do programa. Estamos lidando com pessoas e isso torna toda e qualquer resposta uma variável constante, com a qual precisamos aprender a conviver.

O fato de não ser possível obter 100% de resultado, por melhor que seja o processo, não deve desmotivar os profissionais envolvidos.

O ambiente que se tenta criar é o familiar, e é na família que as pessoas aprendem a ver a vida de forma otimista ou pessimista. Portanto, não é certo responsabilizar uma empresa pela felicidade das pessoas que trabalham nela. Entretanto, ela se esforça para proporcionar um ambiente no qual o bem estar físico

e psíquico seja possível. É a felicidade, na qual interferem fatores sociais, culturais, de gênero e tantas outras questões individuais.

A motivação precisa ser decorrente de procedimentos bem mais simples, como dar ao funcionários as informações necessários para a realização de um bom trabalho, cumprimentá-lo pessoalmente, enviar uma mensagem por escrito elogiando seu desempenho (para que possa mostrar a seus familiares – e-mail marketing, Interligado, cartão de aniversário...), solicitar suas idéias (mostrando o quanto são importantes para a empresa – Jeito SENAC de Atender, Café com o Diretor) e o SENAC/RS alcança esse objetivo com êxito.

O mérito da empresa está em descobrir o que motiva seus colaboradores, nesse sentido uma Pesquisa de Clima é indispensável.

A Comunicação Integrada, que resulta das ações relacionais, deve ser visto como processo capaz de tornar comum, entre as pessoas que compõem o público interno de uma empresa, objetivos, estratégias e resultados.

Sempre que a informação é disseminada internamente, seja através de canais, instrumentos e ações, seja através das lideranças, os empregados passam a ter aquilo que chamamos de envolvimento espiritual com a empresa.

A informação segue por dois caminhos conforme descrito por Analisa Brum (2010, p.72): por meio das lideranças; e por meio de canais, instrumentos e ações.

Esses caminhos são complementares. Entretanto, a liderança pode e deve ser considerada como um dos principais caminhos para que ocorra a comunicação integrada, especialmente quando contempla conceitos relacionados com visão, missão e valores da empresa. Há, então, a necessidade de fazer com que as lideranças sejam capazes de transmitir com franqueza e, ao mesmo tempo, clareza, o pensamento e a ação da empresa, destacando as informações mais importantes e os conceitos que precisam ser absorvidos.

Desse modo o Programa de Desenvolvimento de Líderes (PDL) e o programa de capacitação desenvolvido pelo SENAC convergem com esse intuito.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo possibilitou reconhecer que a atividade de relações públicas precisa atuar baseando-se no equilíbrio de forças, entre as partes envolvidas. Já que o objetivo de sua ação é encontrar uma solução qualificada que satisfaça a necessidade de todos. Para tanto, se faz necessário utilizar estratégias como a mediação, o consenso e a negociação para que a solução encontrada traga soluções benéficas para todos os envolvidos.

Em um contexto cultural e comercial em que a opinião dos indivíduos é fator determinante para o sucesso, de uma marca, as empresas devem atuar na geração de simpatia e confiança. “A credibilidade passou a ser a moeda de troca entre as organizações e a sociedade mediante o uso dos princípios da responsabilidade, transparência e da comunicação simétrica defendida por Grunig.” (FERRARI, 2010, p.128).

As empresas competem pela atenção dos públicos, disputando sua admiração e preferência. É, portanto, indispensável que busquem esses itens em si mesmas, a partir daqueles que oportunizam o funcionamento de suas estruturas: o **público interno**. Portanto, devem alinhar seus interesses àqueles dos que colaboram para seu êxito, influenciando-os positivamente, visando a obter sua lealdade. A globalização oriunda da internet e suas redes sociais revelaram de forma mais clara os diversos papéis dos indivíduos nos diferentes ambientes em que atua então, é mais que simplesmente tratar e reconhecer as pessoas e suas individualidades, mas sim buscar um diferencial comercial.

Qualidade dos produtos, serviços e atendimento, bem como preços atraentes são importantes fatores na montagem da reputação de uma empresa. Contudo, precisam estar aliados a bons relacionamentos simétricos e sustentáveis, uma vez que os fatores econômicos, por si só já não bastam.

As organizações são seres vivos, mutáveis, resilientes. Podemos observar que mesmo com o passar do tempo e nas diversas áreas do conhecimento, o termo resiliente manteve o seu significado original, quer dizer que mesmo após experiências inesperadas é possível “voltar ao estado natural”, superando as dificuldades e vencendo obstáculos, conseguindo assim superar momentos difíceis para alcançar os objetivos.

As empresas compreenderam a necessidade e passaram a valorizar a visão de longo prazo, o planejamento. O que se dá segundo Ferrari (2009, p.159) através da definição de políticas e diretrizes organizacionais transparentes e simétricas que as auxiliem no direcionamento correto de seus negócios; da modernização dos processos de capacitação e avaliação dos recursos humanos para fomentar competências e habilidades que, além da excelência das relações interpessoais e do bom ambiente organizacional, resultem também na garantia de índices de produtividade e qualidade condizentes com as exigências do mercado, sobretudo se levarmos em consideração sua dimensão globalizada; bem como, da elaboração e implantação do planejamento estratégico da comunicação corporativa, tirando o foco exclusivo dos produtos e serviços, o qual muitas de nossas organizações teimam em manter, direcionando-o também para questões relacionadas à sustentabilidade, à consolidação da rede de relacionamentos e aos valores intangíveis que elas precisam manter tanto em nível local quanto globalizado.

Assim, a aprendizagem atua sobre a cultura dos indivíduos, que é produto de suas história, crenças, valores e comportamentos. Formando um patrimônio social de experiências acumuladas e transmitidas através da aprendizagem.

Compreende-se que o modelo de gestão autoritária é mais frequentemente praticado pelas empresas 'menos vulneráveis'. Que apresentam como características principais o apego à tradição e a adoção de modelos hierárquicos rígidos; o poder é centralizado e, conseqüentemente, as decisões estão nas mãos de uma 'coalizão dominante' extremamente reduzida, além de não manter um sistema de relacionamento aberto com o ambiente externo. Suas normas são mais rígidas e valorizam mais a eficiência e o conservadorismo do que a inovação e a criatividade. Em decorrência desse tipo de gestão, os modelos mais comuns de relações públicas por elas praticadas são o assimétrico de duas mãos e os de informação pública e agência de imprensa/divulgação, de mão única. Por ser a comunicação com os funcionários vertical, existe pouco espaço para o desenvolvimento de programas de relações públicas simétricos.

Contudo, podemos inferir que essas empresas "tradicionais" tendem a perder espaço caso não se atentem à vontade, inerente do ser humano, de ser visto, lembrado, ouvido. As empresas estão em um período de transição de um modelo de gestão autoritário para outro mais participativo por fatores como: a globalização dos mercados, a concorrência acirrada, a abertura econômica, a conquista da

estabilidade política, as políticas de sustentabilidade e a maior interferência dos grupos sociais nos negócios das organizações.

Especialmente no Brasil as relações pessoais são altamente valorizadas, o que favorece o modelo de relações interpessoais no trabalho. Portanto, é válido que as empresas, através de suas lideranças utilizem os laços de amizade para, garantir a legitimação de seu espaço profissional. “Entre nós, a organização é, também, um lugar para se fazerem amigos.” (FERRARI, 2009, p.196).

O papel dos profissionais de relações públicas é destacado nesse sentido, já que como articuladores dos relacionamentos entre a organização e os diversos públicos age preventivamente evitando situações críticas, que afetem sua credibilidade e reputação. Desenvolvendo, para tanto, relacionamentos inteligentes e estratégicos com os públicos, uma vez que dependem deles a sua permanência e sucesso nos negócios. “Relações públicas representam, sim, prioritariamente, um processo de engenharia relacional ou de relacionamentos.” (FRANÇA, 2009, p.212).

Relacionamentos corporativos que são estabelecidos a partir das diretrizes organizacionais, de seu planejamento estratégico, de sua declaração de missão, visão, objetivos, valores e estratégias operacionais e todos os demais processos que devem garantir a continuidade do negócio.

Esse trabalho ganha relevância, dada a carência de estudos e teorias locais em âmbito de relações públicas como campo de conhecimento, seja em âmbito acadêmico como profissional. A teoria da comunicação está apoiada, em sua grande maioria, em pesquisas e teóricos estrangeiros.

Finalizamos, assim ao entendermos que fizemos a análise da cultura e da comunicação organizacional a qual consideramos uma perspectiva multilateral e dialógica entre o indivíduo e a organização, que são interligados e mutuamente influentes. Relação que é paradoxal, pois embora a cultura influa sobre a organização ela, por vezes, não é vista ou sentida, é implícita. É necessário para tanto ir além dos manuais e organogramas.

Argumentamos que é por meio de um processo de aprendizagem contínuo, que (re)criamos/(re)orientamos de forma mais visível aos olhos do público a cultura que é única da organização. E que isso se dá através da comunicação, suas ferramentas e mídias, ambiente e lideranças.

Indicamos que a comunicação interna deve ser coerente com o espírito que prega e o compromisso de responsabilizar-se por seus produtos e serviços, pois asseguram o alinhamento entre o interno e externo.

Logo, entendemos o papel de protagonista do público interno nas experiências que a marca institucional proporciona, já que esse público mantém relacionamentos em outros níveis e pode repassar impressões e valores sobre a marca. Isso é de vital importância para o sucesso empresarial.

Essa relação e o valor da afinidade indivíduo/organização estão se tornando o diferencial das empresas. Concluindo que a atuação da comunicação deve atuar procurando a convergência, ou melhor a redução de conflitos, buscando as sensações e opiniões.

No momento em que uma empresa decide democratizar a informação internamente, permitindo que os funcionários saibam mais sobre a empresa, seus processos, mercados, produtos, serviços, metas e desafios, faz com que eles se sintam parte do processo e, portanto, determina um nível maior de motivação pelo simples fato de colocá-los numa posição de importância (Café com o Diretor, Pesquisa de Clima). Por outro lado, a empresa precisa da opinião e da participação do funcionário para produzir mais e melhor.

A informação deve também fazer o processo inverso, subindo para que a direção da empresa possa conduzir a sua gestão com base em dados reais, além de poder contar com a visão dos funcionários sobre aspectos do seu dia-a-dia (Café com o Diretor, Avaliação, Pesquisa de Clima). Processo de troca de informações que, se bem feito, proporciona a satisfação de ambas as partes.

O público interno pode ser considerado formador de opinião por excelência. Ele sai da empresa e a sua opinião passa a ser dividida com familiares amigos, vizinhos, etc. Algumas organizações já têm claro que a informação é o produto da comunicação e a principal estratégia de aproximação com seus empregados.

A integração é consequência de um bom processo de informação. A empresa tem a obrigação de proporcionar, ao seu público interno, a oportunidade de cultivar a curiosidade e desenvolver o gosto pela informação. Um bom processo de comunicação integrada é aquele que faz com que as pessoas coloquem a sua criatividade em busca do conhecimento.

É bem mais fácil desenvolver amor e confiança nos empregados quando a empresa proporciona e incentiva momentos de leveza e descontração. Mas a festa

não pode ser realizada apenas pela “festa”. Deve ter um objetivo, um conceito maior, associado aos objetivos estratégicos, mesmo quando se trata de uma ação de integração. Nesse sentido, é uma das funções do NRH dentro do SENAC/RS manter um ambiente de trabalho que promova elevado grau de motivação e qualidade de vida no trabalho, o que até o presente momento tem sido alcançado e que foi confirmado com a análise do material e campanhas e também, por meio das entrevistas realizadas com os colaboradores do quadro funcional, que integraram esta pesquisa qualitativa.

REFERÊNCIAS

- ARGOTE, Linda; MCGRATH, Joseph. E. **Blackwell Handbook of Social Psychology: group processes.** 1993.
- BAITELLO JR., Norval. **A Era da Iconofagia: ensaios de comunicação e cultura.** São Paulo: Editora Hacker, 2005.
- BRIEF, Arthur P.; WEISS, Howard M. **Organizational Behavior: affect in the workplace.** Annual Review of Psychology. 2002.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z - como alinhar o pensamento das pessoas.** Porto Alegre: Integrare, 2010.
- BRUYNE, Paul; HERMAN, Jacques.; SCHOUTHEETE, Marc. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais: os pólos da prática metodológica.** 5.ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- BRYMAN, Alan. **Social Research Methods.** Oxford: Oxford University Press, 2004.
- CHANLAT, Jean-François. **Organization Studies.** Journal Article, 1990.
- CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (org.). **Handbook de Estudos Organizacionais.** v.1. São Paulo: Atlas, 1998.
- COOK, Scott.; YANOW, Dvora. Culture and organizational learning. **Journal of Management Inquiry,** dez. 1993.
- COURNEAU, J. B.; GAGNE, J. F.; JOSSERAND, E. **Ce qu'elle fait à l'intérieur se voit à l'extérieur.** Janvier, 2005.
- DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **Handbook of qualitative research.** London: Sage Publications, 2000.
- DUARTE, Marcia Yukiko Matsuuchi. Estudo de Caso. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação.** São Paulo: Atlas, 2005.
- FREEMAN, R. E.; GILBERT, D. R. Jr. **Corporate Strategy and the Search for Ethics.** Prentice-Hall: New Jersey, 1988.
- GALBRAITH, John Kenneth. **The affluent society.** New York: Houghton Mifflin, 1984.
- GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em Pesquisa Social.** 7.ed. São Paulo: Cia Editora Nacional, 1979.

GRIFFITHS, A. **Some recent British research on the social determinants of education**: an annotated bibliography. University of Leeds: Institute of Education, 1971.

GRUNIG, James. E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. São Paulo: Difusão Editora, 2010.

ILGEN & KLEIN. **Organizational Behavior**. Annual Review of Psychology. 1988.

JEFFCUTT, P. The Interpretation Of Organization: a contemporary analysis and critique. **Journal of Management Studies**. v.31, 1994.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **A Comunicação como Fator de Humanização das Organizações**. São Paulo: Difusão Editora, 2010.

LÜDKE, H. A.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em Educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. **Ambiguity and choice in organizations**. Noruega: Universitetsforlaget, 1976.

MARCHIORI, Marlene Regina. **Comunicação e Organização**: reflexões, processos e práticas. São Paulo: Difusão Editora, 2010.

NISBET, J.; WATT, J. Case Study. **Readguide 26**: guides in educational research. Nottingham: University of Nottingham School of Education, 1978.

NORMANN, D. **O Profissional Reflexivo**: como os profissionais pensam em ação. Londres: Temple Smith, 1983.

PRESSMAN, J. L.; WILDAVSKY, A. **Implementation**: how great expectations in Washington are dashed in Oakland; Or, Why It's Amazing that Federal Programs Work at All. Los Angeles: University of California Press, 1973.

PRINGLE, H.; GORDON, W. **Em Sintonia com a Marca**: como desenvolver uma cultura organizacional Q. São Paulo: Cultrix, 2004.

PURSER, R.E.; PASMORE, W.A. (1992) Organizing for Learning. In: Woodman, R. W.; Pasmore, W. A. (eds.) **Research in Organizational Change and Development**, v.6.

PUTNAM, L. L.; PHILLIPS, N.; CHAPMAN, P. **Metaphors of Communication and Organization**. Handbook of organization studies. Thousand Oaks, CA: Sage, 2004.

SANDELANDS, L. E.; DRAZIN, R. **On the Language of Organization Theory**. New York: Organization Studies, 1989.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, n.31, 2006.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas**: função política. São Paulo: Summus, 1995.

SMIRCICH, Linda; MORGAN, Gareth. Leadership: the management of meaning. **Journal of Applied Behavioural Studies**. Sage: Londres, 1982.

STAKE, R. E. Case Studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (org.). **Handbook of qualitative research**. United States of America: Sage, 1994.

TAYLOR, J. R. **Shifting from a heteronomous to an autonomous world view of organizational communication**: communication theory on the cusp. Communication Theory. Ablex: Nova Jersey, 1995.

TORRES, O. L. S. **O Indivíduo na Organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996.

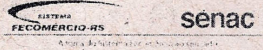
WEICK, K.E.; WESTLEY, F. **Aprendizagem organizacional**: confirmando um oximoro. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. Handbook de Estudos Organizacionais. v.3. São Paulo: Atlas, 2004.

WILSON, D. C.; HICKSON, D. J.; MILLER, S. **Decision Making in Organizations**. Handbook of Organization Studies. Sage: London, 2004.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de Caso** – Planejamento e Métodos. São Paulo: Bookman Companhia Editora, 2001.

ANEXO 1 - Autorização SENAC



Parecer – Assessoramento de Trabalhos Acadêmicos de Pesquisa

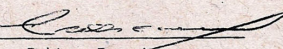
Porto Alegre, 17 de maio de 2011.

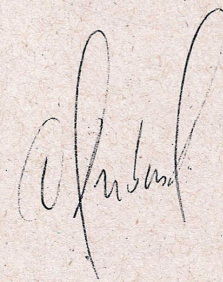
Apresenta-se parecer favorável para a realização do trabalho de pesquisa acadêmica no Senac-RS, proposto pelo Sr. César Silveira de Menezes, vinculado ao Curso de Relações Públicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

De acordo com as seguintes informações encaminhadas pelo pesquisador proponente: “*verificar como as ações relacionais contribuem para uma comunicação organizacional eficaz*” e “*análise dos materiais e eventos internos do Senac (Interligado, Cartão de Aniversário, Ação do Dia das Mães, Dia dos Pais, Café com o Diretor, etc)*”, para que seja contemplado o objetivo e o objeto de estudo referenciado no *Formulário para Assessoramento de Trabalho Acadêmicos de Pesquisa*, bem como o processo metodológico qualitativo – este trabalho acadêmico investigativo poderá ser acompanhado pelo NRH – Núcleo de Recursos Humanos do Departamento Regional. As informações poderão ser disponibilizadas somente a partir da deliberação do NRH. A Gerência do NRH poderá designar um (1) ou mais colaborador(es) para acompanhar o estudo investigativo

Cabe ressaltar que, conforme item 3.8, constante na Norma de Serviço 003/2007 do Senac-RS, que estabelece as normas de assessoramento aos acadêmicos para realizarem trabalho de pesquisa no Senac-RS, ao concluir seu trabalho, o proponente da pesquisa deverá entregar duas cópias, uma impressa e outra em CD, ao Núcleo de Educação Profissional, autorizando eventual divulgação e/ou utilização dos resultados da pesquisa pelo Senac-RS, mantendo a propriedade intelectual do acadêmico. O cumprimento da integralidade do disposto na norma supracitada é condição *sine qua non* para a realização da pesquisa acadêmica em foco.


Augusto Niche Teixeira
Assessor Pedagógico - GES


Fabiane Franciscone
Gestão Educacional Pedagógica



ANEXO 2 – Roteiro da Entrevista

- Os colaboradores do SENAC/RS reconhecem na prática a empresa que é comunicada nos materiais de comunicação e se reconhece na missão e na visão da empresa?
- O quadro funcional reconhece a missão, visão e princípios do SENAC?
- De maneira geral, você acredita conhecer a cultura do SENAC?
- Os colaboradores ratificam, na prática, a característica proposta pela empresa de autonomia nas pontas?
- Os colaboradores acreditam que a empresa pratica o Foco na Verdade e Responsabilidade pelo todo, que são alguns dos princípios da empresa?
- Cotidianamente, ocorre a Gestão Socioambiental a que a empresa se propõe?
- Os colaboradores se sentem valorizados através das ações comunicacionais desenvolvidas pela empresa?
- Há espaço para que o colaborador se faça ouvir, através de opiniões, sugestões?
- Os colaboradores conseguem “se ver” no informativo da empresa, ou é algo definido pela gerência sem que ocorra a participação do quadro funcional?
- A gerência da empresa pratica os princípios do SENAC/RS?
- As pessoas que fazem a comunicação interna possuem credibilidade para tal?
- As pessoas que fazem a comunicação interna da empresa estão habilitadas/capacitadas para tal atividade?
- As pessoas acreditam que a comunicação pode ser usada para minimizar problemas organizacionais?
- Os colaboradores confiam na comunicação como ferramenta para otimizar processos?
- De maneira geral, a comunicação na empresa é realizada de maneira satisfatória?
- Você acredita nas Pesquisas de Clima que são realizadas?
- Você acredita que as ações comunicacionais possibilitam um Ambiente de trabalho melhor?
- As ferramentas de comunicação utilizadas (informativo, e-mail marketing, cartazes) são adequados? Você consegue entender o que ele tenta transmitir através dos textos?

- O papel da liderança na organização é importante para a empresa?
- Você considera importante que existam capacitações freqüentes junto quadro funcional?
- A empresa oportuniza a capacitação dos colaboradores, através de cursos, palestras, etc?
- De maneira geral, você classificaria a comunicação no SENAC/RS como?

Obrigado por sua participação, ela será valiosa para o trabalho que será desempenhado.