

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JULIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO
MESTRADO EM COMUNICAÇÃO

Fernanda Terezinha de Almeida

**OS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA DAS ORGANIZAÇÕES NO
CONTEXTO DAS TECNOLOGIAS DA COMUNICAÇÃO DIGITAL:
REFLEXÕES A PARTIR DAS PRÁTICAS DE INTERATIVIDADE DA GERAÇÃO Y**

BAURU
2013

Fernanda Terezinha de Almeida

**OS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA DAS ORGANIZAÇÕES NO
CONTEXTO DAS TECNOLOGIAS DA COMUNICAÇÃO DIGITAL:
REFLEXÕES A PARTIR DAS PRÁTICAS DE INTERATIVIDADE DA GERAÇÃO Y**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre em Comunicação, sob a orientação do Prof. Dr. Maximiliano Martín Vicente.

BAURU

2013

Fernanda Terezinha de Almeida

**OS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA DAS ORGANIZAÇÕES NO
CONTEXTO DAS TECNOLOGIAS DA COMUNICAÇÃO DIGITAL:
REFLEXÕES A PARTIR DAS PRÁTICAS DE INTERATIVIDADE DA GERAÇÃO Y**

Área de Concentração: Comunicação Midiática

Linha de Pesquisa 1: processos midiáticos e práticas socioculturais

Banca Examinadora:

Presidente/Orientador: Prof. Dr. Maximiliano Martín Vicente

Instituição: Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação – UNESP/Bauru

Prof. Dr. Danilo Rothberg

Instituição: Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação – UNESP/Bauru

Prof. Dra. Tânia Marcia Cezar Hoff

Instituição: Escola Superior de Propaganda e Marketing

Bauru, 25 de fevereiro de 2013

de Almeida, Fernanda Terezinha.

Os processos de comunicação interna das organizações no contexto das tecnologias da comunicação digital: reflexões a partir das práticas de interatividade da geração Y / Fernanda Terezinha de Almeida, 2013

170 f.

Orientador: Maximiliano Martín Vicente

Dissertação (Mestrado)-Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Bauru, 2013

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE Mestrado de FERNANDA TEREZINHA DE ALMEIDA, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO, DO(A) FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO DE BAURU.

Aos 25 dias do mês de fevereiro do ano de 2013, às 14:00 horas, no(a) Sala dos Órgãos Colegiados da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, reuniu-se a Comissão Examinadora da Defesa Pública, composta pelos seguintes membros: Prof. Dr. MAXIMILIANO MARTIN VICENTE do(a) Departamento de Ciências Humanas / Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação de Bauru, Profa. Dra. TÂNIA MÁRCIA CEZAR HOFF do(a) Departamento de Comunicação / Escola Superior de Propaganda e Marketing, Prof. Dr. DANILO ROTHBERG do(a) Departamento de Ciências Humanas / Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação de Bauru, sob a presidência do primeiro, a fim de proceder a arguição pública da DISSERTAÇÃO DE Mestrado de FERNANDA TEREZINHA DE ALMEIDA, intitulada "Os processos de comunicação interna das organizações no contexto das tecnologias da comunicação digital: reflexões a partir das práticas de interatividade da geração y". Após a exposição, a discente foi arguida oralmente pelos membros da Comissão Examinadora, tendo recebido o conceito final: APROVADO. Nada mais havendo, foi lavrada a presente ata, que, após lida e aprovada, foi assinada pelos membros da Comissão Examinadora.


Prof. Dr. MAXIMILIANO MARTIN VICENTE


Profa. Dra. TÂNIA MÁRCIA CEZAR HOFF


Prof. Dr. DANILO ROTHBERG

Este trabalho é dedicado a toda a minha família – irmãos, irmãs, cunhados, cunhada, sobrinhos e sobrinhas – porque estamos sempre aí participando e comemorando cada etapa, cada conquista, de cada um.

E a nossos pais, que do outro lado, também comemoram com a gente.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus colegas de mestrado. As aulas, os congressos, foram momentos ímpares de amizade e companheirismo. Aos amigos próximos e à família, que acompanharam os momentos de dúvida e deram fundamental apoio.

Agradeço a professora Dalva Aleixo Dias que me orientou nos primeiros passos para a seleção do mestrado.

Obrigada a todos os professores, pelo conhecimento compartilhado e pela exigência sem a qual não podemos evoluir. Aos funcionários do programa, que nos ajudam muito a trilhar este caminho.

À Unimed Regional Jaú, pela abertura à pesquisa, agradeço na pessoa do Dr. Antonio José Craveiro Faria, que mais uma vez demonstrou confiança em meu trabalho.

A Dorival R. de Moraes, a quem devo agradecer sempre pelo apoio e incentivo para enfrentar os desafios profissionais e pessoais.

Um agradecimento especial ao meu orientador, professor Max, que me norteou na construção desta pesquisa e mostrou as lacunas que eu não estava enxergando. Integrada sim, mas agora com visão periférica.

Acredito na racionalidade e na possibilidade de recorrer à razão sem idolatrar sua deusa. Acredito nas oportunidades de ação social significativa e de política transformadora, sem necessariamente derivar para as corredeiras fatais de utopias absolutas. Acredito no poder libertador da identidade sem aceitar a necessidade de sua individualização ou de sua captura pelo fundamentalismo. E proponho a hipótese de que todas as maiores tendências de mudanças em nosso mundo novo e confuso são afins e que podemos entender seu inter-relacionamento. E acredito, sim, apesar de uma longa tradição de alguns eventuais erros intelectuais trágicos, que observar, analisar e teorizar é um modo de ajudar a construir um mundo diferente e melhor. Não oferecendo respostas, mas suscitando algumas perguntas pertinentes.

(CASTELLS, 1999, p. 24)

Resumo

Esta dissertação analisa a influência das tecnologias digitais da comunicação e das práticas de interatividade nos fluxos e processos da comunicação interna das organizações, partindo do pressuposto de que estes novos elementos demandam uma mudança na lógica como estes processos e fluxos estão organizados. Como fundamentação teórica, utiliza conceitos da comunicação organizacional, cultura organizacional, tecnologias da comunicação digital, sociedade da informação e estudos sobre o perfil da Geração Y. Realiza o estudo do caso da Unimed Regional Jaú, organização que adotou a intranet como ferramenta chave no seu sistema de comunicação interna.

Palavras-chave: Comunicação Interna, Tecnologias da Comunicação Digital, Interatividade, Sociedade da Informação, Geração Y.

Abstract

This paper analyzes the influence of digital communication technologies and interactivity practices on the flows and processes of internal communication in organizations, assuming that these new elements require a change in the logic how these flows and processes are organized. As a theoretical framework, uses concepts of organizational communication, organizational culture, digital communication technologies, information society and studies on the profile of Generation Y. Performs case study of Unimed Regional Jau, organization that has adopted the intranet as a key tool in its internal communication system.

Key-words: Internal Communication, Communication Digital Technologies, Interactivity, Information Society, Generation Y.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Comunicação Organizacional Integrada	23
Figura 2	Divisão Etária e por Sexo da População Brasileira	64
Figura 3	Organograma da Unimed Regional Jaú e Representação da Governança Corporativa	96

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Proporção de Questionários Respondidos por Perfil Geracional	107
Tabela 2	Representantes de cada Perfil Geracional no Grupo de Lideranças	109
Tabela 3	Divisão do grupo Geração Y pela Idade em que teve acesso à Internet	111
Tabela 4	Representação dos Hábitos da Geração Y quanto ao Uso das Tecnologias Digitais	111
Tabela 5	Comparativo do Uso das Tecnologias Digitais para a Comunicação Interna	113
Tabela 6	Comparativo de Respostas para Melhorar o Acesso à Intranet	114

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Elementos do Processo Comunicativo nas Organizações	19
Quadro 2	Comunicação Instrumental e Expressiva	38
Quadro 3	Desenvolvimento do Conceito de Cultura Organizacional ao longo dos Anos	49
Quadro 4	Perspectivas dos Estudos em Cultura Organizacional	52
Quadro 5	Velhos Meios frente a Novos Meios	58
Quadro 6	Gerações por Ano de Nascimento	62
Quadro 7	Divisão Etária Brasileira entre os Perfis Geracionais	65
Quadro 8	Os Planos de Interatividade Classificados por Pierre Lévy	74
Quadro 9	Piores Índices de Acesso Declarado à Internet no Brasil	86
Quadro 10	Evolução do Número de Domicílios com Computador no Brasil	87
Quadro 11	Evolução do Número de Acessos Declarados à Internet no Brasil	87
Quadro 12	Categorização dos Estudos de Caso	89
Quadro 13	Componentes para o Teste de Validade do Estudo de Caso, segundo o método de YIN (2010)	93
Quadro 14	Conceituação Lógica de Públicos da Unimed Regional Jaú	97
Quadro 15	Principais Indicadores da Pesquisa de Comunicação Interna aplicada em 2009 na Unimed Regional Jaú	99
Quadro 16	Análise do Sistema da Comunicação Interna da Unimed Regional Jaú	104

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 A COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES	16
2.1 Comunicação Organizacional	16
2.2 Comunicação Interna e Comunicação Administrativa	32
2.3 Comunicação e Cultura Organizacional	48
3 TECNOLOGIAS DA COMUNICAÇÃO DIGITAL	56
3.1 Bases Teóricas da Comunicação Digital	56
3.2 A Inteligência Coletiva: interatividade para a geração de conhecimento	62
3.2.1 As Oito Normas da Geração Internet	68
3.2.2 A Inteligência Coletiva de Pierre Lévy e o conceito de Interatividade	70
3.3 As Tecnologias Digitais e seus impactos nos processos de comunicação nas organizações	75
3.4 Inclusão e Exclusão Digital	83
4 O ESTUDO DO CASO DA UNIMED REGIONAL JAÚ	89
4.1 Projeto do Estudo do Caso	89
4.1.1 Planejamento do estudo do caso da Unimed Regional Jaú	90
4.1.1.1 As Proposições e Questões de Estudo	90
4.1.1.2 As Unidades de Análise	92
4.1.1.3 A Lógica que une os Dados às Proposições e os Critérios de Interpretação	92
4.1.1.4 Teste de Qualidade do estudo do caso da Unimed Regional Jaú	92
4.2 A Unimed Regional Jaú. História e contexto interno	94

4.2.1	Descrição do Atual Sistema de Comunicação Interna da Unimed Regional Jaú	100
4.3	Análise dos Resultados	105
4.3.1	Destaques sobre o Perfil dos Funcionários	108
4.3.2	O Relacionamento com as Tecnologias da Comunicação Digital	110
4.3.3	A Avaliação d Sistema de Comunicação Interna da Unimed Regional Jaú	112
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	117
	REFERÊNCIAS	120
	APÊNDICES	125

1. INTRODUÇÃO

A proposta desta pesquisa nasceu da observação da dificuldade de adequação de trabalhadores da Geração Y aos sistemas de comunicação interna em algumas organizações. Aliada a estas observações, a partir de algumas leituras se ampliava o entendimento de que era necessária uma reflexão sobre os processos de comunicação interna nas organizações.

As tecnologias de comunicação digital muito contribuíram para acelerar a dinâmica dos processos de comunicação organizacional, internos ou externos. Porém, em contraponto com esta atualização tecnológica, se observa que as ferramentas de comunicação digital muitas vezes são adotadas sem que a lógica dos processos comunicacionais seja revista. Decorre daí o que comumente é chamado de “folder eletrônico”, como, por exemplo, construir um site como repositório de informações de uma empresa, sem oferecer interatividade ou proporcionar relacionamento colaborativo com seu público-alvo. Na comunicação interna pode ser observada a mesma mecânica: um jornal interno impresso passa a ser enviado por e-mail, mas com o mesmo conteúdo estático e unilateral. Como elemento adicional ao contexto, os jovens que cresceram no contexto da comunicação digital interativa e habituados à construção de conhecimento colaborativo, estão gradativamente assumindo mais postos de trabalho nas organizações.

A partir destas considerações surgiu o projeto de pesquisa, que tem como objetivo avaliar de que maneira a influência das tecnologias da comunicação digital e as práticas de interatividade, características da Geração Y, demandam uma revisão dos fluxos e processos da comunicação interna nas empresas; a partir das seguintes questões de estudo:

- De que maneira as organizações estão estruturando seus processos de comunicação interna, diante das práticas de interatividade típicas da Geração Y, que gradativamente está se inserindo nas organizações?

- Que mudanças as organizações podem realizar no seu sistema de comunicação interna, quando baseado no uso das tecnologias da comunicação digital, para criar um ambiente propício à troca de informação e geração de conhecimento colaborativo?

Estas questões de estudo serão abordadas a fim de refletir e avaliar os aspectos de interatividade entre o público interno – aspectos estes que podem estar presentes ou não, nos fluxos e processos de comunicação interna das organizações, baseados nas tecnologias da comunicação digital.

A fim de dar clareza aos termos adotados, nesta pesquisa o uso do termo “interatividade” representará a prática de interação e colaboração para a troca de informações, que viabilizam a geração de novos conhecimentos; prática esta característica da Sociedade da Informação, em especial da Geração Y.

Os termos “fluxos” e “processos” serão usados em conjunto por representarem, respectivamente, os sentidos nos quais a comunicação circula dentro da organização (fluxo comunicativo) e as etapas (passos) que o emissor deve executar para que sua mensagem chegue ao receptor – de tal forma que “processo” represente o detalhamento do “fluxo”.

No segundo capítulo será apresentada uma revisão das fundamentações teóricas sobre comunicação organizacional, em especial sobre os conceitos de comunicação interna. O objetivo desta revisão é criar uma base para analisar os fluxos e os processos de comunicação dentro das organizações, obtendo elementos para avaliar o papel que a comunicação possui ou deve possuir em sua dinâmica. No mesmo capítulo se incluem fundamentos sobre cultura organizacional e culturas nas organizações, como informações complementares para a análise do funcionamento dos processos comunicativos e dos relacionamentos interpessoais que são encontrados nas instituições.

O terceiro capítulo apresenta o estudo das tecnologias da comunicação digital. Traz uma explanação sobre as bases teóricas da comunicação digital e na sequência reflexões das formas como estas novas tecnologias impactam nos fluxos de comunicação das organizações. Dentro da proposta de pesquisa de analisar as características de interatividade da Geração Y, foram adicionadas fundamentações sobre este tema e também estudos sobre inteligência coletiva e os hábitos da Geração Y para troca de conhecimento. Por fim foram incorporadas informações e reflexões sobre a acessibilidade às tecnologias de comunicação digital dentro do contexto brasileiro, considerando a sua importância como pano de fundo para a análise desta pesquisa.

No quarto capítulo é apresentado o estudo do caso da Unimed Regional Jaú, organização escolhida por ter, recentemente, adotado a ferramenta intranet

para o seu sistema de comunicação interna. Será analisado seu sistema de comunicação interna como um todo, porém com foco nas tecnologias da comunicação digital e em especial as expectativas dos seus trabalhadores quanto ao uso da intranet, que a princípio poderia oferecer oportunidades para a prática da interatividade entre eles.

Este capítulo traz ainda os fundamentos e descrição do planejamento de execução da pesquisa, baseado majoritariamente no método proposto por Robert K. Yin, autor de um protocolo para o planejamento e análise de estudos de caso. A execução contou com métodos de pesquisa documental (informações fornecidas pela cooperativa), qualitativa (entrevista com presidente da organização) e quantitativa (questionário). O objetivo da pesquisa quantitativa foi levantar informações entre os funcionários da empresa sobre duas dimensões: a) sua satisfação e opinião sobre o sistema de comunicação interna da organização e, b) os contextos pessoais em que tiveram acesso e utilizam as tecnologias da comunicação digital, pois esta informação é relevante para analisar suas expectativas e comportamento dentro destes processos de comunicação interna. A entrevista com o presidente da Unimed Regional Jaú traz informações relevantes para a comparação com os resultados da pesquisa entre os funcionários, ao mesmo tempo em que demonstra as expectativas da organização com seu sistema de comunicação interna.

Ao final do quarto capítulo são apresentados os resultados das análises das pesquisas, analisando os dados recolhidos a partir de seu próprio contexto e a partir da base teórica da pesquisa bibliográfica.

2 A COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES

2.1 Comunicação Organizacional

As organizações são compostas por estruturas físicas e recursos, sistemas e processos, pessoas e relacionamentos – estes últimos baseados nas formas e fluxos da comunicação dentro destas organizações. Estes elementos são interdependentes, porém a dinâmica que resulta da interação deste conjunto dita o ritmo com que estas organizações atuam, produzem e interagem com seus públicos essenciais, não essenciais e com suas redes de interferência.

Podemos, assim, definir uma organização como um sistema social e histórico, formal, que obrigatoriamente se comunica e se relaciona, de forma endógena, com os seus integrantes e, de forma exógena, com outros sistemas sociais e com a sociedade. (NASSAR, 2009, p. 62)

Paulo Nassar (2009) aponta elementos estruturais das organizações, como os recursos financeiros, materiais, mercadológicos, científicos, tecnológicos, históricos, comunicacionais e relacionais; além de destacar que as organizações são “(...) estruturadas com pessoas que atuam segundo divisões e processos de trabalho” (2009, p. 62), aspecto que se destaca por ser parte do escopo desta pesquisa. Segundo o autor, as organizações possuem seis aspectos comuns:

- são sistemas sociais constituídos por relacionamentos entre pessoas.
- são complexas e aplicam a divisão de trabalho.
- têm história e memória.
- devem enfrentar o desafio das mudanças.
- têm identidade.
- querem resultados.

A partir do entendimento do funcionamento das organizações segundo as teorias da administração (desde a teoria científica e clássica, passando pelas teorias das relações humanas e da burocracia, até as modernas teorias de gestão, como a da “*learning organization*”), Nassar destaca como a comunicação atua na dinâmica destas organizações. Em sua visão, qualquer que seja o modelo administrativo

adotado na organização, a comunicação faz parte de um processo complexo de políticas, planejamentos e ações – dando ênfase à função de criar e ampliar relacionamentos.

É por meio da comunicação que ela [a organização] estabelece diálogos a respeito de suas políticas, suas ações e suas pretensões; informa, organiza e reconhece seus públicos de interesse, entre os quais seus colaboradores; legitima a sua existência; e trabalha na melhoria do ambiente de trabalho, entre outros objetivos. (NASSAR, 2009, p. 64)

Dado o conceito de organização e destacado o papel da comunicação em sua dinâmica, é necessário definir a área de Comunicação Organizacional. Como conceito, é apresentada a partir de diferentes aspectos e contextos, dependendo do tipo de pesquisa ou campo profissional de quem a relata. Como disciplina acadêmica, pode-se dizer que possui um sólido histórico.

Se os primeiros estudos, datados de 1940, estavam focados nas áreas de administração, atualmente eles “(...) se concentram muito mais no âmbito das ciências da comunicação” (KUNSCH, 2009, p.64). Uma breve compilação do desenvolvimento do estudo da comunicação organizacional proporcionado por Margarida M. K. Kunsch, destaca alguns fundamentos, descritos a seguir, que demonstram a evolução do pensamento nesta área.

Conforme a pesquisa de Kunsch, W. Charles Redding realizou, em 1972, uma revisão importante sobre os estudos até então publicados na área da comunicação organizacional, tornando-se uma referência no tema. Sua obra, “*Communication Within an Organization: The Interpretive Review of Theory and Research*” trazia dez postulados para a análise da comunicação interna (TOMPKINS; WANCA-THIBAUT, 2001, p. xviii-xxiii apud KUNSCH, 2009, p. 67):

1. Posicionamento da significação (do significado) nos processos interpretativos de recepção, e não no uso de transmissão.
2. Qualquer coisa é uma mensagem em potencial – insere-se o debate sobre a comunicação não-verbal, que à época não tinha sido suficientemente explorada.
3. Administrar a comunicação organizacional é saber ouvir, e não refutar as informações.
4. A mensagem recebida é aquela que o receptor recria (percepção seletiva).
5. Importância do *feedback* nas organizações, com distinção entre *feedback* receptivo e *feedback* responsivo.

6. Atentar para o fator custo ou a deficiência das interações comunicativas nas organizações.
7. A redundância da mensagem deve ser equilibrada de acordo com seu custo de eficiência.
8. É preciso ter cuidado com os exageros de comunicação e dosá-la conforme a capacidade de absorção dos receptores.
9. Atentar para os efeitos de transmissão em série (mudança de significado devido a distorções e filtros).
10. Considerar o clima organizacional para a comunicação como mais importante que as habilidades e técnicas comunicativas.

Ainda segundo Kunsch (2009), Redding inovou em sua época com os postulados propostos ao trazer para o centro dos estudos da comunicação organizacional a figura do receptor. Para esta pesquisa, cujo escopo aborda a comunicação organizacional no contexto das tecnologias digitais da comunicação, esses postulados trazem princípios importantes para tratar da aderência dos receptores da Geração Y aos fluxos e processos da comunicação interna nas organizações contemporâneas.

A partir da década de 1980, a comunicação organizacional passou a ser estudada também sob o prisma dos relacionamentos existentes entre as pessoas que convivem nas organizações. Assim, além de considerar meios, instrumentos e percepções individuais, considera-se também que, entre o envio e a recepção das mensagens ou informações, existe uma rede de relacionamentos cujas intersecções interferem nas interpretações destas mensagens. Kunsch (2009) propõe que passemos a olhar a comunicação, antes, sob a perspectiva da comunicação humana:

As organizações, em geral, como fontes emissoras de informações para seus mais diversos públicos, não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou que são automaticamente respondidos e aceitos na forma em que foram intencionados. É preciso levar em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo. Daí a necessidade de superarmos a visão meramente mecanicista da comunicação, buscando ter dela uma visão mais crítica. (KUNSCH, 2009, p.70)

Entre os anos 1990 e a década de 2000, a comunicação organizacional consolida-se como área interdisciplinar a partir de diversas fontes teóricas, entre as quais a administração, a psicologia e a sociologia. No entanto, esse próprio enriquecimento lhe garante a prerrogativa de se tornar uma disciplina própria, cuja pesquisa estará mais fundamentada no campo das Teorias da Comunicação, porém com diversas abordagens e possibilidades de estudo.

Sabendo que o “(...) sistema comunicacional é fundamental para o processamento das informações administrativas internas e do relacionamento das organizações como meio externo” (KUNSCH, 2003, p. 69), fica evidente a necessidade de se entender o funcionamento deste sistema comunicacional em cada organização, para analisar como ela se relaciona, produz, influencia e é influenciada em seu âmbito social. Como base para esta análise da comunicação nas organizações, Margarida Kunsch define alguns elementos, esquematizados no quadro 1 com o respectivo impacto no processo comunicativo:

Quadro 1: Elementos do Processo Comunicativo nas Organizações

ELEMENTO	DEFINIÇÃO	IMPACTO NO PROCESSO COMUNICATIVO
BARREIRAS NA COMUNICAÇÃO	São os “ruídos” que impedem a comunicação eficaz. Podem ser Gerais (mecânicos/físicos, fisiológicos, semânticos ou psicológicos); ou próprios da comunicação organizacional (pessoais, administrativas/burocráticas, excesso de informação e informações incompletas).	Quando essas barreiras são encontradas, o processo comunicativo não se completa a contento.
NÍVEIS DE ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO	Dependendo do objetivo ou tipologia empregados, são aqueles que se referem ao indivíduo como receptor, à organização e sua arquitetura funcional e ao ambiente e meios técnicos. Podem ser definidos como os níveis: Interpessoal, Intrapessoal, Organizacional e o Tecnológico.	Conhecer as características do sistema de comunicação das organizações em cada um dos níveis é importante para entender o funcionamento do sistema em si, auxiliando a formação de um diagnóstico.
REDES DA COMUNICAÇÃO	Conhecidas como Redes Formais (conjunto de canais e instrumentos deliberadamente estabelecidos) e Redes Informais (aquele que basicamente emerge dos relacionamentos pessoais na organização) de comunicação.	A Rede Formal representa o aparato disponível para a organização implementar seu processo comunicativo, porém a Rede Informal, antes de ser eliminada, deve ser considerada como parte deste processo, inclusive com a valorização das lideranças informais.
FLUXOS COMUNICATIVOS	Definidos como os Fluxos Ascendentes (trabalhador – líder), Descendentes	Dentre os elementos do processo comunicacional, os Fluxos são os

	(líder-trabalhador), Horizontal (entre as unidades organizacionais); acrescentados do Transversal (entre pessoas e unidades em diferentes níveis hierárquicos) e o Circular (característico de organizações informais, engloba todos os níveis sem se ajustar às direções tradicionais).	que mais caracterizam o modelo de gestão da organização, ou seja, compreendê-los é conhecer também o tipo de gestão que a organização pratica: mais ou menos hierarquizada, mais ou menos autoritária.
MEIOS DE COMUNICAÇÃO	Trata dos instrumentos de comunicação propriamente ditos, classificados em categorias: orais, escritos, pictográficos, escrito-pictográficos, simbólicos, audiovisuais, telemáticos e presenciais-pessoais.	A maior ou menor presença de diferentes meios de comunicação nas organizações influencia a aderência da mensagem aos diferentes públicos de interesse, limitando adaptações necessárias ao alcance do melhor entendimento dos conteúdos a serem comunicados.

Fonte: Elaboração própria a partir de KUNSCH (2003, p. 74 a 88)

Ainda para o entendimento dos processos comunicativos dentro das organizações, destaca-se que os estudos sobre a comunicação organizacional estabelecem três modelos de compreensão ou análise da sua dinâmica (KUNSCH, 2009):

- 1) Modelo Mecanicista: avalia a comunicação a partir de um prisma funcional e instrumental, como um sistema garantidor de eficácias e padrões. Considera as estruturas formais e informais da comunicação, preocupando-se com o alcance dos resultados esperados. Apesar de ser um modelo considerado antiquado, a autora pontua que atualmente as organizações não se desligaram desta visão, fato visível também em nossa vivência no ambiente organizacional:

Cremos que, em pleno terceiro milênio, as organizações não mudaram muito em seu comportamento. Muitas vezes, elas têm uma retórica moderna, mas suas atitudes e ações comunicativas são ainda impregnadas por uma cultura tradicional e autoritária do século XIX. A abertura de canais de diálogo e a prática da “comunicação simétrica” requerem uma nova filosofia organizacional e a adoção de perspectivas interpretativas e críticas, capazes de incorporarem atitudes coerentes com os anseios da sociedade pós-moderna. (KUNSCH, 2009, p.72)

- 2) Modelo Interpretativo: considera que a organização é construída como uma cultura social, a partir da comunicação.

- 3) Modelo Crítico: avalia os processos da comunicação considerando as relações de poder, sendo a organização um ambiente de conflitos, com foco nos agentes “oprimidos” ou em minoria.

Em uma visão recente, Stanley Deetz (apud KUNSCH, 2009) estabelece os quadrantes para a divisão de estudos em comunicação organizacional: estudos normativos, interpretativos, críticos e dialógicos. Para cada perspectiva são estabelecidas diferentes análises: orientações emergentes ou elitistas, consensuais (que reproduzem o discurso dominante da organização) ou dissensuais (que pretendem romper com o discurso dominante).

Há diferentes abordagens a respeito da comunicação organizacional em diversas regiões do mundo. Tradicionalmente, os Estados Unidos são o país com maior produção teórica nesta área. Os estudiosos norte-americanos concentram suas análises primordialmente sobre a comunicação organizacional “(...) no âmbito interno e nos processos informativos de gestão (...) nas redes de comunicação, nos canais, nas mensagens, na cultura e no clima organizacional, na estrutura organizacional e nos fluxos” (KUNSCH, 2009, p.75). Atualmente a bibliografia norte-americana agrega outras visões, como a análise de discurso, tomada de decisão, poder, aprendizagem organizacional, tecnologia, liderança, entre outros temas.

Em especial será destacada a visão de Stanley Deetz (2001) apud Kunsch (2009), visto que sua definição de comunicação organizacional adiciona elementos interessantes para a compreensão como conceito e como área científica. Segundo a autora, Deetz propõe três formas de conceituar a comunicação organizacional – função, fenômeno e modelo de pensamento:

[...] primeiramente o foco poderia estar no desenvolvimento da comunicação organizacional como uma especialidade em departamentos e associações de comunicação, caracterizando-se como qualquer produção ou publicação de seus membros em jornais privados. Em segundo lugar, se poderia analisá-la como um fenômeno que existe dentro das organizações, independentemente de seus departamentos. E, por fim, se poderia pensá-la como uma maneira de descrever e explicar as organizações, ou seja, como um modo distinto de realizar a organização. (KUNSCH, 2009, p.113)

A Europa também contribui amplamente para a produção científica no âmbito da comunicação organizacional, porém sob um prisma mais amplo em

relação ao norte-americano, abrangendo todas as suas vertentes: administrativa, interna, institucional e mercadológica. Os estudos europeus englobam principalmente a identidade corporativa e reputação, além do ambiente organizacional, sob um ponto de vista sociológico.

Na América Latina são encontrados diversos autores trabalhando conceitos semelhantes, que envolvem a comunicação organizacional voltada para o âmbito externo/interno, mas com uma vertente mais estratégica para as organizações, que a funcional.

Para iniciar especificamente a revisão de conceitos da comunicação organizacional no Brasil, Paulo Nassar destaca que o processo da comunicação organizacional, sobretudo na comunicação interna, é baseado em redes formais (expressões oficiais e manifestações regulamentadas pelo poder organizacional) e informais (manifestações originadas no âmbito dos públicos). Em sua visão, relacionando a teoria das organizações e da comunicação humana, “(...) a comunicação organizacional é um metassistema social e tecnológico – que tem como objeto de estudo os processos comunicacionais, no âmbito das empresas e das instituições, suas redes de relacionamento e sociedade” (2009, p. 73).

Luiz Aberto Farias procura identificar as interfaces e os pontos de independência entre a Comunicação Organizacional e as Relações Públicas. A sua definição demonstra a relação de interdependência entre as duas áreas:

Comunicação Organizacional é a área do pensamento responsável pela permanente busca de teorias e pela transformação destas em modos interpretáveis pelos agentes de comunicação, representados pela área de relações públicas, as quais, por sua vez, são as teorias, as estratégias e os conjuntos de técnicas e instrumentos – estes utilizados de modo articulado entre si – que buscam a opinião pública favorável a um determinado objetivo. (FARIAS, 2009, p. 57)

Margarida Kunsch figura como uma das principais autoras, cuja pesquisa direciona o estudo da comunicação organizacional para a visão e prática integrada, tendo publicado diversas obras e artigos sob esta perspectiva. Ela salienta que as organizações não devem pensar as diversas subáreas da comunicação de forma estanque, mas inter-relacionadas, pois “(...) são essas formas de comunicação que permitem a uma organização se relacionar com seu universo de públicos e com a sociedade em geral” (2003, p. 150). Assim conceitua a comunicação organizacional:

[...] como disciplina acadêmica, estuda o fenômeno comunicacional do agrupamento de pessoas que integram uma organização e a ela se ligam em torno de uma cultura e de objetivos comuns. Busca compreender todo o sistema, funcionamento, processos, fluxos, redes, barreiras, meios, instrumentos, níveis de recepção da comunicação que é gerada no dia a dia da vida organizacional e as implicações que estão imersas nesse contexto. Analisa ainda as manifestações e expressões discursivas que se configuram nas diferentes modalidades comunicacionais para se relacionar com os agentes ou grupos internos e externos da organização, isto é, os públicos, a opinião pública e a sociedade, por meio da Comunicação Administrativa, Comunicação Interna, Comunicação Institucional e Comunicação Mercadológica. (KUNSCH, 2009, p.113).

O conceito de Comunicação Integrada defendido pela autora está baseado em que a comunicação, das e nas organizações, é um composto resultante de três escopos comunicacionais, não estanques, imbricados e complementares; cujas delimitações servem mais para exemplificação didática. Nesta visão, são seus componentes:

Figura 1 – Comunicação Organizacional Integrada.



Fonte: Margarida Kunsch (2003, p. 151)

Portanto, para fins didáticos, a autora divide a comunicação organizacional em quatro subáreas dentro destes três escopos:

- a) Comunicação Administrativa: a que se processa no âmbito das funções administrativas e viabiliza o sistema organizacional;
- b) Comunicação Interna: a que deve ter objetivos definidos para viabilizar a interação entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e da mercadológica;
- c) Comunicação Mercadológica: responsável pelo alcance dos objetivos mercadológicos da organização, em específico a divulgação de produtos e serviços; e
- d) Comunicação Institucional: responsável pela construção e formação positiva da imagem e identidade corporativa.

Entendendo a Comunicação Integrada como “filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica” e que “(...) pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica e da comunicação administrativa”; a autora coloca ênfase no Planejamento na Comunicação Integrada, para dar “(...) convergência a todas as atividades, com base numa política global, claramente definida, e nos objetivos gerais da organização” (2003, p. 150), além de considerar os componentes da comunicação organizacional, as questões instrumentais que os influenciam e também o contexto em que a organização está inserida. Nesta concepção, ela observa

[...] a comunicação como um fenômeno inerente à natureza das organizações e que acontece em diferentes dimensões, como a humana, instrumental e estratégica, sob fortes influências conjunturais e dos contextos econômicos, sociais, políticos, culturais e tecnológicos. (KUNSCH, 2009, p. 112)

A partir desta visão, Kunsch (2003) propõe etapas de como se deve atuar no planejamento da comunicação organizacional. Estas etapas contemplam:

- situar a organização na sociedade em que está inserida.
- promover o alinhamento estratégico entre as ações de comunicação e a missão, visão, valores e objetivos das organizações.

- administrar estrategicamente a comunicação organizacional, a partir da análise de paradigmas organizacionais, pesquisas e auditorias de comunicação, análise da cultura organizacional e avaliação do capital intelectual da organização.
- buscar uma comunicação excelente, conforme a visão de Grunig (1992) e Dozier et al (1995).
- visualização de todos os públicos estratégicos em âmbito local e global.

Kunsch (2003) propõe, ainda, quatro princípios para a realização destas etapas, a saber: a confiança no conceito de planejamento estratégico em si, aqui entendido como uma metodologia gerencial capaz de direcionar as atividades da organização; a presença da área de relações públicas entre a cúpula diretiva da organização, participando da tomada de decisões; capacitação profissional do gestor da comunicação organizacional e; valorização da cultura organizacional que propicie a participação das pessoas.

A partir deste prisma, o plano estratégico de comunicação organizacional torna tangível o conceito da comunicação integrada, estabelecendo “(...) as grandes diretrizes, orientações e estratégias” (KUNSCH, 2003, P. 247) para sua prática. Assim, o produto da integração entre os diferentes componentes da comunicação organizacional é concretizado não apenas pela consecução de objetivos organizacionais estratégicos, mas também pela coerência entre conteúdos e propósitos entre as diferentes modalidades comunicacionais, atuando sinergicamente para gerar valor para a organização.

Visões semelhantes e complementares são trazidas por outra referência brasileira na área, Gaudêncio Torquato, que contribuiu com importantes fundamentos para as subáreas da comunicação social.

No início da então chamada “comunicação empresarial”, representada pelos “jornais de empresa”, houve grandes transformações, incluindo o reconhecimento de que não apenas as empresas, mas os demais tipos de organizações deveriam utilizar as ferramentas de comunicação. Segundo Torquato (2010, p. 4), a profissionalização da área encontrou vasto terreno na década de 70 a partir de duas necessidades emergentes nas organizações: de um lado a necessidade da formação de uma identidade institucional positiva, perante a sociedade; e de outro lado a necessidade de desenvolver a integração interna entre

seus funcionários, com o intuito de criar um ambiente de trabalho positivo e produtivo.

No entanto, segundo relembra o autor, em um contexto ainda conturbado pelo medo do autoritarismo e da vigilância e marcado pelo extremismo no posicionamento político (ou se está engajado na luta contra o sistema capitalista, ou se está a favor dele), atuar profissionalmente na comunicação organizacional era encarado como estar na “vala da subordinação ao capitalismo internacional”. É sob este cenário que Torquato desenvolve pesquisas acadêmicas que propiciarão o desenvolvimento da comunicação organizacional, a partir da “(...) construção de modelos integrados de comunicação como definidores da eficiência e da eficácia organizacional” (2010, p. 05), aproximando-a do modelo que hoje se consolida – ou seja: a comunicação organizacional como fator de produtividade e competitividade.

Gaudêncio Torquato contribui de forma significativa ao adicionar a comunicação entre os elementos necessários para a motivação do corpo funcional de uma organização. Partindo da tipologia dos poderes adotada por Amitai Etzioni¹, o autor adiciona o “poder da comunicação” (ou expressivo) e sua importância na motivação e engajamento às metas de uma corporação, explicando que

[...] se o poder é a capacidade de uma pessoa de influenciar a outra, para que uma aceite as razões da primeira, isso se dá, inicialmente, por força da argumentação. A relação do poder se estabelece em decorrência do ato comunicativo. (TORQUATO, 2010, p. 6)

Esta contribuição reforça a importância de se pensar a comunicação dentro das organizações como fator estratégico e como elemento para o alcance de uma eficiência² organizacional. Além da importância da comunicação externa na formação de uma identidade e reputação corporativa positivas, a comunicação organizacional no âmbito interno é fator fundamental para uma organização exitosa.

¹ Sociólogo e professor da Universidade de Columbia e da Universidade de George Washington/EUA, identificou três tipos de poder nas organizações complexas: Remunerativo, Normativo e Coercitivo.

² Segundo Lima (2009, p. 15) apud Sobral (2008, p. 05), o conceito de Eficiência leva em consideração a escassez de insumos versus a produtividade – será mais eficiente aquele que mais produzir com menos recursos; em contraposição ao conceito de Eficácia se relaciona com os objetivos a serem alcançados – de maneira simplificada, será mais eficaz aquele que fornecer o produto certo na hora certa.

Segundo Torquato (2010) a década de 90 é marcada pelo crescimento da importância do clima organizacional, fortalecendo as pesquisas internas e; no âmbito externo, a demanda pela transparência ganhou ressonância social. As organizações ficaram entre a necessidade de entender e atender as expectativas e anseios do corpo funcional, ao mesmo tempo em que eram cobradas pela sociedade pela “abertura de portas”. Neste mesmo período houve grandes transformações na gestão das organizações, com o surgimento e consolidação de conceitos como reengenharia e gestão da qualidade, cujos princípios estabelecem a necessidade de uma gestão racional e profissionalizada.

A partir deste momento agregam-se os fenômenos da globalização a partir dos quais Torquato (2010) chama a atenção para as tendências de desenvolvimento da comunicação organizacional no Brasil. Primeiramente, é preciso compreender que este autor entende a comunicação organizacional como um sistema que atua em quatro formas:

- a) Comunicação Cultural: a que comporta e representa os climas internos, os costumes, ideias e valores.
- b) Comunicação Administrativa: a que engloba os papéis, memorandos e normativos internos, que tratam das questões do desenvolvimento do trabalho propriamente dito. Torquato acredita que esta comunicação é, em muitos momentos, responsável pelos gargalos da comunicação na empresa, ponto a ser destacado no subcapítulo a seguir.
- c) Comunicação Social: que envolve os processos de comunicação externa ou interna, porém concentrados em “atos da comunicação indiretos, unilaterais e públicos” (2010, p. 53). É representada pelas áreas de jornalismo, publicidade, relações públicas, marketing e editoração. Entre os objetivos estabelecidos pelo autor para esta forma de comunicação, estão: a projeção de um conceito positivo da organização entre seus públicos, a criação e manutenção de modelos de comunicação que assegurem a operacionalidade das atividades, o estímulo ao espírito de equipe, a projeção do pensamento ideológico da organização entre possíveis multiplicadores, o acompanhamento e influência sobre o meio ambiente, a criação e o desenvolvimento de representações junto aos poderes institucionais do país.

- d) Sistemas de Informação: que agrega as informações armazenadas nos bancos de dados da organização.

As organizações necessitam atuar nestas quatro formas de comunicação de maneira que uma esteja integrada e complemente o objetivo da outra, cada qual com sua própria vertente estratégica e criando um sistema de ações igualmente estratégico. Assim, Torquato (2010, p. 37) traz a sua definição de comunicação organizacional, como sendo “a possibilidade sistêmica, integrada, que reúne as quatro grandes modalidades descritas anteriormente, cada uma exercendo um conjunto de funções”.

Na sequência de sua análise, ele adiciona mais três fatores que afetam a comunicação organizacional. Estes fatores são denominados “variáveis”, classificados em: Tecnologia, Instituição e Sentimento. Torquato (2010) assim as explica:

- a) Variável Tecnologia: agrupa equipamentos e ferramentas de comunicação segundo as tecnologias disponíveis para a organização.
- b) Variável Instituição: definida como o conjunto de normas, processos, sistemas de trabalho, políticas, princípios, valores organizacionais e conferem a “identidade normativa”.
- c) Variável Sentimento: que relaciona padrões, comportamentos e atitudes das comunidades internas.

A visualização da comunicação organizacional como sistema demanda a compreensão de como estas variáveis influenciam e atuam em cada forma de comunicação: cultural, social, administrativa e dos sistemas de informação. Ou seja, a formação e o funcionamento deste sistema é resultado de interseções que determinam maior ou menor eficiência e evolução em cada forma de comunicação.

A partir do entendimento da visão sistêmica de Torquato (2010), justifica-se sua observação de que os profissionais devem atentar para a adoção de novas abordagens e novas fronteiras que se abrem para a comunicação organizacional:

[...] Refiro-me aos amplos, densos e estratégicos limites que estão sendo ocupados pela comunicação administrativa, responsável pela folheteria à disposição dos padrões e normas da hierarquia organizacional, e pela comunicação gerencial, que compreende os fenômenos das relações interpessoais e intergrupais, e cuja importância se mostra nos fluxos das

comunicações descentes, ascendentes e laterais. Trata-se de formas de comunicação que os profissionais não dominam por inteiro, tanto pela ausência de escopo conceitual nas escolas quanto pela dispersão dos setores que cuidam dessas ferramentas nas organizações. [...] Ao lado dos canais de interação (internet, intranet) imediata, estas ferramentas tendem a ganhar importância no cenário organizacional. (TORQUATO, 2010, p. 09)

O autor acredita que o fato desta área (a comunicação administrativa e a gerencial) receber pouca atenção é devido “(...) ao desconhecimento do sistema, à profusão dos centros emissores de comunicação” e “(...) à carência de profissionais no mercado com formação adequada para tratar e administrar os elos da cadeia” (2010, p. 47).

A partir de um prisma contrário ao funcional, Maria Aparecida Ferrari (2011) trabalha os conceitos de comunicação organizacional sob uma ótica além do que ela entende como uma “orientação emissor/receptor”, caminhando para um paradigma dinâmico focado no compartilhamento:

As recentes abordagens veem a comunicação como um processo fundamentalmente bilateral, interativo e participativo em todos os níveis de alcance. Tal enfoque envolve a mudança paradigmática da orientação emissor/receptor para uma orientação mais dinâmica e complexa de significados construídos, segundo a qual todos os atores podem ser ativos e tomar iniciativas. (FERRARI, 2011, p. 154).

Por isso adota uma visão crítica ao que ela chama de “atribuições puramente administrativas da comunicação”, que, segundo ela, emergem das denominações que lhes são atribuídas, como: organizacional, institucional, interna, externa, pública e mercadológica, que “(...) acabam por destruir o sentido de compartilhamento e a troca de significados” (2011, p. 155). Ferrari defende a visão de compartilhamento e troca de significados também para a comunicação no sistema organizacional, uma vez que são as “(...) organizações as principais vítimas da confusão que se estabeleceu em razão da grande diversidade de definições que para ela se estabeleceram” (p.154). E propõe tratar a comunicação dentro das organizações sob três dimensões, porém sem perder a visão unificadora, a saber:

- a) Comunicação Organizacional: que trata dos fluxos de relacionamento entre a alta direção e os todos públicos de interesse. Seu objetivo é

estabelecer contato e equilíbrio entre os interesses da organização e os públicos envolvidos.

- b) Comunicação Corporativa: que estrutura e gerencia os significados do “tecido organizacional”. Usando todos os meios e ferramentas disponíveis, seu objetivo é criar e consolidar um conceito, identidade ou posicionamento da organização diante dos públicos de interesse.
- c) Comunicação Estratégica: aquela envolvida com a conquista dos objetivos de negócio da organização e também desenvolve significados compartilhados.

Nesta visão, Ferrari (2011) demonstra sua visão da comunicação no ambiente organizacional como um conjunto de processos que não são separados por unidades organizacionais ou especialidades profissionais, mas pelo que se pode denominar de objetivos centrais resultantes destes processos. Destacando a característica estratégica da comunicação, ela afirma:

Por ser eminentemente proativa, a comunicação estratégica é um processo pelo qual a empresa conduz, intencionalmente, sua comunicação de modo que ela seja clara, aberta e com objetivos voltados para o mercado e para seus públicos de interesse. Nesse sentido, quando a organização planeja estrategicamente sua comunicação, ela o faz por meio de políticas e parâmetros sobre os quais traça seu espaço de ação, classifica os públicos com os quais vai interagir e define o discursos a ser dirigidos a cada um deles. (FERRARI, 2011, p. 157)

Finalizando, destaca-se outro nome de referência entre os pesquisadores da comunicação organizacional no Brasil, Wilson Carlos Bueno que, no entanto, prefere denominar o conceito como “comunicação empresarial”, por ser, segundo ele, frequentemente mais usado e aceito no ambiente profissional. Assim como os autores já citados, Bueno (2009) entende que a comunicação organizacional engloba as vertentes institucionais e mercadológicas, defendendo, também, a abordagem da comunicação integrada.

No entanto, no conceito de comunicação empresarial trabalhado por Bueno, a Comunicação Institucional e a Mercadológica englobam as iniciativas tanto para o público interno como para o público externo, definindo-a como um “(...) conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e

desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse” (2009, p. 3-4). A comunicação institucional e mercadológica – ainda que executadas por áreas ou profissionais distintos - são vertentes a serem trabalhadas sob um planejamento centralizado e igualmente associadas “(...) ao negócio, à visão e à missão da organização” (2009, p.11). É o resultado deste planejamento centralizado que consolida o conceito e a imagem organizacional.

Quando nos referimos à comunicação integrada, não queremos apenas dizer que as atividades de comunicação se tangenciam numa organização, mas que elas se integram, umbilicalmente ao processo de gestão, de planejamento, de marketing e obedecem a uma política e diretrizes comuns. A comunicação se integra não na superfície, não é uma questão de epiderme, mas de DNA, de cultura. (BUENO, 2009, p. 49)

Bueno (2009) concorda ainda, que o sistema de comunicação de uma organização está relacionado com seu modelo de gestão: “A comunicação é o espelho da cultura empresarial e reflete, necessariamente, os valores da organização” (2009, p.6). Por isso, partindo dos conceitos de estratégia corporativa e estratégia empresarial de Craig e Grant³, ele relaciona a comunicação empresarial com a estratégia competitiva de uma organização para o “(...) desenvolvimento de planos e ações que imprimam vantagem competitiva” (2009, p.57).

Outro posicionamento interessante postulado por Bueno (2009) é colocar a comunicação como atividade de todos os profissionais da organização, e não apenas para os da área de comunicação – todos os profissionais, em menor ou maior grau, comunicam-se com os públicos da organização no desempenho de suas funções, daí a necessidade de se implementar o que o autor denomina como Cultura da Comunicação⁴. Isso porque, em sua visão, a comunicação organizacional deve

³ James Craig e Robert Grant (1999) esclarecem a diferença entre Estratégia Corporativa (aquela relacionada com as decisões para definir o negócio no qual a empresa irá atuar) e a Estratégia Empresarial (relacionada com as opções para o desenvolvimento da vantagem competitiva da empresa, dentro do negócio em que escolheu atuar).

⁴ O autor explica a Cultura de Comunicação como a mobilização e a capacitação de todos os funcionários para a função de comunicar - aqui posta como interação e criação de relacionamento com os públicos de interesse. Bueno defende a criação da Cultura de Comunicação principalmente no âmbito da comunicação interna, para que não exista apenas uma ‘área’ de comunicação, mas sim uma organização cujos trabalhadores estejam todos envolvidos com o ‘processo’ de comunicação e comprometidos com a circulação e o compartilhamento de informações.

ser entendida como um “(...) processo integrado que orienta o relacionamento da empresa ou entidade com todos os seus públicos de interesse” (BUENO, 2009, p.9).

Como foi possível observar por esta compilação de conceitos e análises históricas, apesar de algumas visões divergentes (principalmente no âmbito da visão exclusivamente funcional ou crítica da comunicação organizacional), alguns pontos são comuns entre os autores brasileiros, entre os quais se destacam a defesa da visão e prática integrada da comunicação, o seu posicionamento em nível estratégico nas organizações; e o entendimento de que a comunicação é um fator crítico para a dinâmica do sistema organizacional.

Na próxima parte deste capítulo serão observados especificamente os conceitos voltados para a comunicação interna e comunicação administrativa, os quais foram definidos como componentes da comunicação organizacional - destacados por serem parte específica do objeto desta dissertação.

2.2 Comunicação Interna e Comunicação Administrativa

A Comunicação Interna e Administrativa das organizações, referem-se a um conjunto de processos de envio de informações, em geral de líderes a subordinados, cujos estudos são centrados na análise do instrumental, do conteúdo e da consecução de objetivos organizacionais.

Nesta pesquisa, a proposta é refletir sobre os fluxos e processos da comunicação interna a partir do uso das tecnologias da comunicação digital, ou seja, dentro de um contexto em que a própria prática de comunicação está em transformação.

Como ficou evidenciado no subitem anterior, o tipo de comunicação existente em uma organização é intrínseco ao estilo de gestão ali presente. O que revela a necessidade de se entender os diferentes contextos organizacionais criados pela forma como uma organização é gerida (e o que os líderes desta organização entendem como “comunicação”) antes de se pensar como é possível planejar e trabalhar a comunicação interna (OLIVEIRA e PAULA, 2009).

Um ponto de partida é conhecer as diferenças entre os conceitos de Sociedade Disciplinar e Sociedade de Controle desenvolvidos por Deleuze, apud Oliveira e Paula (2009). Enquanto a primeira tem referência na sociedade moderna e

seu mecanismo de poder é basicamente traduzido pelo regime disciplinar, a partir da estrutura hierarquizada; a segunda possui suas bases na sociedade contemporânea, cujo mecanismo de poder é centrado no “discurso da sedução”, ou seja, formas de convencimento coletivo cujo objetivo é mostrar às pessoas que existem novas formas de agir e essas novas formas são boas para elas.

Entretanto, as organizações não abandonaram traços característicos da sociedade moderna. Apesar de buscarem a legitimação de seus objetivos organizacionais junto ao público interno através do “discurso da sedução”, não deixaram de apoiar-se no regime disciplinar, criando um desequilíbrio: se de um lado elas emitem mensagens de projetos coletivos; por outro, preferem que a manifestação de seu público interno se dê pelas vias formais e hierarquizadas. Segundo Oliveira e Paula (2009), esta é a primeira das três contradições das organizações modernas inseridas na sociedade contemporânea – a manutenção da racionalidade e da praticidade características da sociedade moderna.

A segunda contradição está relacionada com a passagem do culto ao individualismo ao culto aos objetivos coletivos, marcados, por exemplo, pela necessidade de trabalho em equipe. Por outro lado, as pessoas ainda são pressionadas pelo destaque profissional, pela necessidade de se sobressaírem e alcançarem metas e conseguirem a realização profissional individual. “Ao mesmo tempo que são levados a pensar e agir individualmente, os atores internos, para sobreviverem na organização, precisam dar um aspecto coletivo ao sentimento individual e pessoal.” (OLIVEIRA e PAULA, 2009, p. 17).

A terceira contradição, ainda segundo as autoras, é a mudança do estilo diretivo em diferentes níveis da organização. A partir do nível médio das organizações (a gerência, por exemplo), vê-se que na relação entre si e seus superiores prevalecem as características da Sociedade de Controle, enquanto que nas relações entre gerentes e subordinados, predominam as características da Sociedade Disciplinar. Ou seja, Gerentes são encarregados do cumprimento de metas e objetivos coletivos e para alcançá-los empregam o regime disciplinar.

Neste contexto de “(...) convivência do moderno com o contemporâneo nas organizações” (OLIVEIRA e PAULA, 2009, p. 18), é que são vislumbradas as primeiras dificuldades do planejamento e execução de um fluxo de comunicação interna dentro das organizações – crer que todas as mensagens emitidas pela organização são absorvidas pelo seu público interno da mesma forma; ou, ainda,

que ele compreenda este conteúdo da forma como o emissor pretendeu, é algo ilusório, para não dizer ingênuo.

A partir de leituras recentes sobre comunicação organizacional e comunicação interna, foram identificados fatores críticos para o planejamento da comunicação interna nas organizações. Estas visões estão baseadas em publicações de diferentes autores, como será mostrado a seguir:

- a) Queda de credibilidade: Nas pesquisas analisadas pelas autoras, verificam-se críticas (explícitas ou não), do público interno em relação ao conteúdo que circula dentro das organizações. Um estudo consultado pelas autoras, veiculado em 2005 pela consultoria Bozz/Allen/Hamilton, mostrou que 84% dos empregados acreditam que a informação não circula abertamente na organização e ainda que, a maior parte da informação que circula atende apenas a demanda de trabalho (GRATES, 2006 apud OLIVEIRA e PAULA, 2009).

Os empregados estão trabalhando com o “volume *off*”, às voltas com muito barulho e distração. As pessoas estão inundadas com tanta informação – a maioria irrelevante e conflitante com a realidade que vivem, e sentem-se oprimidas e confusas. Isso cria um ambiente de cinismo em vez de entusiasmo, é como prestar atenção ao jogo esportivo com o volume desligado. Existe pouca credibilidade nas palavras e os empregados determinam a verdade e a realidade, prestando atenção ao comportamento – estão prestando atenção, mas escolhendo não escutar. (GRATES, 2006, p. 12 apud OLIVEIRA e PAULA, 2009, p. 19)

- b) Ampla acessibilidade: em tempos de comunicação digital, a organização é apenas mais uma fonte de informação e, dadas as informações acima, provavelmente seja vista como pouco isenta pelos empregados.
- c) Mudança de Postura do Trabalhador: segundo Kunsch, esse fator nasce da abertura política e democrática do País, que propiciaram mudanças comportamentais que tiraram do trabalhador um comportamento meramente passivo, “(...) passando para uma consciência coletiva/sindical mais viva” (2003, p.158).

d) Relações de Trabalho em constante alteração: como planejar um fluxo de comunicação interna quando, dentro das organizações são encontrados empregados com vínculo trabalhista tradicional, trabalhadores terceirizados, trabalhadores autônomos e empregados de fornecedores, todos convivendo no mesmo local e muitas vezes trabalhando por um “objetivo comum”? Um plano de comunicação interna precisa abordar essas diferenciações, prever os diferentes tipos de vínculos e inclusive os diferentes níveis de permanência destas relações.

Pensando no público interno, o composto entre funcionários de carreira, terceirizados e contratados apresenta uma enorme dificuldade para se trabalhar uniformemente a comunicação, já que cada um desses segmentos tem um nível diferente de envolvimento com a empresa. (FREITAS, 2009, p. 44)

e) Mudança na temporalidade das relações. Até o início dos anos 1990, o conceito de sucesso profissional era sinônimo de uma carreira sólida em uma grande organização - 20, 30 anos de trabalho em uma empresa que mostrassem um histórico de sucessivas promoções. Atualmente, a realização profissional e o conceito de sucesso denotam a passagem por diferentes empresas e áreas, a formação de um currículo que preferencialmente demonstre um profissional multidisciplinar (Regis e Gonçalves, 2009). Em consequência, aparece mais um complicador no planejamento da comunicação interna: como comunicar em um ambiente de relacionamentos efêmeros?

O cotidiano urbano, globalizado e sobrecarregado de comunicações, induz os cidadãos a participarem ao mesmo tempo de inúmeras redes de relacionamento, colocando em xeque a permanência das relações. [...] Durante boa parte do século XX, o compromisso a médio e longo prazo orquestrou as relações entre trabalhador e empresa. Atualmente, no entanto, o compromisso é muitas vezes efêmero. Daí uma das grandes dificuldades de se definir qual é o público-interno de uma organização e quais serão, portanto, os programas e projetos voltados para ele dentro da empresa. (FREITAS, 2009, p. 42 e 43)

- f) Desagregação do público interno. Paradoxalmente, a mesma sociedade em rede que une, distancia. Segundo Castells (2001), apud Freitas (2009) as possibilidades criadas pelas novas tecnologias fazem com que um empregado não necessariamente esteja no mesmo ambiente que os demais, apesar de trabalharem para a mesma organização. Como desenvolver um fluxo de comunicação interna para um público interno “não-presente”? Baseados em Sennet (1999), Regis e Gonçalves (2009, p. 66) destacam: “(...) no contexto de empresas mais ‘planas e flexíveis’, pensadas como ‘redes’, enfraquece-se o sentido de lealdade institucional, de comprometimento e confiança que os laços a longo prazo proporcionavam.” No mesmo sentido, alerta Scolari (2008, p. 283) “[...] *las actividades laborales se basan más en el uso del tiempo que en el de un espacio que tiende a resignificarse*”⁵.

Avaliando este cenário, em Oliveira e Paula (2009) vê-se que a gestão da comunicação interna prescinde de um caráter estratégico:

Seria uma gestão que entende a comunicação como um processo estratégico e abole a referência ao modelo transmissional, considerando o papel e as possibilidades da comunicação diante da complexidade do ambiente dos negócios na atualidade. O paradigma clássico/informacional, que orienta tradicionalmente a comunicação organizacional, mostra-se insuficiente para responder tal complexidade. A comunicação interna precisa ser trabalhada em outra perspectiva, a fim de assegurar coerência às políticas e às ações organizacionais, assim como criar espaços que possibilitem o engajamento dos atores sociais nos processos organizacionais. (OLIVEIRA e PAULA, 2009, p. 23).

Freitas (2009, p. 44), aponta como possibilidade a ênfase ao pensamento criativo do público interno. “Nesse caso, o trabalhador, além de produzir, cria.” Assim, o planejamento da comunicação interna deve permitir que o processo criativo do indivíduo tenha lugar dentro do processo de trabalho/produção. Essa ideia vem ao encontro das características pensadas para o perfil do trabalhador da Geração Y, que serão vistas com detalhes no capítulo seguinte (criar e compartilhar).

⁵ “[...] as atividades laborais se baseiam mais no uso do tempo do que no de um espaço que tende a se resignificar.” Tradução nossa.

Assim, temos dois autores que apontam duas tendências importantes para o fluxo da comunicação interna nas organizações: propiciar espaço para o pensamento criativo e para o engajamento dos trabalhadores nos processos organizacionais, mas não apenas como meros reprodutores de atividades operacionais; e sim como agentes ativos na formulação destes processos.

Contribuindo para o entendimento da comunicação interna, Marlene Marchiori traz alguns conceitos relacionados com suas funções e objetivos. Ela define a comunicação interna como “(...) um processo indispensável para pensar e entender a organização” (2008, p. 142). A autora destaca que é através dela que o público interno vivencia as “relações profissionais” (ligadas à atividade da empresa), as “relações de convivência” entre as pessoas que compõem aquela organização e as “relações de identidade”, que transmitem os códigos culturais e criam o sentido de pertencimento (RAIGADA, 1997 apud MARCHIORI, 2008). Além disso, Marchiori salienta que “a abertura dos canais, a construção de diálogos e a busca da performance são caminhos para que a comunicação interna se fortaleça nas organizações”. (2008, p. 226)

A pesquisadora espanhola Marisa del Pozo Lite (2007) concorda que a eficácia da comunicação interna passa pelo estilo de gestão existente na empresa e a sua estrutura formal ou hierárquica. Também explica que o estilo de gestão é influenciado pelo contexto em que a organização se encontra. Segundo a autora, um estilo de gestão participativo amplia a possibilidade de conquistar o envolvimento do trabalhador com os objetivos organizacionais; e esta gestão participativa implica a construção de canais formais e valorização dos canais informais de comunicação, principalmente quando ascendentes.

Assim, ela acrescenta um terceiro elemento para compor o planejamento da comunicação interna nas organizações, que denomina de “escuta ativa”. Este conceito pode ser explicado como a atitude de entender, não apenas o conteúdo literal da mensagem recebida, mas também sua intenção, ou seja, os objetivos ou atitudes atrás da mensagem.

La “escucha activa” es un importante modo de conseguir cambios en las actitudes de los trabajadores. Una escucha atenta y sensible a la intencionalidad del mensaje es mucho más efectiva para un cambio en las actitudes individuales de los trabajadores y para el desarrollo de equipos. A su vez el resultado de “escuchar activamente” no está sólo en favorecer esa actitud de cambio, ayuda también a construir profundas y positivas

relaciones humanas; trata de alterar de forma constructiva las actitudes, también del que escucha.” (POZO LITE, 2007, p. 33)⁶

Ao trazer essas diretrizes comunicacionais para um âmbito tático/operacional, vê-se em Torquato (2010) que, dentre as diversas formas de se usar a comunicação dentro das organizações pode-se dividi-las em Comunicação Instrumental e Comunicação Expressiva. Com intuito comparativo e didático, no quadro abaixo é possível visualizar rapidamente como são definidas:

Quadro 2: Comunicação Instrumental e Expressiva

CATEGORIA	MENSAGENS	IMPACTO NA ORGANIZAÇÃO
COMUNICAÇÃO INSTRUMENTAL	Técnicas, burocráticas e normativas.	Sua densidade criam ambientes ásperos e áridos.
COMUNICAÇÃO EXPRESSIVA	Capacidades, habilidades, comportamentos e posturas.	Humaniza, suaviza, agrada, diverte, impacta, sensibiliza.

Fonte: Elaborado pela Autora a partir de Torquato (2010)

Pela visualização das categorias é possível inferir a necessidade de uma organização em equilibrar o uso dos dois diferentes tipos de comunicação para o contato com seu público interno, evitando os extremos da criação de ambientes puramente formais ou desprovidos de um foco produtivo.

Foi visto também que Torquato (2010) divide a comunicação organizacional em quatro formas: Cultural, Administrativa, Social e de Sistemas de Informação. Antes do tratamento da Comunicação Administrativa propriamente dita, Torquato chama a atenção para o que define como “Comunicação Gerencial”, aquela que é realizada pelos líderes do nível médio da hierarquia organizacional, os que fazem a ligação entre a alta direção e os trabalhadores das operações. Segundo o autor, são poucos os profissionais de comunicação que atentam para este fator dentro do fluxo da comunicação interna nas organizações. No entanto, gerentes, supervisores, encarregados e outros líderes de nível médio são muitas vezes os

⁶ A “escuta ativa” é um importante modo de conseguir mudanças nas atitudes dos trabalhadores. Uma escuta atenta e sensível a intencionalidade da mensagem é muito mais efetiva para a mudanças nas atitudes individuais dos trabalhadores e para o desenvolvimento das equipes. Por sua vez, o resultado de “escutar ativamente” não está apenas em favorecer essa atitude de mudança, ajuda também a construir profundas e positivas relações humanas; trata de alterar a forma construtiva das atitudes, também daquele que escuta. Tradução nossa.

responsáveis pelo efeito “gargalo”, uma vez que entendem que o compartilhamento de informações é igual à perda de poder. Assim, retêm as informações do restante da equipe, crenças de que dessa maneira asseguram sua “posição” na hierarquia.

Torquato (2010) chama a atenção para este fator, justamente porque acredita que entre as causas das falhas na comunicação, além dos problemas de mensagem e de canais, estão os problemas das fontes que “(...) não estão preparadas para maximizar a eficácia das mensagens que transmitem” (2010, p. 38). Esta falta de preparação pode ser entendida pela compreensão de seis esferas na atuação da comunicação gerencial.

- a) Atitudes: para consigo, para com o assunto e para com o receptor. Um líder contrariado e desmotivado, muito provavelmente não atuará com a confiança necessária para estimular a consecução de metas. Suas mensagens estarão “contaminadas” com uma possível atitude negativa. De forma similar, uma atitude positiva por parte do líder fará toda diferença na transmissão de uma mensagem delicada. Outro fator importante é o conhecimento, a profundidade com que domina o tema que está sendo tratado. Influencia também, a forma como o líder é visto pela equipe, se tem credibilidade e respeito; e ainda se este líder se deixa intimidar pelos seus interlocutores.

- b) Níveis de Comunicação: divididos em nível Intra (capacidade de codificar/decodificar a comunicação, em relação às habilidades de comunicação escrita ou verbal, raciocínio, leitura, audição e interpretação); nível Inter (que trata da comunicação direta, bilateral, recíproca e privada entre dois interlocutores, representando as implicações nas comunicações de um líder com seus pares, com seus superiores e com seus subordinados); nível Grupal (que engloba os instrumentos de comunicação coletiva como reuniões e palestras); e o nível Coletivo (representados pelas ferramentas clássicas como jornais internos, boletins, revistas, etc.). Em cada nível existem fatores complicadores que influenciam a eficácia da comunicação gerencial.

- c) Fluxos da Comunicação: Nesta esfera consideram-se os caminhos em que a comunicação flui pela hierarquia organizacional, conhecidos como ascendente, descendente, lateral e diagonal. Em cada fluxo é preciso identificar os motivos que causam falhas e os pontos positivos que precisam ser destacados para que as mensagens circulem pela empresa de forma eficaz.
- d) Mensagens: nesta esfera, a preocupação se dá sobre os elementos da composição da mensagem propriamente dita: o Código (trata da linguagem), o Conteúdo (conhecimento e domínio do tema) e o Tratamento (uso formas de abordagens que aproximem a mensagem do público-alvo e estejam adequadas às circunstâncias do ato comunicativo).
- e) Canais: Rápidos, lentos, complexos, acessíveis, amplos, dirigidos. Há canais de quase todos os tipos dentro da organização e disponíveis para a comunicação gerencial. Saber escolher corretamente um canal de acordo com o objetivo de uma comunicação é algo necessário, mas que ainda não obteve a devida atenção pelos líderes. Hoje os canais que propiciam agilidade são muito valorizados, mas é preciso analisar se eles atendem as necessidades de públicos que ainda não estão preparados para utilizá-los.
- f) Receptores: nesta esfera a preocupação recai sobre o conhecimento daqueles que receberão a comunicação (gostos, valores, repertórios, expectativas, realidade cotidiana, etc.). Este conhecimento é fundamental para a criação de empatia, um elemento primordial para se conquistar a atenção de um público e também para entendê-lo.

A separação da “falha de preparação das fontes” nestas seis esferas, demonstra claramente o quanto este elemento não pode ser esquecido nos programas de comunicação interna, cujo êxito está altamente relacionado com a comunicação gerencial, ou, pela capacidade de gerentes e outros funcionários de nível médio de se comunicarem.

Posicionamento similar demonstra Sidinéia Gomes Freitas, que defende o incentivo ao diálogo nas organizações como mais um instrumento para tornar a comunicação interna eficaz, através do fomento à interação, que “(...) pressupõe um conjunto de disposições verbais e não-verbais que se exprimem por palavras e que buscam o diálogo e a sinergia das relações entre pessoas.” (2009, p. 141).

Na visão de Freitas (2009), o incentivo ao diálogo nas organizações implica a análise de três fatores:

- a) Comunicação: Para a interação e o diálogo, a fala é extremamente importante pois:

[...] exerce grande influência sobre as atitudes e comportamento dos outros.
[...] Apesar de sua recorrente importância e de seu peso nas relações interpessoais, poucos executivos sabem a respeito do seu uso adequado e do lugar que ela ocupa no mundo do trabalho. (FREITAS, 2009, p. 142).

- b) Desenvolvimento de Líderes: Com foco para o exercício de uma liderança situacional e empenhada para sua aplicação prática.

O desenvolvimento de executivos e o treinamento de lideranças são práticas recorrentes nas organizações, mas é necessário verificar o quanto [dos treinamentos] os líderes conseguiram aplicar nas suas rotinas profissionais, afetando o comportamento das pessoas e promovendo mudanças reais e duradouras. (FREITAS, 2009, p. 144).

A autora também enfatiza que a comunicação e o relacionamento são a base do poder dos líderes em relação aos seus liderados, e que, portanto, as organizações devem analisar os relacionamentos com base em quatro dimensões citadas por Greenhalgh (2002) apud Freitas (2009): *rapport* (respeito e confiança), vínculo (reconhecimento de aliados), amplitude (escopo e limites do relacionamento) e afinidade (compartilhamento e empatia).

- c) Transformação da Estrutura Organizacional: Uma estrutura organizacional extremamente arraigada a princípios competitivos e à performance individual, dificilmente poderá criar um ambiente propício

ao diálogo e à construção de relacionamentos – base da criação da confiança e compreensão. Para se obter uma organização que permita o diálogo e a interação entre as pessoas Freitas (2009) propõe quatro atitudes transformadoras: suspensão dos julgamentos, evitar pressuposições e paradigmas, cultivar a reflexão, e a promoção de mudanças de valores.

É possível pensar a análise destes três fatores como uma tendência na comunicação interna. Freitas (2009) acredita que, fomentando o diálogo e o desenvolvimento de pessoas que entendam a comunicação e o relacionamento como fonte de liderança, as organizações poderão criar um cenário novo para a comunicação interna, com um foco diferente do que em geral se discute: “O diálogo exige investimentos em lideranças, ao contrário do que se vem materializando no campo da comunicação – investimento em veículos (mídias).” (FREITAS, 2009, p.151).

Pensamento similar apresenta Marchiori (2008) quando destaca a importância de se tratar a comunicação interna além da informação, fomentando o conceito do diálogo interno: “(...) os relacionamentos internos começam a ser valorizados e vistos como a alavanca necessária para trabalhar ações internas e externas com segurança e efetividade.” (MARCHIORI, 2008, p. 143). Também em sua visão, esta abertura ao diálogo e a valorização das lideranças internas formais e informais abre portas amplas ao processo de aprendizado.

Além destes, há outros elementos que precisam ser considerados nos programas de comunicação interna, como os boatos e os líderes informais dentro das organizações, fatores que possuem papel importante pelo poder de influência que possuem. No entanto, boatos existem onde não há transparência. Boatos podem ser neutralizados se a organização desenvolver um sistema fluido de comunicação, que torne acessíveis as informações demandadas pelo corpo funcional e que considere, na sua formação, a valorização dos líderes informais.

Entendendo a importância da comunicação, diálogo e relacionamento do nível gerencial na comunicação interna, é possível detalhar a segunda forma da comunicação organizacional – a Comunicação Administrativa.

Segundo Torquato (2010, p.46), a Comunicação Administrativa “(...) abrange todos os conteúdos relativos ao cotidiano da administração, atendendo às

áreas centrais de planejamento e às estruturas técnico-normativas, com a finalidade de orientar, atualizar, ordenar e reordenar o fluxo das atividades funcionais”.

Entre os problemas mais apontados nas pesquisas que o autor realizou sobre os sistemas de comunicação, que impedem que a comunicação administrativa flua de forma assertiva dentro da organização, estão: indefinição de responsabilidades, falta de conhecimento pleno do negócio, falta de clareza nas normas divulgadas, excesso de informação, defasagem tecnológica (a comunicação administrativa é normalmente baseada no trânsito de papéis), cobertura desigual dos diversos nichos receptores, escolha equivocada de canais (em termos de público-alvo, mensagens e tempestividade), lentidão, má administração do tempo, linguagens e morfologia inadequadas, distribuição ineficiente, ausência de critérios editoriais, falta de especialistas no tema e ausência de previsibilidade.

Margarida K. Kunsch define a Comunicação Administrativa como “(...) aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas; é a que permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes”. (2003, p. 152). Neste sentido, ainda segundo Kunsch (2003), o ato de administrar (planejar, coordenar, dirigir e controlar) é viabilizado pelos processos de comunicação que permeiam as organizações para o processamento de informações, sendo a “comunicação administrativa que faz convergir todas essas instâncias” (2003, p.153).

Mas a autora esclarece que a comunicação administrativa, relacionada com os fluxos, os níveis e as redes de comunicação da organização, não pode ser confundida com a comunicação interna, que para Kunsch é um

[...] setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica. [...] a comunicação interna corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores da organização, permitindo seu pleno funcionamento. (2003, p. 154)

A autora preocupa-se também em diferenciar a comunicação interna do chamado endomarketing, o qual, citando Bekin (1995), ela posiciona como um conjunto de ações que visam sensibilizar os empregados de uma organização para

os conceitos de serviço ao cliente, ou seja, incluir valores relacionados à noção de cliente na estrutura organizacional.

Como Comunicação Interna, Kunsch indica o conceito proposto no Plano de Comunicação Social elaborado pela Rhodia nos anos 1980, o qual definia a comunicação interna como “uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis”. (RHODIA, 1985 apud KUNSCH, 2003 p. 154).

Portanto, sob os conceitos de Kunsch, a comunicação administrativa possui papel na atuação e funcionamento da organização, em torno de seus objetivos de produção; e a comunicação interna atua na interação e integração entre a organização, representada por seus líderes, e os trabalhadores que nela atuam. Enquanto uma foca em funcionamento, a outra foca relacionamento – ainda que para isso usem a mesma estrutura comunicacional existente: fluxos, níveis e instrumentos.

A autora ainda destaca a necessidade de trabalhar a comunicação interna dentro das decisões político-estratégicas da organização, tendo em vista a importância do relacionamento com o público interno para a consecução dos seus objetivos organizacionais. Porém, Kunsch (2003) pontua que a comunicação interna deve ir além e viabilizar a compatibilização entre seus interesses, não esquecendo que, antes de trabalhadores, a organização está se relacionando com seres humanos e cidadãos, com suas próprias expectativas, valores e objetivos pessoais. Só assim, afirma a autora, se praticará uma “(...) comunicação interna participativa e de coerência entre o discurso e a prática no dia-a-dia das organizações”. (2003, p.157).

Ainda segundo Kunsch (2003), a comunicação interna se constitui como poder dentro das organizações e tem sua importância definida tanto no âmbito das lideranças (formando um público multiplicador importante para a criação do conceito positivo da organização), como para o trabalhador, desde que praticada como uma oportunidade de dar voz e valorizá-lo como indivíduo. Neste contexto, é possível perceber que o processo de comunicação interna deve ser profissionalmente dirigido em busca da qualidade que

[...] passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, usando a verdade como princípio; pela rapidez e competência; pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias, pela utilização das novas tecnologias; pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que realize efetivamente a comunicação de ir-e-vir, numa simetria entre chefias e subordinados (KUNSCH, 2003, p. 160).

Além destes é importante destacar outros papéis da comunicação dentro das organizações:

Estabelecer confiança; possibilitar a cocriação, por meio da participação do público receptor; contribuir para um clima favorável e propício no ambiente de trabalho; fazer as conexões com todas as modalidades comunicacionais; envolver as pessoas para buscar um comprometimento consciente; celebrar e fazer as correções e os ajustes necessários; e comunicar sempre as ações e os programas que são levados a efeito. (KUNSCH, 2003, p. 162).

Para Torquato (2010) a Comunicação Interna é parte da Comunicação Social, junto com a Comunicação Externa, e se desenvolve no âmbito dos três subsistemas indicados pelo autor (tecnológico, institucional e sentimental). Segundo ele, sua missão básica é

Contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização, ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos. (TORQUATO, 2010, p. 55)

Marlene Marchiori (2008) publicou algumas proposições para fundamentar a conquista na qualidade na comunicação interna pelos profissionais de comunicação, que englobam a definição de políticas e estratégias, diálogo aberto entre líderes e funcionários, busca do comprometimento por meio da verdade, seleção de informações pertinentes para o conhecimento, adaptação de formas e discursos aos diferentes segmentos de funcionários, utilização de vários canais, fomento à interatividade, valorização das lideranças formais e informais, e a mensuração. Em sua visão, a comunicação interna engloba a comunicação administrativa que é a "(...) mola propulsora da realidade interna de uma empresa" (2008, p. 215).

A comunicação interna planejada e avaliada é uma ferramenta estratégica que estimula o diálogo entre lideranças e funcionários. Oportuniza a troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atitudes das pessoas. É fundamentalmente um processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais. Promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização. (MARCHIORI, 2008, p. 215-216)

Wilson Carlos Bueno (2009) também traz fundamentos para a análise da comunicação interna, porém sob outro ponto de vista. Em sua análise, as organizações estão trabalhando a comunicação interna de forma equivocada quando insistem em manter o entendimento de que existe um único público interno, ao qual se destina um conjunto único de pautas através de um ou dois veículos de comunicação.

Considerando-se o contexto atual, em que os ambientes organizacionais, sobretudo os empresariais, estão cada vez mais heterogêneos, percebe-se espaço para a visão proposta por Bueno. De maneira geral, algumas diferenças já se fazem presentes nas empresas, como os distintos perfis geracionais, idade, padrão de condução do trabalho e graus de instrução. Mas outros fatores, citados abaixo, estão contribuindo para a ampliação da formação de diferentes perfis do público interno.

Diante do cenário altamente competitivo, as organizações buscam soluções para a gestão de custos – que na área de recursos humanos, podem se concretizar com iniciativas que vão desde a terceirização até a fixação de parcerias com fornecedores de serviços, para a execução de atividades complementares ao processo produtivo, o que resulta em um ambiente que abriga, inclusive, trabalhadores de empresas fornecedoras totalmente envolvidos em projetos internos, junto com os demais funcionários. Somem-se as iniciativas em defesa da diversidade cultural, que buscam gerar um ambiente organizacional receptivo e justo entre as diferenças de gênero, etnias, idade e orientação sexual.

Outro elemento que muda as estruturas organizacionais são os trabalhadores que não necessariamente estão dentro da empresa. A ampliação das tecnologias de comunicação tornou a manutenção de trabalhadores remotos um excelente custo/benefício para muitos negócios e vem aumentando o número de indivíduos que produzem nestas condições. Há ainda outro fator que influencia as

organizações - a oferta de serviços profissionais especializados, como advogados, consultores e outras profissões que atuam como assessores e frequentando-as alguns dias por semana. Ou seja, “(...) se os públicos têm características, perfis e, por extensão, demandas diferentes, faz sentido levar isso em conta no planejamento da comunicação interna” (BUENO, 2009, p. 86).

Bueno (2009) afirma que tentar concentrar a comunicação interna sob um só instrumento pode em um primeiro momento diminuir custos, mas a perda em assertividade é muito grande. Afirma ainda que a ampliação de canais não necessariamente implica em aumento de custos de comunicação, visto o ganho em efetividade.

A comunicação interna deve ser pensada com essa complexidade, embora isso signifique abrir mão de uma série de práticas que estamos repetindo há algum tempo. Não há outra saída, se pretendemos maximizar o nosso relacionamento com os públicos internos das nossas organizações. Cada público deve ser visto em suas particularidades, em suas demandas, em suas expectativas, em sua forma específica de comunicação. O que pode ser razoável para um deles pode ser contraproducente para os demais. Uma newsletter, sem fotos, repleta de informações sobre o mercado, encaminhada via e-mail, pode ser o instrumento adequado para os executivos de primeira linha, mas desinteressante ou inatingível para os colegas de outros níveis da estrutura organizacional. (BUENO, 2009, p. 88)

Conscientes da composição de um público interno heterogêneo, o planejamento da comunicação interna deve ser abrangente, com objetivos, metas e avaliação de resultados definidos para cada segmento de público interno.

O fluxo da comunicação interna dentro de uma organização é um dos principais fatores críticos do ritmo de produtividade, competitividade, integração, criação e inovação. Por isso, se forem considerados os conceitos pontuados neste subitem para a atividade de planejamento da comunicação interna, esta conquistará maior visibilidade na gestão do processo comunicacional nas organizações e, portanto, será parte da sua gestão estratégica.

Com base nas informações obtidas neste capítulo, visualizam-se as diferenças conceituais entre a comunicação interna e a comunicação administrativa, segundo a posição de diversos autores. Porém, dadas as informações, é possível afirmar o quanto estão intimamente ligadas, tendo em vista que podem (e costumam-se), ser realizadas sob a mesma estrutura de fluxos, níveis, redes e instrumentos de

comunicação. Logo, é possível, nesta visão, falar em um processo interno de comunicação – dividido em comunicação interna e comunicação administrativa, processo este que possui duas aplicações chaves: primeiro no desenvolvimento de um clima organizacional integrador e agradável para a equipe, capaz de gerar motivação e satisfação pessoal e; em segundo lugar, na transmissão de informações, processos, metas e objetivos organizacionais, que contribui efetivamente para o funcionamento eficiente da organização.

É pelo fato de usarem a mesma estrutura comunicacional que a presente pesquisa se aplica a estas duas modalidades comunicacionais, considerando ainda que o público receptor é o mesmo e que as mudanças socioculturais que serão discutidas no segundo capítulo afetarão a recepção da comunicação por este público, nas duas modalidades – interna e administrativa.

Considerando, portanto, o público interno receptor e o entorno que este compartilha no dia-a-dia, é que agrega-se o último subitem deste capítulo, trazendo para a discussão a influência da cultura organizacional nos fluxos e processos da comunicação nas organizações.

2.3 Comunicação e Cultura Organizacional

Para os fundamentos sobre comunicação e cultura organizacional, serão utilizados alguns conceitos de Marlene Marchiori (2008). Uma síntese do seu pensamento, a partir das leituras realizadas, poderia ser representada pelo entendimento de que a Comunicação não é parte isolada ou ferramenta com determinadas funções do processo organizacional, mas perpassa a construção da cultura de uma organização e dela própria. Além disso, a construção desta cultura é fundamental para a compreensão da complexidade e da dinâmica de uma organização.

Para Marchiori (2008), as organizações precisam se desligar da visão funcional da comunicação (como a criação de conteúdos informativos) e fomentar o que ela chama de “interação dialógica”, ou seja, adotar uma postura de diálogo que negocia, administra conflitos e gera consensos. “É preciso que os profissionais atuem no sentido de ‘construir fatos’ no interior de uma organização, e não apenas pautar suas ações na comunicação de fatos que já ocorreram.” (2008, p. 30).

Olhando para o contexto de um mundo globalizado, uma das principais questões que se discute é o conceito de Identidade. Marchiori (2008) coloca uma perspectiva interessante para “o pensar” sobre a Identidade organizacional, partindo da perspectiva sociológica de construção – a partir dos relacionamentos, das trocas, experiências e discussões que gerariam um caminho a seguir. E ilustra: “(...) a construção do conceito ‘quem somos’ é uma visão real, praticada pelas pessoas que fazem a organização.” (MARCHIORI, 2008, p.44).

O mesmo vale para a construção da cultura organizacional, que seria o resultado das interações entre os elementos das organizações “que levam ao desenvolvimento da concordância cultural” (HILAL, 2003, p. 98 apud MARCHIORI, 2008, p. 76). O termo “concordância cultural” remete à criação de um consenso de identidade, a partir do qual a organização agiria e conduziria seus negócios.

Baseando-se na pesquisa da autora, é possível observar o desenvolvimento do conceito de cultura organizacional, ocorrido tanto pelo crescimento da pesquisa acadêmica nesta área, como pela atenção que as empresas passaram a conceder ao tema. Esse desenvolvimento está sintetizado no quadro 3, com a nomeação de alguns autores que representam as linhas de pensamento encontradas:

Quadro 3: Desenvolvimento do Conceito de Cultura Organizacional ao longo dos Anos

PERÍODO	FOCO CONCEITUAL	AUTORES
1950 a 1980	A cultura representa um “jeito de fazer”, que deve ser transmitido aos mais novos e aceitos por estes.	Jaques (1952)
1980 a 1990	O conceito central de “jeito de fazer” não se altera, mas a cultura organizacional cresce em importância perante as organizações, como fator crítico de sucesso. Ou seja, é possível dizer que neste momento inicia a preocupação em se gerar uma “boa cultura organizacional”, com propósitos definidos e base para o desempenho excelente – trazendo daí o elemento Poder (líderes e liderados). Ao final desta década, se insere, como evolução deste conceito, o uso da cultura organizacional para a inovação, como resposta ao mundo competitivo. Na academia, cultura é vista como produto e processo de interação e também é inserida a visão da cultura como elemento de integração das pessoas.	Deal e Kennedy (1982) Peters e Waterman (1982) Jelinek, Smircich e Hirsch (1983) Schall (1983) Fluery e Fischer (1989) Kanter (1989) Ott (1989)
1990 a 2000	O conceito central passa a atentar para a diversidade de	Geertz, apud

	<p>grupos dentro das organizações, ampliando o foco da “cultura única”⁷. O conceito da cultura organizacional acrescenta a análise da importância de simbolismos para o grupo de pessoas que convivem na organização e a geração de significados destes e para estes grupos. Acrescentam-se as perspectivas da Integração, Diferenciação e Fragmentação.</p>	<p>Sachmann (1991) Finchan e Rhodes (1992) Martin (1992) Frost, apud Alvesson (1993) Louis, apud Alvesson (1993) Schein (1997)</p>
<p>2000 a década atual</p>	<p>O indivíduo ganha importância da formação da cultura organizacional, com a valorização de suas contribuições através das interações dentro da organização e na construção da sua realidade e do conhecimento. O indivíduo não é visto apenas como receptor e transmissor de uma cultura, mas como agente de sua construção.</p>	<p>Freitas, 2007 Marchiori, 2008</p>

Fonte: Elaborado pela Autora, a partir de Marchiori (2008)

Importante destacar que esta síntese do desenvolvimento do pensamento sobre a cultura organizacional não significa a sobreposição de conceitos, mas uma ampliação de elementos a serem considerados, à medida que os autores foram se aprofundando na pesquisa desta área. A cultura organizacional não deixou de ser entendida, por exemplo, como um fator crítico para o sucesso da organização ou como algo que represente sua identidade, mas seu estudo passou a entendê-la não somente como um “jeito de fazer” imposto hierarquicamente, mas sim construído entre todos os participantes do ambiente organizacional.

Isso fica claro na definição de Marchiori (2008) sobre cultura organizacional como sendo:

[...] o reflexo da essência de uma organização, ou seja, sua personalidade. Ela é essencialmente experimentada por seus membros de maneira conjunta, o que, sem sombra de dúvida, afeta a realidade organizacional e a forma com que os grupos se comportam e validam relações internas. Assim, é preciso haver construção de significado/comunicação para que haja culturas em uma organização. (2008, p. 94)

Para entender o funcionamento e a dinâmica da comunicação organizacional, é preciso, também, entender os paradigmas da cultura de determinada organização.

⁷ Exceção feita à autora brasileira Edela L. P. de Souza, que em 1981 já acrescentava em seu entendimento de cultura organizacional a existência das subculturas.

Uma organização não pode ser pensada apenas como um microuniverso. Ela está inserida em um contexto geográfico e temporal cujas variantes determinam os modos de agir e decidir, tanto de seus dirigentes como dos demais funcionários que a compõem. A partir desta premissa, pode-se dizer que os fatores sociais externos à organização são capazes de fazer com que a cultura organizacional presente deva ser repensada, ou ao menos que considere os impactos que estes fatores podem exercer sobre as práticas admitidas em determinada organização. Por outro lado, as diferentes formações e história de cada um dos elementos de uma organização também exercem certa influência no conjunto de práticas, crenças e valores que formarão a cultura organizacional. Segundo Berger e Luckman (1985) apud Carrieri e Leite-da-Silva (2008, p. 58) “(...) as instituições devem ser entendidas a partir da consciência dos indivíduos que estão em contato com elas”.

Segundo Carrieri e Leite-da-Silva (2008), uma análise feita sobre os estudos voltados para a Cultura Organizacional (SMIRCICH, 1983) os separavam em duas abordagens: a primeira mostrava a cultura como uma variável, um elemento da organização; e a segunda a definia como uma metáfora ou representação da organização. Dez anos depois, um segundo estudo (ALVESSON e BERG, 1992) aponta que as pesquisas da área podem ser classificadas em cinco convenções subdivididas em doze diferentes perspectivas: Cultura (cultura corporativa, cultura como sistema de valores e crenças, cognitivismo cultural e cultura como sistema de símbolos), Construção de Significados (significados compartilhados e construção e desconstrução de significados), Ideologia (corporativa ou política), Psicodinâmica (fantasias compartilhadas e cultura como arquétipos) e Simbolismo (particularismo e universalismo simbólicos).

Apesar destas classificações sobre os estudos em cultura organizacional, da utilização de termos ou mesmo do foco com que algumas pesquisas são desenvolvidas, muitas ainda permanecem atreladas aos paradigmas dos primeiros estudos. Segue comum o uso do termo “cultura organizacional” como um elemento da organização e, portanto, algo que pode ser controlado, gerenciado, transformado ou adequado segundo os interesses, valores e crenças de quem dirige a organização. Essa abordagem é, segundo Carrieri e Leite-da-Silva (2008), representada por autores como Deal e Kennedy (1982), Schein (1985) e Ouchi (1986). No entanto, as organizações também são elementos de um contexto maior e, portanto, os aspectos externos não podem ser desconsiderados.

Outra abordagem na pesquisa da cultura organizacional traz uma visão ampliada de análise. Carrieri e Leite-da-Silva (2008) apresentam essa abordagem a partir da obra de Martin (1992) *Cultures in organizations: three perspectives* denominadas: Integração, Diferenciação e Fragmentação. Adicionando ainda reflexões de outros autores analisados, no quadro 4 estão apresentadas as definições destas três perspectivas:

Quadro 4: Perspectivas dos Estudos em Cultura Organizacional

PERSPECTIVA	CATEGORIAS DE ESTUDOS	POSICIONAMENTO
INTEGRAÇÃO	A organização busca o consenso, a homogeneidade na sua cultura organizacional. A ambiguidade é um “problema” a ser resolvido.	Estudos da Cultura Organizacional
DIFERENCIAÇÃO	Dentro da organização existem grupos que possuem suas próprias culturas, valores, crenças e históricos; e apenas dentro destes grupos há consenso. A ambiguidade faz parte da cultura organizacional.	Estudos das Culturas na Organização
FRAGMENTAÇÃO	Dentro da organização existem inconsistências trazidas pelas diferentes culturas que ali transitam, pois ela está inserida em um mundo permeado por relações e interesses contraditórios.	

Fonte: Elaborada pela Autora, a partir de Carrieri e Leite-da-Silva (2008, p. 66)

Os autores apontam ainda que as pesquisas também podem ser realizadas com base nas três perspectivas de uma só vez, complementando-se mutuamente, o que traria uma quarta abordagem. Segundo Joanne Martin apud Marchiori (2008), esta abordagem holística pode trazer um entendimento mais profundo da complexidade organizacional, gerando clareza e consistência na análise produzida.

É preciso conduzir estudos que realizem uma conexão entre cultura, prática social e os aspectos emocionais que conduzem a vida das pessoas nas organizações. Em resumo, o entendimento da cultura organizacional deve ser amplo e, portanto, nossa proposta teórica é a de desvendar as culturas de uma organização visualizando as três perspectivas: integração, diferenciação e fragmentação ao mesmo tempo.” (MARCHIORI, 2008, p. 135)

As pesquisas baseadas nos estudos das Culturas na Organização consideram que existe uma convivência de diferentes culturas dentro deste microuniverso que, ao mesmo tempo, está inserido em um macrouniverso dinâmico, que influencia estas diferentes culturas continuamente. Neste cenário, é ilusório pensar a cultura da organização como algo a ser gerenciado ou criado, pois:

A organização não seria capaz de criar culturas sozinha, seria apenas coprodutora, assim como seus membros. Os ambientes macrosocial e microssocial (da organização) também se fazem presentes por meio desses indivíduos, em seus diferentes processos de socialização, tendo, conseqüentemente, percepções distintas do cotidiano que os cerca. (SACKMANN, 1991 apud CARRIERI e LEITE-DA-SILVA, 2008, p. 67)

Considerar a existência de diferentes culturas dentro de uma organização é valorizar o indivíduo como agente criador. “Cada organização é uma em seu próprio contexto, assim como os indivíduos que trabalham nessa organização carregam seus próprios traços.” (MARCHIORI, 2008, p. 126). As culturas dentro da organização não apenas vão subsistindo, mas também a organização se transforma e cresce a partir dos conflitos existentes lateralmente entre estas diferentes culturas, ou mesmo pelo conflito entre estas subculturas em contraponto com a imposição de uma cultura organizacional de forma hegemônica.

[...] as organizações são feitas de diferentes ocupações e profissões, diferentes classes sociais e gêneros, e são talvez propagadas em diferentes áreas geográficas. Tudo isso pode formar a base de subculturas distintas e contraculturas que competem para a definição da realidade da organização. (FINCHAM e RHODES, 1992, p. 420 apud MARCHIORI, 2008, p. 81)

Baseada na contribuição de Brown (1998) e Collins (1998), a autora destaca a impossibilidade de administradores apenas imporem suas próprias culturas aos trabalhadores, sem uma negociação:

Há que existir um entendimento do que se pretende dos funcionários e concordância com o pensamento da alta administração e lideranças para que as ações possam fluir naturalmente. É dessa forma que se visualiza a incorporação de novas ideias e atitudes. Não há como impô-las tão simplesmente, já que dessa forma se corre o risco de não mantê-las se não houver envolvimento e credibilidade por parte dos funcionários. (MARCHIORI, 2008, p. 132-133)

As organizações são sistemas dinâmicos que refletem alterações ocorridas em seu ambiente externo e interno. Segundo Marchiori (2008) as organizações vão incorporando novos valores e novos comportamentos, o que também afeta seus relacionamentos. É possível dizer, então, que novos elementos (por exemplo, novos trabalhadores) quando passam a conviver em uma organização, trazem novos valores e comportamentos a partir de sua própria experiência e que poderão, em menor ou maior grau, criar alterações nos modos de ser e fazer daquela organização, a partir das trocas e interações com os grupos já existentes ali, principalmente no que diz respeito às próprias formas de relacionamento e em como se comunicam.

Por isso é importante considerar mais que a cultura organizacional no sentido de identidade única; é preciso considerar o conjunto de subculturas e as pessoas existentes na organização e que tipos de transformações estes elementos irão gerar quando agindo em conjunto. Gudykunst e Ting-Toomey (1988, p. 17), apud Marchiori (2008, p. 97) mostram que “(...) indivíduos ‘trazem’ uma cultura que, sem sombra de dúvida, afeta a forma com que eles se comunicam, e a forma com que os indivíduos se comunicam pode mudar a cultura que compartilham.”

Vale acrescentar a contribuição de Schein (1997) apud Marchiori (2008) para o entendimento das subculturas da organização. Em sua visão, a existência das subculturas é produto do próprio desenvolvimento da organização, a partir da sua organização em setores, áreas, funções e atividades distintas. O fundador, ao precisar delegar responsabilidades e empoderar líderes que deverão coordenar as diferentes etapas do processo organizacional, abre espaço para que diferentes modos de agir e diferentes valores passem a coexistir neste microuniverso que é uma organização. No entanto, o autor acredita que mesmo com estas diferenças é preciso criar um consenso – na sua visão, a existência destas subculturas deve procurar conviver com “(...) qualquer outro pressuposto organizacional compartilhado, desde que haja coerência nos processos” (SCHEIN, 1997, p. 274 apud MARCHIORI, 2008, p. 113).

É interessante adicionar a importância do ato de compartilhar não apenas para o desenvolvimento de uma cultura, mas na sua própria formação como identidade. Antony (1994) apud Marchiori (2008, p. 101) entende que “(...) sem o significado compartilhado, a cultura não existe e não pode sobreviver”.

Complementarmente, Marchiori destaca que a criação da cultura organizacional, no seu sentido de geradora de identidade, também não deve ser ignorada, dado o seu papel direcionador e como elemento de união para a realização entre os indivíduos. “Não há como não existir direcionamento para uma organização; até sua própria atividade já incorpora algumas premissas que devem ser básicas e praticadas para que a empresa possa se desenvolver”. (2008, p. 126)

Assim, a autora apresenta uma visão abrangente, questionadora e não restritiva sobre cultura organizacional, “(...) entendida não como uma unidade total ou conjunto de subculturas, mas uma mescla de diferentes manifestações culturais em diferentes níveis e tipos.” (MARCHIORI, 2008, p. 136)

Como parte dos objetivos desta pesquisa, temos a compreensão da cultura organizacional de uma organização, em um contexto de impacto com a comunicação digital e o crescente número de trabalhadores vindos da chamada Geração Y, cujas características serão descritas no próximo capítulo. Para avaliar como estas mudanças tecnológicas e sociais demonstram a necessidade de adequações em seu sistema de comunicação interna, a compreensão da existência de diferentes culturas dentro da cultura organizacional (Geração X e Geração Y, por exemplo) e como elas estão convivendo será importante no momento da análise do estudo do caso. Esta fundamentação trará elementos significativos para o entendimento da convivência entre as gerações e como, a “subcultura” trazida pela Geração Y pode estar trazendo novos elementos que influenciarão a construção da cultura desta organização, e em que grau.

Considerados, portanto, os conceitos e elementos da comunicação organizacional como um todo, da comunicação interna e administrativa em particular, somados à compreensão dos fundamentos que envolvem as subculturas nas organizações; no próximo capítulo serão analisados os conceitos surgidos com as tecnologias da comunicação digital e as diferentes práticas sociais de comunicação e relacionamento presentes entre os indivíduos da Geração Y – e como estes elementos podem impactar o contexto organizacional e seus processos comunicativos.

3 TECNOLOGIAS DA COMUNICAÇÃO DIGITAL

3.1 Bases Teóricas da Comunicação Digital

Para estudar um fenômeno é necessário entender o contexto em que se desenvolveu e que elementos o compõem. Discorrer sobre práticas sociais transformadas pela tecnologia da informação e da comunicação digital, prescinde o entendimento de características inerentes a estas tecnologias. Partes destes elementos são as 5 características da Tecnologia da Informação, propostos por Manuel Castells (1999) que, segundo o autor, constituem o paradigma da Sociedade da Informação:

- a) A informação é sua matéria-prima.
- b) O novo meio tecnológico e seus efeitos possuem penetrabilidade em todos os processos da atividade humana.
- c) Sua lógica é baseada em redes e se adapta facilmente em um ambiente complexo e interativo.
- d) Sua flexibilidade e capacidade de reconfiguração diante das mudanças da sociedade.
- e) A convergência de tecnologias específicas (antigas e atuais) para um ambiente de integração entre elas.

Assim como os estudos da comunicação necessitaram desenvolver as bases teóricas que pudessem dar sustentação às análises de suas pesquisas, a comunicação baseada nas tecnologias digitais deve buscar elementos próprios que permitam analisar as especificidades dos processos de comunicação mediados pelas novas tecnologias. Isso propõe Carlos Scolari, cuja obra denominada *“Hipermediaciones – Elementos para una Teoría de la Comunicación Digital Interactiva”*, busca refletir sobre conceitos e elementos históricos que podem, segundo sua perspectiva, desempenhar o papel de fundamentar as pesquisas sobre comunicação digital interativa.

As principais teorias da comunicação, desenvolvidas a partir do século XX, sobretudo para analisar os processos e os efeitos da comunicação de massa, não carregam todos os elementos necessários para analisar os processos e os

efeitos da comunicação digital, segundo pesquisa realizada por Bryant e Miron⁸ em 2004, a partir de artigos publicados nas principais revistas científicas da área nos Estados Unidos. Para estes pesquisadores, o século XXI traria alguns desafios a estas teorias, como o conceito de convergência, a transição do modelo “um-para-muitos” ao “muitos-para-muitos”, a falta de direcionamentos político-sociais dos novos meios de comunicação, as rápidas transformações entre os receptores e das próprias formações familiares e da vida doméstica, influenciadas pela digitalização e difusão das redes. Porém, já em 1996 Morriss e Ogan⁹ afirmavam que as teorias da comunicação de massa perderiam importância se não considerassem a Internet – o que significava passar a ver os computadores como um dispositivo de comunicação (não como uma máquina de cálculo) e abandonar o modelo unidirecional para outro esquema de comunicação estruturado em rede (SCOLARI, 2008). Assim, a partir dos estudos realizados por Bryant e Miron, Scolari conclui:

Ninguna de las teorías de la comunicación de masas más populares del siglo XX parece ‘particularmente preparada para explicar, predecir o ni siquiera servir a los grandes cambios que se están produciendo en nuestras instituciones mediáticas, en el sistema de mensajes y audiencias’. (SCOLARI, 2008, p. 56)¹⁰

Mas quais seriam exatamente essas transformações e características intrínsecas à comunicação digital interativa, não abordadas nas teorias da comunicação de massa? Scolari propõe a diferenciação entre o que chama de “velhos” e “novos “meios”, a partir de elementos que aparecem repetidamente na descrição feita por vários autores:

⁸ Jennings Bryant e Dorina Miron publicaram “*Theory and Research in Mass Communication*”, na *Journal of Communication* em 2004.

⁹ Merrill Morris e Christine Ogan publicaram “*The Internet as Mass Medium*” na mesma revista, em 1996.

¹⁰ Nenhuma das teorias da comunicação de massa mais populares do século XX parece ‘particularmente preparada para explicar, prever, ou nem mesmo servir às grandes mudanças que estão acontecendo em nossas instituições midiáticas, no sistema de mensagens e receptores’. Tradução nossa.

Quadro 5: Velhos Meios frente a Novos Meios

COMUNICAÇÃO DE MASSA (VELHOS MEIOS)	COMUNICAÇÃO DIGITAL INTERATIVA (NOVOS MEIOS)
Tecnologia Analógica	Tecnologia Digital
Difusão (um-para-muitos)	Organização em Rede (muitos-para-muitos)
Linearidade	Hipertextualidade
Monomídia	Multimídia
Passividade	Interatividade

Fonte: Elaborado pela Autora a partir de Scolari (2008, p. 79)

Scolari (2008) destaca ainda que, quando nos concentramos nos processos de recepção de conteúdos, a palavra mais importante entre estas características é Interatividade¹¹, por isso escolhe denominar seu objeto de estudo de “comunicação digital interativa”. Para o autor, ainda que esta característica seja possível graças a avanços tecnológicos “(...) ya no estamos hablando tanto del hipertexto entendido como una estructura de documentos interconectados sino de una red de usuarios interactuando entre sí, mediatizados por documentos compartidos y dispositivos de comunicación” (SCOLARI, 2008, p. 92-93)¹².

Ainda falando sobre Interatividade, Scolari chama atenção para outra característica importante deste conceito – a produção de conteúdo pelos usuários da rede (o conceito de muitos-para-muitos). Ele acredita que neste contexto, pode-se falar de um deslocamento do processo cultural, do consumo para a produção da comunicação. “Al participar en el control de los contenidos, el usuario de los medios interactivos termina por convertirse en parte de ese contenido” (SCOLARI, 2008, p.

¹¹ Entre os autores que formam a base da crença na importância da Interatividade defendida por Scolari, destaca-se Carrie Heeter, que em 1989 identificou as seis dimensões da Interatividade, colocando-a como um dos novos paradigmas da comunicação. São elas: mais opções para tomada de decisão quanto ao conteúdo a ser recebido, mais esforço para acessar o conteúdo, resposta do sistema aos *inputs* dos usuários (diálogo com a máquina), controle permanente do usuário, facilidade para que o usuário gere suas próprias informações e facilidade para a comunicação interpessoal.

¹² “[...] já não estamos falando tanto do hipertexto entendido como uma estrutura de documentos interconectados, mas sim de uma rede de usuários interagindo entre si, mediados por documentos compartilhados e dispositivos de comunicação.” Tradução nossa.

98).¹³ Ele acredita que as teorias da comunicação de massa já superaram a imagem do consumidor hipnotizado, e conclui que:

En los últimos años se han desarrollado medios de comunicación que exigen una mayor participación del receptor (ahora reconvertido en usuario). La interactividad, desde esa perspectiva y con sus luces y sombras, se encuentra en el centro de esta experiencia comunicacional y deberemos tenerla muy en cuenta a la hora de definir nuestro objeto de estudio. (SCOLARI, 2008, p. 100)¹⁴

O conceito de Hipermediação que Scolari (2008) propõe a partir do próprio conceito de Mediação de Martín-Barbero (1987), é definido pelo autor como a troca do foco de análise dos hipermeios¹⁵ – o objeto – para o processo de hipermediação. Em suas palavras, explica:

Al hablar de hipermediación no nos referimos tanto a un producto o un medio sino a procesos de intercambio, producción y consumo simbólico que se desarrollan en un entorno caracterizado por una gran cantidad de sujetos, medios y lenguajes interconectados tecnológicamente de manera reticular entre sí. [...] Cuando hablamos de pasar del objeto al proceso nos referimos a las dinámicas cognitivas y culturales que las tecnologías digitales han puesto en marcha. (SCOLARI, 2008, p. 113-114).¹⁶

Segundo o autor, os estudos baseados no conceito de hipermediação devem considerar os novos espaços participativos de comunicação e sua interferência na comunicação de massa, a confluência de linguagens, a convergência de meios, a reconfiguração dos gêneros de conteúdos, a aparição de novos sistemas semióticos interativos e estruturados em rede, com estudos

¹³ Ao participar do controle dos conteúdos, o usuário dos meios interativos acaba por se transformar em parte deste conteúdo. Tradução nossa.

¹⁴ Nos últimos anos foram desenvolvidos meios de comunicação que exigem uma maior participação do receptor (agora transformado em usuário). A interatividade, sob essa perspectiva e com suas luzes e sombras, se encontra no centro desta experiência comunicacional e devemos considerá-la na hora de definir nosso objeto de estudo. Tradução nossa.

¹⁵ Para Scolari, o conceito de hipermeios deriva de hipertexto e se caracteriza por agregar elementos de áudio, vídeo, texto escrito e conexões (links) não lineares, criando um meio não linear de informações – diferenciando-se por esta última característica dos multimeios.

¹⁶ Ao falar sobre hipermediação não nos referimos tanto a um produto ou um meio, mas sim a processos de troca, produção e consumo simbólico, que se desenvolvem em um ambiente caracterizado por uma grande quantidade de temas, meios e linguagens interconectados tecnologicamente em rede entre si. [...] Quando falamos de passar do objeto para o processo nos referimos às dinâmicas cognitivas e culturais que as tecnologias digitais iniciaram. Tradução nossa.

“localizados” em espaços virtuais e ambientes digitais. Em sua visão, estas pesquisas tratam ainda das transformações sociais geradas por estas novas formas de comunicação e propõe que (ainda que necessitem de novos elementos teóricos), tenham como fundamento as experiências acumuladas pelas pesquisas etnográficas (abordando os comportamentos dos usuários nos contextos de trabalho ou doméstico), os estudos culturais de recepção e a tradição comunicacional latino-americana.

Sendo a Convergência uma das características da Sociedade da Informação e das tecnologias da comunicação digital, entende-se necessária sua abordagem nesta pesquisa de forma que o termo seja usado sob uma significação explícita.

Segundo Scolari (2008) o termo convergência se apresenta em 4 dimensões – a Empresarial (como a fusão de empresas de comunicação e articulação dos meios de comunicação em diferentes plataformas), a Tecnológica (como a digitalização do todo o processo de produção midiático e o surgimento de novas formas de criar e distribuir conteúdo), a Profissional (surgimento de novas profissões características dos meios tecnológicos e mudança do perfil profissional para “multitarefa” ou “multiplataforma”) e a Comunicativa (nascimento de uma nova “retórica” multimídia ou convergência retórica). Nesta pesquisa, o foco está voltado para a convergência comunicativa e a tecnológica, segundo essa categorização.

Elizabeth Corrêa (2009) nos propõe algumas definições para o termo Convergência, inicialmente ao citar John Pavlik e em seguida com sua própria visão:

Convergência ‘é definida em termos da integração dos formatos midiáticos num ambiente digital, alimentados por forças econômicas e tecnológicas, exercendo profunda influência nestes relacionamentos, de formas implícita ou explícita’. Sua definição [de Pavlik] pressupõe a transformação dos códigos comunicativos e, portanto, uma constante adaptação nas linguagens comunicacionais, além de um intercâmbio e de uma simultaneidade das mensagens disponibilizadas em diferentes dispositivos. (PAVLIK, 2004, p.3 apud CORRÊA, 2009, p.325)

Em complemento, Corrêa (2009) esclarece o termo “ambiência digital” e sobre ele discorre:

O que chamamos de ambiência digital reflete exatamente as estruturas de comunicação complexas e autorreconfiguráveis, com potencial de geração de fluxos informativos e comunicacionais pluridirecionais, descentralizando a verticalidade das relações sociais e de comunicação nos diferentes ambientes, sobretudo nas empresas. [...] evidencia-se o fato de que a comunicação na sociedade contemporânea e a comunicação corporativa especificamente recorrem cada vez mais à invisível e poderosa rede de conexões provida pelas TICs. Nesse sentido, caminhamos para um mundo cujas ações e características físicas serão sustentadas por conexões digitais de diversas categorias. (CORRÊA, 2009, p. 326)

Henry Jenkins (2009) trata o tema Convergência a partir de uma visão mais ampla, mas também traz para o centro da discussão as mudanças nas práticas sociais presentes na sociedade midiática.

Para o autor, falar em convergência é falar em um “(...) fluxo de conteúdos através de múltiplas plataformas de mídia, à cooperação entre múltiplos mercados midiáticos e ao comportamento migratório dos públicos dos meios de comunicação” (JENKINS, 2009, p.29). Mas Jenkins vai além da abordagem midiática, ao proferir que “(...) convergência é uma palavra que consegue definir transformações tecnológicas, mercadológicas, culturais e sociais”, que, em sua visão, não ocorrem “(...) por meio de aparelhos, por mais sofisticados que venham a ser. A convergência ocorre dentro dos cérebros de consumidores individuais e em suas interações sociais com os outros” (JENKINS, 2009, p.30).

No livro *A Cultura da Convergência*, Jenkins aborda outras teorias que podem contribuir de forma consistente para a análise destas transformações. É possível encontrar fundamentos na sua análise sobre “cultura participativa” que, em suas próprias palavras “(...) contrasta com noções mais antigas sobre a passividade dos espectadores dos meios de comunicação” (JENKINS, 2009, p.30); além do termo “inteligência coletiva” que o autor desenvolve a partir de Pierre Lévy.

Considerando os conceitos apresentados por estes autores, obtêm-se fundamentos básicos para a análise das transformações nas práticas sociais de comunicação e interação, ocorridas após a popularização das tecnologias da comunicação digital, às quais as organizações estão expostas, como será mostrado a seguir.

3.2 A Inteligência Coletiva – Interatividade para a Geração de Conhecimento

As pessoas que nasceram e cresceram em um ambiente de acesso às tecnologias da comunicação digital tendem a raciocinar e a criar conhecimento de forma diferente das gerações anteriores, que cresceram expostas a um sistema midiático menos interativo. Esse é o pensamento chave do pesquisador Don Tapscott¹⁷, que desde 1996 estuda o desenvolvimento e o comportamento das pessoas nascidas a partir de 1977 diante das novas tecnologias, e como esses novos padrões de comportamento afetam os ambientes da economia e trabalho, da educação e o político-social.

Em sua pesquisa, Tapscott (2010) classifica a população em quatro gerações, a partir dos *Baby Boomers* conforme se detalha no quadro 6:

Quadro 6: Gerações por Ano de Nascimento

GERAÇÃO	ANO DE NASCIMENTO
Baby Bommers (explosão da natalidade)	Nascidos entre 1946 e 1964
Geração X (Baby Busters – retração da natalidade)	Nascidos entre 1965 e 1976
Geração Y ou Geração Internet	Nascidos entre 1977 e 1997
Geração Z ou Geração Next	Nascidos a partir de 1998

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de TAPSCOTT (2010, P. 27)

Há outras classificações para a divisão etária da população entre as gerações, como a de Engelman (2009) apud Santos e outros (2011), e Coimbra e Schikmann (2001); Maldonado (2008); Maniero e Sullivan (2006) e Tulgan (2006) apud Veloso, Dutra e Nakata (2008). Porém, como a diferença entre elas é de apenas um ano de variação para o início e fim entre a geração X e a Y, opta-se por usar a de Tapscott, cujos fundamentos serão bastante utilizados nesta pesquisa.

Para entender como as diferenças entre as gerações impactam nas estruturas e práticas sociais, é necessário conhecer algumas características comportamentais e dos modelos mentais (KULLOK, 2010) que as diferenciam, segundo as publicações de Veloso e Nakata (2008) e Tapscott (2010).

¹⁷ Presidente da empresa de pesquisa e consultoria nGenera Innovaton Network e professor adjunto de administração na Universidade de Toronto, com diversas publicações sobre o tema da tecnologia de comunicação digital.

A geração *Baby Boomers* é proveniente do ambiente pós-guerra, por isso uma de suas características mais reconhecidas é a necessidade de segurança. Esta geração dá muito valor ao trabalho e fidelidade à empresa onde conseguem progredir. Valorizam o status conquistado pelo trabalho, visto como recompensa pelo seu esforço. O ambiente midiático em que cresceram foi predominado pela televisão.

A Geração X é mais cética que a anterior, provavelmente por ter crescido em um ambiente mais competitivo, principalmente o corporativo. É geração que presencia os programas empresariais de otimização de recursos (*reengenharia*, *downsizing*) afetarem os empregos, mesmos entre os trabalhadores mais fieis da geração anterior. Assim, são os primeiros a absorver o conceito de empregabilidade¹⁸ como fator de sobrevivência profissional. No ambiente midiático, são os primeiros a assistirem à explosão da mídia onipresente.

A Geração Y é tida como a mais individualista, mas essa característica pode estar muito ligada pelo fato de ser (comparando com as duas anteriores) a que mais coloca a vida pessoal antes da profissional – ou seja, é a primeira que está de fato questionando os tradicionais paradigmas do sistema produtivo (como controle, disciplina e hierarquia). A característica mais comentada desta geração é o fato de ter crescido em plena popularização das tecnologias da comunicação digital e, como será visto adiante, esse é o fator decisivo para as principais diferenças de comportamento destes indivíduos.

Sobre a Geração Z há poucas informações. Nascidos a partir de 1998, hoje o indivíduo mais velho possui 14 anos e está se preparando para a entrada nas universidades. Para Eliane Kullock¹⁹ (2011), não há grandes diferenças entre o modelo mental da Geração Y e da Geração Z. Ela acredita, no entanto, que o fato de crescerem sob as ameaças das mudanças climáticas possa despertar mais os valores relacionados com a preservação ambiental e a qualidade de vida.

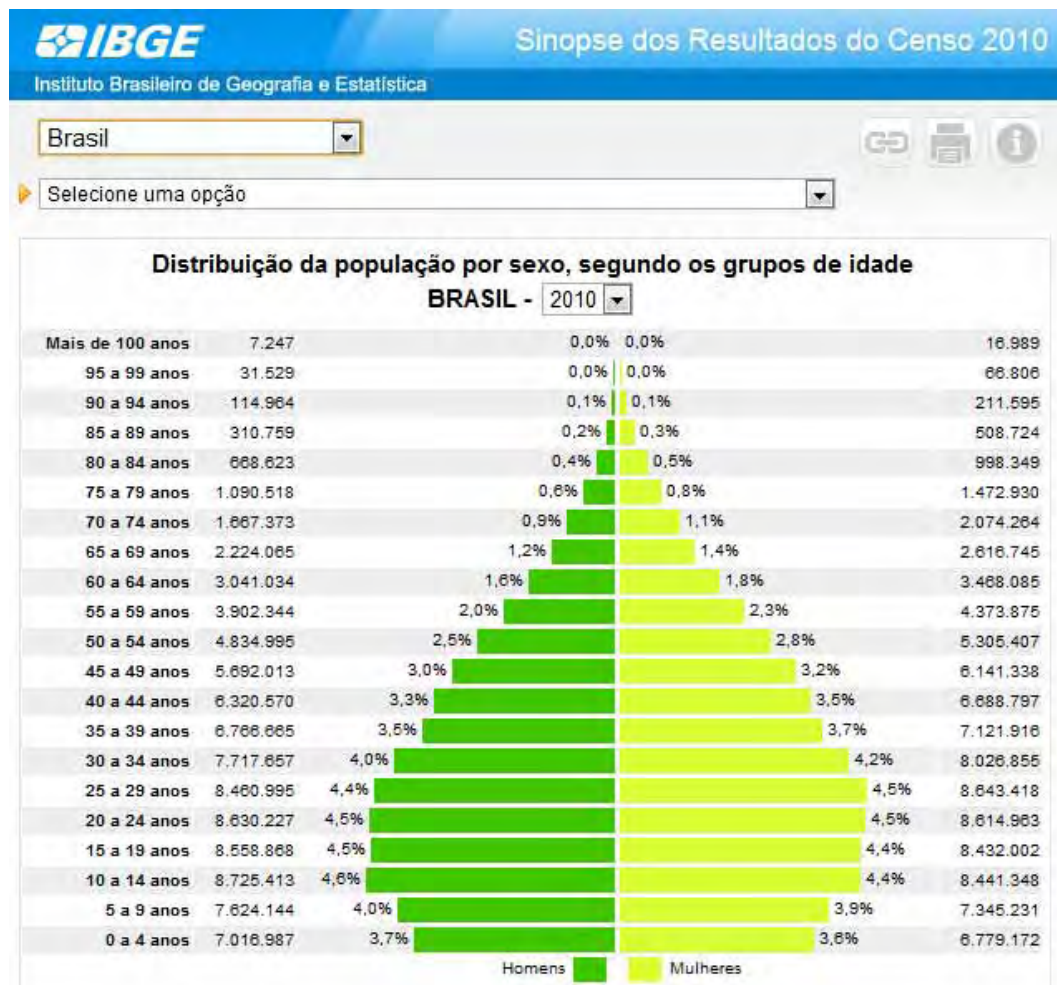
Para conhecer como estes perfis geracionais estão representados na população brasileira, foram aplicados os dados do Censo IBGE de 2010, à divisão etária proposta por Tapscott. Observa-se, no quadro 7, que a Geração Y representa

¹⁸ A capacidade do indivíduo em reunir habilidades e competências tais que lhe garantam a consecução e a manutenção de trabalho remunerado.

¹⁹ Presidente do **Grupo Foco**, é formada em administração de empresas pela FGV-RJ e MBA Executivo pela Coppead – UFRJ. Tem atuação reconhecida pelas inúmeras palestras sobre Recursos Humanos, ministradas por ela no Brasil e no exterior.

quase 40% da população brasileira, o que valida a necessidade de suas características pessoais - e como estas influenciam a vida social como um todo - sejam conhecidas.

Figura 2 – Divisão Etária e por Sexo da População Brasileira



Fonte: Censo 2010 – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

Quadro 7 – Divisão Etária Brasileira Entre os Perfis Geracionais

GERAÇÃO	ANO DE NASCIMENTO	DIVISÃO SEGUNDO TABELAS CENSO 2010 (em milhões)	%
Gerações Anteriores	Nascidos em 1963 e antes	14.081.477	7,4%
Baby Bombers (explosão da natalidade)	Nascidos entre 1946 e 1964	36.759.095	19,3%
Geração X (Baby Busters – retração da natalidade)	Nascidos entre 1965 e 1976	26.897.943	14,1%
Geração Y ou Geração Internet	Nascidos entre 1977 e 1997	73.991.449	38,8%
Geração Z ou Geração Next	Nascidos a partir de 1998	39.025.835	20,5%
		190.755.799	100,0%

Fonte: Elaborado pela Autora, a partir das informações do Censo 2010 – IBGE

Segundo Tapscott (2010), a evolução da própria tecnologia que dá suporte ao funcionamento da internet trouxe novas possibilidades. No início da internet, a velocidade disponível era irrisória se comparada aos padrões atuais e a rede estava baseada em uma linguagem própria para a apresentação de conteúdo (html). Atualmente, além do avanço significativo em termos de velocidade, a linguagem predominante na internet (xml) é própria para a programação de conteúdo, ou seja, os usuários não apenas consultam conteúdos disponíveis na rede, mas também o editam e ajudam a criá-lo (como exemplo se pode citar os modelos de plataformas como a wikipedia). Essa mudança tecnológica é muito significativa se considerarmos (em conjunto com outros avanços, como a conexão a partir de dispositivos móveis) o quanto criou condições propícias para a prática de colaboração, compartilhamento de informações e relacionamento – uma das principais características/hábitos sociais da Geração Y.

Essa geração está transformando a internet de um lugar no qual você encontra informações em um lugar no qual você compartilha informações, colabora em projetos de interesse mútuo e cria novas maneiras para resolver alguns dos nossos problemas mais urgentes. (TAPSCOTT, 2010, p. 54)

Para o pesquisador, outra mudança fundamental no desenvolvimento das crianças *Baby Boomers* e da geração Y, é como se relacionaram com a mídia predominante em sua época e as diferenças cognitivas que essa relação gera em sua forma de aprender e raciocinar. Seu posicionamento é de que a televisão, por

usar uma linguagem que expõe conteúdo ao seu espectador, exigiu menos da capacidade criativa destas crianças, em comparação com aquelas que cresceram usando a internet.

Na internet, as crianças têm de procurar informações, em vez de simplesmente observá-las. Isso as obriga a desenvolver o raciocínio e habilidades investigativas. E muito mais – elas precisam se tronar críticas. Que sites são bons? Como posso discernir o que é real e o que é fictício – tanto em uma fonte de dados quanto em um bate-papo virtual com o astro de um filme para adolescentes? Sob vários aspectos, a Geração Internet é a antítese da Geração TV. A passagem de uma mídia difusora unidirecional para uma mídia interativa surtiu um efeito profundo na Geração Internet. (TAPSCOTT, 2010, p. 33)

Obviamente essas colocações são baseadas apenas no relacionamento das crianças com a mídia predominante em suas épocas, sem considerar outras oportunidades de exercício de criatividade característico de cada geração, como alerta Scolari (2008) quando relembra que pesquisas baseadas na semiótica, na teoria da recepção e nos estudos culturais demonstraram que não se mostrou sempre real a figura do “receptor abobado em frente à tela”.

Porém, baseado em pesquisas dirigidas em sua empresa por dois cientistas cerebrais (Stanley e Matthew Kutcher), Tapscott (2010) expõe que “(...) o tempo gasto com as tecnologias digitais pode estar mudando a estrutura física e o funcionamento dos cérebros em desenvolvimento da Geração Internet” (2010, p. 43). A exposição a um número incomensurável de informações leva estes indivíduos a desenvolver a capacidade de buscar, selecionar, categorizar e associar informações – além do desenvolvimento de um pensamento crítico para definir o que é válido ou não na internet. Devido a esta capacidade, afirma:

Há muitos motivos para acreditar que o que estamos vendo é o primeiro caso de uma geração que está crescendo com conexões cerebrais diferentes das da geração anterior. Há cada vez mais evidências de que os integrantes da Geração Internet processam informações e se comportam de maneira diferente porque de fato desenvolveram cérebros funcionalmente diferentes de seus pais. (TAPSCOTT, 2010, p. 42)

A forma como a geração Y produz e absorve conteúdo também é diferente, quando comparadas com os indivíduos das gerações anteriores. Sobre

isso, Tapscott (2010) recorre ao relatório produzido por William D. Winn²⁰ para argumentar: “[as crianças] pensam de uma maneira diferente em comparação com o resto de nós. Elas desenvolvem mentes hipertextuais. Fazem saltos. É como se suas estruturas cognitivas fossem paralelas, e não sequenciais” (2010, p. 130). Isso explicaria, por exemplo, o hábito de “descobrir” como um aparelho funciona, ao invés de “ler sobre” seu funcionamento – outra característica desta geração.

Ainda na avaliação de diferenças cognitivas, o pesquisador buscou informações referentes a uma possível dificuldade de leitura entre essa geração, devido ao tempo despendido *on-line*. Tapscott (2010) busca em Donald Leu²¹ informações de pesquisas recentes sobre este tema:

O leitor *on-line* deve não apenas ler o texto e entendê-lo, mas criar seu próprio percurso mental ao clicar nos links para buscar informações. Como o leitor faz essas duas coisas ao mesmo tempo, “a compreensão da leitura *on-line* se torna, por definição, mais complexa”. Leu acredita que precisamos redefinir a competência de leitura para incluir “habilidades de leitura necessárias para que indivíduos, grupos e sociedades acessem a melhor informação no menor tempo a fim de identificar e resolver os problemas mais importantes e, depois, comunicar essa informação”. Em outras palavras, ler *on-line* não é em si uma atividade intelectualmente menos desafiadora do que ler um livro. É apenas diferente e requer habilidades diferentes. (TAPSCOTT, 2010, p. 139)

Segundo Tapscott (2010), há oito tendências que caracterizam o comportamento e as práticas sociais da geração Y: liberdade, customização, investigação, integridade, colaboração, entretenimento, velocidade e inovação. Segundo o autor, são para estas oito tendências que as organizações precisam atentar para que entendam como esta geração irá influenciar as estruturas laborais, educacionais e políticas, hoje e em um futuro próximo. Ele defende que será improdutivo e ineficaz buscar enquadrar os indivíduos desta geração aos paradigmas estruturais ainda vigentes e que a compreensão e a busca da sinergia entre estas características é o melhor caminho para poder conquistar os indivíduos desta geração e ao mesmo tempo obter o melhor entre seus principais traços: a criação colaborativa.

²⁰ Pesquisador diretor do Centro de Aprendizado do Laboratório de Tecnologia de Interface Humana da Universidade de Washington.

²¹ Codiretor da Equipe de Pesquisa sobre Novas Competências de Leitura da Universidade de Connecticut e membro do Hall da Fama da Associação Internacional de Leitura.

3.2.1 As Oito Normas da Geração Internet

Estas oito características comportamentais, que Tapscott chama de Normas de Geração Internet, indicam como estes indivíduos se relacionam com as estruturas das diferentes áreas sociais. Mas como esta pesquisa está concentrada em avaliar estes impactos no ambiente de trabalho, as descrições das oito características serão dirigidas para este âmbito.

I – Liberdade. A norma da liberdade representa o desejo de flexibilidade. O indivíduo deseja ser avaliado por sua produtividade e não ser controlado com horários, por exemplo, ou com a necessidade de presença física. Ele deseja estar em um sistema que permita o equilíbrio com a vida familiar. Para este indivíduo, fazer a mesma coisa por muito tempo é sinal de estagnação, não de segurança ou fidelidade. Ele deseja aprender coisas novas e buscará por isso em uma organização, ou em outra.

II – Customização. Este indivíduo busca uma organização onde possa desenvolver um aprendizado profissional próprio, segundo suas necessidades e interesses. Não acredita em um plano de carreira ou de treinamento feito para “perfis”, mas sim individual. Ele espera por *feedback* contínuo de seus superiores, para saber se está no caminho certo que avaliem a sua contribuição para com a organização.

III – Investigação. A exposição a conteúdos duvidosos na internet faz com que desenvolvam a tendência a questionar e investigar o que lhes chega. Este indivíduo irá querer saber tudo sobre a empresa para a qual irá trabalhar, por isso a transparência é algo muito valorizado por eles.

IV – Integridade. Decorrente da anterior, a integridade nos negócios contará muito a favor de uma empresa que deseje reter os talentos desta geração.

V – Colaboração. Segundo Tapscott (2010), é principalmente pela exposição aos atuais padrões de jogos *on-line* (cujos objetivos são transpostos com o trabalho colaborativo e não incentivam a vitória individual, como os jogos mais antigos), que estes indivíduos desenvolvem uma capacidade de criar conhecimento colaborativo com foco preferencial na conquista coletiva. Para eles, o trabalho em equipe “(...) significa alcançar algo com outras pessoas, vivenciar o poder por meio delas, e não dizer a um bando de gente para seguir suas ordens” (2010, p. 197). Hierarquia e status, sozinhos, não são fatores que lhes entusiasmem.

VI. Entretenimento. Diferente das gerações anteriores, para as quais há um tempo para o trabalho e outro para a diversão, os indivíduos da geração Y querem que seu trabalho seja divertido. Mas não no sentido simplista. O que estes indivíduos buscam é um trabalho que os realizem, que seja algo prazeroso e não um sacrifício.

VII. Velocidade. Este ponto é crucial principalmente para as organizações muito hierarquizadas e burocráticas. A velocidade de resposta para os projetos, ações e desafios em que os indivíduos desta geração estejam envolvidos é fundamental para que permaneçam interessados e focados nestes trabalhos. Outra questão é a velocidade com que as oportunidades de crescimento nas organizações surgem. Para estes indivíduos, promoção é igual a novo aprendizado, portanto não querem ficar muito tempo ocupando a mesma função.

VIII. Inovação. Os indivíduos da geração Y são estimulados quando podem apresentar novas soluções para a forma como as coisas são feitas. Repensar processos e desafiá-los a propor soluções diferentes são ótimas maneiras de incentivá-los a produzir.

Mas Tapscott (2010) afirma que estes indivíduos não são capazes de fazer tudo sozinhos. Eles precisam da experiência das gerações mais velhas para aprenderem também. Segundo o pesquisador, o que as organizações devem evitar é manter o “muro geracional” separando as gerações entre novos e velhos, entre liderados e líderes.

Permitir a existência de um muro geracional é um grande erro. Esse muro impedirá que o pessoal mais antigo, que conhece o negócio, absorva o método de colaboração da Geração Internet, especialmente as técnicas para usar as ferramentas colaborativas, como wikis – que permitem que vários usuários criem e editem documentos. Também impedirá que os jovens da Geração Internet aprendam com a experiência dos funcionários mais antigos. (TAPSCOTT, 2010, p. 205)

Para poder estimular e obter os resultados da cultura colaborativa e inovadora da geração Y, as empresas precisam criar um ambiente propício para isso. Em conjunto com outros fatores, podem adotar ferramentas de trabalho que permitam essa interatividade. O uso de redes sociais internas é um exemplo, mas outras características estruturais, como acessibilidade aos principais decisores e a formação de redes de trabalho, também precisam ser facilitadas. Mesmo as redes

sociais como Facebook, Youtube ou Twitter não deveriam ser proibidas, segundo Tapscott, pois estas plataformas trazem a esta geração o mesmo “intervalo criativo” que o café e a conversa de corredor representam para as gerações anteriores.

3.2.2 - A Inteligência Coletiva de Pierre Lévy e o conceito de Interatividade

No livro *A Cultura da Convergência*, Henry Jenkins aborda alguns temas que podem contribuir de forma consistente para a análise do ambiente em que a Geração Y surge e convive.

Jenkins define Cultura Participativa como a “(...) cultura em que fãs e outros consumidores são convidados a participar ativamente da criação e da circulação de novos conteúdos.” (2009, p.378). Sua análise parte das práticas atuais de contribuição e ampliação de conteúdos midiáticos (dos quais filmes e livros são os mais comuns), que são realizadas pelos próprios consumidores destes conteúdos, em retroalimentação. A Cultura Participativa, nas palavras de Jenkins, “(...) contrasta com noções mais antigas sobre a passividade dos espectadores dos meios de comunicação” (2009, p.30), mas o autor reconhece que estas participações não se dão de forma igualitária por todos os membros:

Em vez de falar sobre produtos e consumidores de mídia como ocupantes de papéis separados, podemos agora considerá-los como participantes interagindo de acordo com um novo conjunto de regras, que nenhum de nós entende por completo. Nem todos os participantes são criados iguais. Corporações – e mesmo indivíduos dentro das corporações de mídia – ainda exercem maior poder do que qualquer consumidor individual, ou mesmo um conjunto de consumidores. E alguns consumidores têm mais habilidades para participar dessa cultura emergente do que outros. (JENKINS, 2009 p. 30)

Neste sentido, fica demonstrada a perda das organizações em manter fluxos de comunicação interna unilaterais e hierarquizados. Se alguns participantes possuem mais habilidade para criar conhecimento em um ambiente interativo, essa capacidade molda, de certa forma, sua personalidade. Por isso, é possível inferir que a impossibilidade de praticar essa interatividade pode influenciar negativamente

a sua capacidade de criação (no ambiente organizacional, afetaria o desenvolvimento de todo o seu potencial de trabalho).

Quando Jenkins (2009) fala sobre Cultura Participativa, uma de suas fontes é o conceito de Inteligência Coletiva de Pierre Lévy, entendido como

[...] uma inteligência distribuída por toda a parte, incessantemente valorizada, coordenada em tempo real, que resulta em mobilização efetiva das competências. Acrescentemos à nossa definição este complemento indispensável: a base e o objetivo da inteligência coletiva são o reconhecimento e o enriquecimento mútuo das pessoas, senão o culto de comunidades fetichizadas ou hipostasiadas. Uma inteligência distribuída por toda parte: tal é o nosso axioma inicial. Ninguém sabe tudo, todos sabem alguma coisa, todo o saber está na humanidade. (LÉVY, 2004, p.20)

Esta definição de Inteligência Coletiva pode ser aplicada também ao contexto organizacional, considerando-se o conhecimento existente dentro das organizações como resultado do trabalho colaborativo e das trocas de experiência e informação entre os trabalhadores.

O pensamento da Inteligência Coletiva é complementado na publicação *Cibercultura*, na qual Lévy provoca a reflexão sobre ciberespaço e cibercultura, cujas definições contribuem para o entendimento de como as habilidades de participação citadas por Jenkins condicionam as práticas da comunicação. Para Lévy (1999, p.17) Cibercultura resulta do “(...) conjunto de técnicas (materiais e intelectuais), de práticas, de atitudes, de modos de pensamento e de valores que se desenvolvem juntamente com o crescimento do ciberespaço²²”. A existência do ciberespaço, por si só, não resulta na existência da Inteligência Coletiva, mas cria a condição para seu desenvolvimento (LÉVY, 1999, p.29).

Pensar em Inteligência Coletiva dentro das organizações traz algumas dificuldades. Nas organizações, existe um ambiente de relacionamentos e conflitos interpessoais que dificultam a existência da interatividade de forma tão ampla como pode surgir em outros ambientes. No entanto, a vivência no ambiente organizacional mostra essa resistência ao compartilhamento de informação em maior parte entre os trabalhadores anteriores a era da comunicação digital (as chamadas Geração X e

²² Segundo Pierre Lévy, o termo Ciberespaço é o novo meio de comunicação que surge da interconexão mundial dos computadores, especificando não apenas a infraestrutura material da comunicação digital, mas também o universo de informações abrigado, assim como os seres humanos que alimentam esse universo. (1999, p. 17).

Baby Boomers) que iniciaram as carreiras em uma época em que deter informação era garantia de deter sua posição de trabalho, de serem necessários – para estes compartilhar é quase o mesmo que “perder”. Lévy também explica esta diferença no entendimento da Inteligência Coletiva, quando coloca sua própria visão crítica e a classifica com o termo *Pharmakon*:

Devido ao seu aspecto participativo, socializante, descompartmentalizante, emancipador, a inteligência coletiva proposta pela cibercultura constitui um dos melhores remédios para o ritmo desestabilizante, por vezes excludente, da mutação técnica. Mas, neste mesmo movimento, a inteligência coletiva trabalha ativamente para a aceleração dessa mutação. Em grego arcaico, a palavra “pharmakon” (que originou “pharmacie”, em francês) significa ao mesmo tempo veneno e remédio. Novo *pharmakon*, a inteligência coletiva que favorece a cibercultura é ao mesmo tempo um *veneno* para aqueles que dela não participam (e ninguém pode participar completamente dela, de tão vasta e multiforme que é), e um *remédio* para aqueles que mergulham em seus turbilhões e conseguem controlar a própria deriva no meio de suas correntes. (LÉVY, 1999, p. 30)

Pierre Lévy também fala sobre o desenvolvimento da Inteligência Coletiva no ambiente de trabalho. O autor explica a ferramenta conhecida como “intranet”:

Caso seja bem concebida, uma organização cooperativa do trabalho por rede de computadores *também* é uma ferramenta de aprendizagem cooperativa. Os programas e sistemas a serviço do trabalho cooperativo são chamados groupware. Sob o nome de Intranet, são cada vez mais usadas as ferramentas da Internet (correio, news, Web, etc.) para a organização *interna* das empresas ou de redes empresariais. A Intranet, que tende a se impor como um padrão, possui instrumentos para correspondências, colaboração, compartilhamento de memória e de documentos imediatamente compatíveis com a grande externa. As transações mais diversas entre os sistemas de informação das organizações que usam a Intranet tornam-se “transparentes”. (LÉVY, 1999, p. 101)

Porém, entre as possibilidades postuladas pelo autor e as práticas atuais nas organizações, há uma distância. Sendo a Intranet uma ferramenta que permite a interatividade “todos-todos”, mas usada como um dispositivo “um-todos”, se transforma em um repositório eletrônico de informações, que facilita e agiliza o acesso a elas, mas não é utilizada, ainda, para permitir a colaboração entre os trabalhadores. Esta prática é criticada com base na posição de Lévy, abaixo, não apenas pelo procedimento pouco democrático que representa, mas principalmente

pelo potencial de geração de conhecimento que a organização deixa de atingir ao não criar um ambiente propício à interatividade para seus trabalhadores.

Qualquer tentativa de reduzir o novo dispositivo de comunicação às formas midiáticas anteriores (esquema de difusão “um-todos” de um centro emissor em direção a uma periferia receptora), só pode empobrecer o alcance do ciberespaço para a evolução da civilização, mesmo se compreendemos perfeitamente – é pena – os interesses econômicos e políticos em jogo. (LÉVY,1999, p.126)

Permitir a Inteligência Coletiva nas organizações ainda pode ser possível se conduzida como um processo gradativo e gerenciado. O próprio Lévy indica que o termo “é muito mais um problema em aberto – tanto no plano prático como teórico – que uma solução pronta para ser usada (...) trata-se de uma cultura a ser inventada e não um programa a ser aplicado.” (1999, p. 209). Em entrevista concedida à Revista Observatório da Imprensa em 2009, Pierre Lévy faz algumas reflexões sobre seu livro Cibercultura, 10 anos após seu lançamento no Brasil, e entre estas reflexões aponta que “a inteligência coletiva livre é a real plataforma do desenvolvimento humano e da prosperidade econômica, então todos possuem interesse em sua expansão irrestrita”.

Como apresentado até o momento, todo o conceito da Inteligência Coletiva está baseado na prática da interatividade, logo este termo precisa ser também definido.

Segundo Vittadini (1995) apud Mielniczuk (2001, p. 3), a interatividade é caracterizada como “(...) *un tipo de comunicación posible gracias a las potencialidades específicas de unas particulares configuraciones tecnológicas*”²³, ou seja, são mediadas por algum dispositivo tecnológico. A interatividade, portanto, proporciona às pessoas a mesma interação existente em um diálogo pessoal, independentemente do espaço territorial existente entre elas.

Ao analisar as práticas de interatividade social e os dispositivos que as permitem, Pierre Lévy classifica diferentes planos de interatividade (quadro 8). Esta classificação nos permite visualizar os níveis em que uma organização precisa atuar

²³ “[...] um tipo de comunicação possível graças às potencialidades específicas de algumas particulares configurações tecnológicas”. Tradução nossa.

para criar um ambiente propício para a interatividade, com as características existentes no ambiente digital em que a geração Y se desenvolve.

Quadro 8 – Os Planos de Interatividade Classificados por Pierre Lévy

RELAÇÃO COM A MENSAGEM DISPOSITIVO DE COMUNICAÇÃO	Mensagem Linear Não Alterável em Tempo Real	Interrupção e Reorientação do Fluxo Informacional em Tempo Real	Implicação do Participante na Mensagem
Difusão unilateral	Imprensa Rádio Televisão Cinema	Bancos de dados multimodais Hiperdocumentos fixos Simulações sem imersão nem possibilidade de modificar o modelo	Videogames com um só participante Simulações com imersão (simulador voo) sem modificação possível do modelo
Diálogo, reciprocidade	Correspondência postal entre duas pessoas	Telefone Videofone	Diálogos através de mundos virtuais, cibersexo
Diálogo entre vários participantes	Rede de Correspondência Sistema das publicações em uma comunidade de pesquisa Correio eletrônico Conferências Eletrônicas	Teleconferência ou videoconferência com vários participantes Hiperdocumentos abertos acessíveis on-line, frutos da escrita/leitura de uma comunidade Simulações (com possibilidade de atuar sobre o modelo) como de suportes de debates de uma comunidade	RPG multiusuário no ciberespaço Videogame em “realidade virtual” com vários participantes Comunicação em mundos virtuais, negociação contínua dos participantes sobre suas imagens e a imagem de sua situação comum

Fonte: Elaborado pela Autora a partir de Pierre Lévy. (1999, p.83)

Esta avaliação é importante porque criar um ambiente propício à interatividade requer o repensar dos fluxos comunicacionais e para isso é necessário entender o público-alvo envolvido e suas habilidades e competências. Como esclarece Lévy (1999, p.82) “(...) a interatividade assinala muito mais um problema, a necessidade de um novo trabalho de observação, de concepção e de avaliação dos

modos de comunicação, do que uma característica simples e unívoca atribuível a um sistema específico.”

De acordo com o Observatório de Comunicação Interna e Identidade Corporativa (iniciativa conjunta do Grupo Inforpress, Universidade Católica e Executive Digest) de Portugal, em encontro realizado em 2010, as organizações precisam estar atentas para as Oito Tendências Web da Comunicação Interna, apontadas pelos especialistas presentes, segundo reportagem de Pedro Fonseca (2010):

1. Portais sociais com diretório de *networking* corporativo, dados pessoais e chat;
2. *Blogging* e *micro-blogging* com comunicação bilateral, em tempo real e reforço do sentimento de pertencimento e compromisso;
3. Conteúdos móveis e eventos virtuais através de *podcasting*, aplicações móveis e vídeo-conferência;
4. Formação colaborativa através de portais de *e-learning* internos e ferramentas colaborativas de conhecimento;
5. *Communiting* com redes sociais próprias ou comunidades internas em plataformas internas;
6. *Crowdsourcing* interno através de blogues de ideias e jogos colaborativos;
7. Embaixadores 2.0 através de colaboradores *bloggers* e conteúdo gerado pelos funcionários;
8. Recrutamento através de redes corporativas e criação de dinâmicas mais interativas.

Estas tendências reforçam a necessidade de que os sistemas de comunicação interna nas organizações sejam adequados ao contexto descrito neste capítulo, para que possam se tornar propícios ao compartilhamento de informações e à geração de conhecimento pelos trabalhadores – o que direciona a próxima análise, que trata do impacto dos elementos tecnológicos no fluxo da comunicação interna nas organizações.

3.3 As Tecnologias Digitais e seus impactos nos processos de comunicação nas organizações.

Segundo Castells (1999) a transição industrial e o processo de reestruturação capitalista são as bases do surgimento de algumas tendências

organizacionais, que alcançam dos modelos de produção aos modelos de comunicação. A primeira tendência é relativa à transição da produção em massa para a produção flexível, decorrente da fragmentação de mercados e segmentação das demandas. A segunda tendência é a crise da “grande empresa” frente à facilidade de adaptação a novos contextos, inerente à “pequena empresa”. A terceira tendência é ilustrada pelo surgimento de novos modelos de gerenciamento, que também contempla o surgimento da mão-de-obra multifuncional.

É pertinente pensarmos a Organização no conceito de CASTELLS (1999, p. 173) como um “sistema específico de meios voltados para a execução de objetivos específicos”, onde, segundo o autor, as culturas se manifestam. Em 1999, o autor lançou as bases da discussão da interatividade como geradora de conhecimento nas organizações, partindo do sistema de gerenciamento japonês dos estudos realizados por Ikujiro Nonaka.

O que ele chama de “empresa criadora de conhecimentos” baseia-se na interação organizacional entre os “conhecimentos explícitos” e os “conhecimentos tácitos” na fonte de inovação. Nonaka afirma que muitos dos conhecimentos acumulados na empresa provêm de experiência e não podem ser comunicados pelos trabalhadores em ambiente de procedimentos administrativos excessivamente formalizados. No entanto, as fontes de inovação multiplicam-se quando as organizações conseguem estabelecer pontes para transformar conhecimentos tácitos em explícitos, explícitos em tácitos, tácitos em tácitos e explícitos em explícitos. Com isso, não apenas se comunica e aumenta a experiência dos trabalhadores para ampliar o conjunto formal de conhecimentos da empresa, mas também os conhecimentos gerados no mundo externo poderão ser incorporados nos hábitos tácitos dos trabalhadores, capacitando-os a usá-los por si mesmos e a melhorar o padrão de procedimentos. Em um sistema econômico em que a inovação é importantíssima, a habilidade organizacional em aumentar as fontes de todas as formas de conhecimentos torna-se a base da empresa inovadora. (CASTELLS, 1999, p. 180-181)

Para Castells (1999, p. 191), uma ‘empresa em rede’ é “uma forma específica de empresa cujo sistema de meios é constituído pela intersecção de segmentos de sistemas autônomos de objetivos”. Em um ambiente que se caracterizará pela interdependência de seus elementos (que continuam autônomos), seu êxito, segundo o autor, será determinado por dois elementos fundamentais: a conectividade – sua “capacidade estrutural de facilitar a comunicação sem ruídos entre seus componentes”; e a coerência, ou compartilhamento de interesses entre a rede e seus componentes. Assim, o autor defende que a empresa em rede é a forma

organizacional da economia informacional/global, já que suas características vão ao encontro da economia informacional:

[...] organizações bem-sucedidas são aquelas capazes de gerar conhecimentos e processar informações com eficiência; adaptar-se à geometria variável da economia global; ser flexível o suficiente para transformar seus meios tão rapidamente quanto mudam os objetivos sob o impacto da rápida transformação cultural, tecnológica e institucional; e inovar, já que a inovação torna-se a principal arma competitiva. (CASTELLS, 1999, p. 191)

No artigo intitulado *“Comunicação e Gestão Corporativa: diálogo social para alinhamento de expectativas e articulação com o território produtivo”*, seus autores chamam a atenção para as mudanças contextuais que vêm ocorrendo no macroambiente em que as organizações estão inseridas, destacando aquelas relacionadas com o campo da comunicação:

[...] a reflexão levada a efeito no campo da comunicação – reflexão esta central, hoje, na análise das dinâmicas socioculturais e produtivas – tem que se aproximar daquela levada adiante nos campos da antropologia, da psicologia social, do marketing, da administração e da gestão em geral, uma vez que todas essas áreas passam a lidar com questões que se tocam inevitavelmente em função do lugar central ocupado pela necessidade de gerenciamento cada vez mais complexo e integrado dos fluxos de informação, de sentido e de conhecimento, tanto do ponto de vista das dinâmicas socioculturais em geral quando do ponto de vista dos processos produtivos em geral. (PEREIRA, COSTA, ET AL, 2009, p.294)

Desta forma, dentro de um contexto social que passa por diferentes momentos de rupturas com a prática do “passado”, o repensar sobre os sistemas de comunicação interna das organizações é uma demanda além do eixo produtividade-e-controle. Trata-se de refletir sobre sua própria evolução como sistema organizacional, adaptando-se a estas novas práticas socioculturais.

Há evidências, em algumas organizações, de que os sistemas de comunicação interna pouco têm evoluído em suas práticas, lógicas e processos. Os fluxos de comunicação permanecem, em grande parte, construídos sobre o modelo /emissor-mensagem-receptor/, baseados em uma estrutura hierárquica e considerando o receptor como o “recipiente vazio” que precisa ser preenchido com conhecimentos. Porém, a visão do receptor como agente ativo no processo

comunicacional possui extensa discussão e pesquisa. Tanto que, em outras áreas da comunicação esse papel “ativo” do receptor já está consolidado: o telespectador, o consumidor, o ouvinte, o cliente – são papéis cujas impressões e *feedbacks*, são bastante considerados antes e após a recepção das suas respectivas mensagens.

Colocar em discussão que o receptor dentro do ambiente interno das organizações não conta com a mesma atenção no seu processo comunicacional dada aos agentes correlatos, não se dá porque as organizações desconsiderem a sua importância, mas porque, antes disso, elas pouco atentaram para as mudanças sociais que trazem reflexos na composição e no perfil do seu público:

As redes de informação e comunicação permitem que os indivíduos se associem em função de interesses, em tempo real, e tomem decisões baseadas em um conjunto mais complexo de informações. Estas podem vir das organizações, de seus parceiros, da comunidade local, do governo central, de organismos internacionais, ou seja, de vários pontos da rede. (PEREIRA, COSTA, ET AL, 2009, p.299)

Por isso, ao refletir sobre um fluxo de comunicação compatível com este contexto de mudanças, é importante que as organizações pensem seus sistemas de comunicação interna considerando a natureza colaborativa que faz parte do perfil de trabalhadores descritos neste capítulo dentro do processo de comunicação, pois:

Os processos de comunicação precisam ultrapassar as mídias (tradicionais, digitais ou alternativas) e planejar suas políticas, estratégias e ações, indo ‘muito além da mídia’ em busca da licença social de operação e da sustentabilidade organizacional. É, assim, um vetor estratégico, e não apenas operacional da organização (pública, privada ou social). (PEREIRA, COSTA, ET AL, 2009, p.302)

Somando o perfil de um receptor interno com alto senso de colaboração ao ambiente de possibilidades que a comunicação digital permite, fica evidenciada a necessidade de rever as lógicas dos sistemas de comunicação e não simplesmente a troca de instrumento de comunicação por outro mais avançado, como claramente nos indica as palavras de CORRÊA:

[...] fluxos e processos comunicacionais impactados pelas tecnologias digitais ganham um papel diferencial nos diversos ambientes organizacionais; as pessoas que gravitam nesses ambientes, também

impactadas pela digitalização, têm seu protagonismo potencializado e, ao mesmo tempo, sua forma de comunicar transformada; disso tudo emerge a necessidade de uma nova visão da comunicação nos ambientes corporativos – uma visão estratégica e tecnológica. (CORRÊA, 2009, p. 318, grifo nosso)

É possível dizer, portanto, que o ambiente organizacional tomado pelas tecnologias da comunicação digital, deve dar espaço para um papel ativo do trabalhador - receptor destas comunicações – e sua formatação deve considerar este receptor transformado em agente ativo, habituado a se reunir em comunidades e redes de informação e à troca de experiências e conteúdos; atitudes características da sua forma de geração de conhecimento.

A comunicação oportuniza aos sujeitos gerarem e compartilharem informações que lhes proporcionem ferramentas de pensamento e direção para cooperar e organizar suas rotinas. Ao se comunicarem, os indivíduos criam significados, trocam e respondem mensagens. A informação representa os dados processados criados pelas pessoas. (SOARES, 2005, p.12 apud CORRÊA, 2009, p. 319)

Logo em sequência, complementa a autora com suas próprias palavras:

Destacamos que essas trocas comunicacionais, ao ocorrerem em ambientes digitalizados, assumem em grande medida as principais características destes, tais como: a multiplicidade e não-linearidade das mensagens, a flexibilização do tempo e a virtualização dos relacionamentos e intercâmbios. O que temos, por consequência, é uma espécie de digitalização dos significados coletivos que fluem nos ambientes organizacionais. (CORRÊA, 2009, p. 319)

Também Pessoni e Portugal (2011) indicam ganhos para as organizações que incentivam a formação de um ambiente propício para a comunicação participativa:

Ampliar a perspectiva da organização em relação a determinados temas ou assuntos, estimular a interação e o debate interno (maior envolvimento com os públicos de interesse, rapidez da informação e *feedback*), incluir novas pautas na agenda da organização, democratização da informação, reforço da autoestima dos envolvidos e participantes, construção colaborativa do conhecimento, criação de um senso de comunidade, estímulo à criação e incentivo à pró-atividade, e, sobretudo, sintonia em relação a demandas

presentes e futuras do mercado e da sociedade. (PESSONI e PORTUGAL, 2011, p.147)

Colaborando para melhor entendimento sobre os fluxos de comunicação, agregam-se as reflexões de Eugênia Barrichello (2009), que aborda as definições de “fluxos comunicativos”, na visão de dois autores – Sodré (2002) e Castells (1999).

Segundo a autora, para Muniz Sodré o termo ‘médium’ define o fluxo comunicacional a partir de um dispositivo técnico “de tal forma e em tal extensão que o código produtivo se torna um ambiente existencial” (BARRICHELO, 2009, p.343). Em seguida a autora encontra em Castells (1999) uma definição que abrange a formação da sociedade contemporânea como um todo, dado que se encontra “(...) construída em torno de fluxos: de capital, de informação, de tecnologia, de interação organizacional, de imagens, sons e símbolos”; explicando que para o sociólogo “(...) o espaço de fluxos é a organização material das práticas sociais” (BARRICHELO, 2009, p.344).

Na rotina do ambiente organizacional é possível observar que dois tipos de fluxos de comunicação / informação continuam coexistindo: o que pode ser chamado de linear, estático, baseado em instrumentos de comunicação que dão forma definitiva ao conteúdo que suportam. Por exemplo, uma vez impresso este texto, não poderá ser alterado. Uma alteração só pode ser feita no seu formato digital e então pode ser impresso novamente.

O outro fluxo de comunicação / informação, pode ser chamado de colaborativo, por estar baseado na interatividade ocorrida em cada um dos “nós” de uma rede informacional da qual se participa. Essa rede promove o fluxo de informação em várias direções e sentidos. Ao invés de estático este fluxo é dinâmico, baseado nas tecnologias da comunicação digital, que permitem que um determinado conteúdo seja alterado, complementado e transformado em cada nó pelo qual trafega – sendo então, novamente compartilhado.

No entanto, à medida que as organizações se inserem em uma dinâmica econômica globalizada, maior é a pressão pela otimização de tempos, espaços, recursos e conhecimento. Essa pressão, aliada às características dos trabalhadores da Geração Y, já descritas, faz com que as organizações necessitem estruturar esse sistema de comunicação mais colaborativo, que não esteja preso a instrumentos estáticos:

Pode-se dizer que a comunicação mediada por computador, embora seja suportada por redes físicas, não se restringe a elas como espaço. O território virtual não é representado por um espaço a mais, mas por um conjunto de conexões possíveis, estabelecidas pelos usuários, de um espaço que será atualizado em termos de eficácia produtiva e cultural pelo uso que os indivíduos dele fazem, fatos estes que desespacializam o binômio empresa-organização, ou seja, fazem com que ele possa agir desvinculado de um território físico. (BARRICHELLO, 2009, p.344)

Assim, por representarem um ambiente fortemente relacionado com inovações mercadológicas e devido ao senso de competitividade inerente à atividade das organizações, em especial as privadas, estas tendem a criar um entorno onde a absorção das tecnologias da comunicação digital são rapidamente aceitas. O sentido de atualização, de acompanhamento das inovações é tido não apenas como um diferencial competitivo, mas uma conduta própria da gestão moderna e, portanto, obrigatória. Segundo Scolari (2008, p. 280) “[...] *las tecnologías digitales potenciarían la realización simultánea de múltiples tareas (policronicidad), instaurando de hecho un multitasking en las actividades humanas individuales e de grupo*”.²⁴

Considerando ainda os ganhos em agilidade que a comunicação digital traz aos processos de comunicação interna, em especial com a redução do tempo nos fluxos de informação, diz-se que “(...) a comunicação organizacional fica potencializada pelas tecnologias digitais, assumindo um importante papel estratégico de integração de discursos e de complexificação dos processos, exigindo-se uma postura planejada de forma sistemática para o seu sucesso” (CORRÊA, 2009, p.319).

Mas fica uma questão: as organizações adotam a comunicação digital inserida em uma cultura também digital, ou trata-se apenas de “digitalizar” o mesmo fluxo linear e estático, característico da comunicação impressa? É preciso refletir sobre como ocorre a aderência e usos da comunicação digital nas organizações em no seu ambiente interno.

No artigo “Comunicação Digital e Novas Mídias Institucionais”, Elizabeth Corrêa define a comunicação digital como o

²⁴ As tecnologias digitais potencializariam a realização simultânea de múltiplas tarefas, *instaurando de fato o multitasking* nas atividades humanas individuais e em grupo. Tradução nossa.

[...] uso das tecnologias digitais de informação e comunicação (TICs) e de todas as ferramentas delas decorrentes, para facilitar e dinamizar a construção de qualquer processo de comunicação integrada nas organizações. Falamos, portanto, da escolha daquelas opções tecnológicas disponíveis no ambiente ou em desenvolvimento, cujo uso e cuja aplicação são os mais adequados para uma determinada empresa e os respectivos públicos específicos. [...] A comunicação digital se configura no ambiente corporativo na medida e na oportunidade em que a combinação entre a proposta comunicacional e características do público tiver mais eficiência se realizada em ambiência digital. (CORRÊA, 2009, p.321)

Corrêa (2009) considera os conceitos de comunicação eficiente e comunicação eficaz²⁵ de Maximiano e defende a necessidade de se utilizar a comunicação de forma crítica, ou seja; de nada vale a digitalização da comunicação por si só – se dela a organização ou o processo de comunicação organizacional não tirem melhorias e novos resultados.

Marchiori (2008) contribui com esta reflexão quando destaca a consolidação da importância do elemento humano nas organizações, mesmo quando a tecnologia é tão valorizada, reforçando a justificativa que se faz ao fomento à prática da colaboração. Isso porque, segundo a autora

[...] é por meio da comunicação que uma organização pode, justamente, democratizar a informação, abrir canais de conversa com seus funcionários e líderes, assim recebendo, oferecendo e canalizando informação para a tomada de decisões mais acertadas. Sem relacionamento, sem troca, a comunicação não existe. (MARCHIORI, 2008, p. 227)

A partir destas reflexões, têm-se que a adoção de um sistema de comunicação baseado nas tecnologias digitais requer uma visão holística dos fluxos e processos de comunicação da organização e um posicionamento claro sobre o papel e as contribuições que as ferramentas de comunicação digital trarão para a melhoria deste composto:

Construir uma estratégia de comunicação digital, integrada ao plano global de comunicação corporativa representando a cultura, os propósitos e os públicos de uma organização no cenário contemporâneo das ambiências

²⁵ No entender de Maximiano, a comunicação eficiente é aquela que se concentra nos meios e modos de fazer, determinados por regras já estabelecidas. Já a comunicação eficaz, além disso, se preocupa também em analisar criticamente os modos mais adequados para sua execução – não necessariamente os previamente acordados.

digitais; objetivando o estabelecimento de um processo comunicacional fundamentado em hipermedialidade, interatividade e multimedialidade; e disponibilizando tudo isso por meio de um *grid* de sistemas e ferramentas específicos para a ambiência digital requer uma gestão complexa. (CORRÊA, 2009, p.333).

Desta forma, ficam demonstradas algumas reflexões que emergem da adoção das tecnologias da comunicação digital para os sistemas de comunicação interna nas organizações. Não se trata apenas de selecionar e adotar ferramentas, mas, a partir das leituras realizadas, percebe-se que não se pode transpor o sistema de comunicação já existente para as ferramentas digitais – é preciso criar um novo processo de comunicação, que, a partir das possibilidades oferecidas pelas tecnologias digitais, ofereça suporte e fomenta a interatividade.

Porém, os cuidados não cessam aqui. Como será demonstrado na última etapa deste capítulo, o planejamento da comunicação interna baseado nas tecnologias digitais ainda deve enfrentar um fator crítico bastante relevante: a exclusão digital.

3.4 Inclusão e Exclusão Digital

O avanço tecnológico deve contribuir também para levar mais informação a um número cada vez maior de pessoas e para a diminuição da marginalização social e do conhecimento.

Em termos gerais, Barbosa Filho e Castro (2008) indicam a existência de dois grupos, com expectativas opostas em relação ao avanço tecnológico e sobre o que ele pode trazer à sociedade. O primeiro grupo acredita que o avanço da tecnologia pode democratizar a informação e dar voz a uma população marginalizada, através da capacidade de produzir seu próprio conteúdo (inclusive com as suas próprias características culturais e regionais) e que pode ser facilmente divulgado pela internet. O desenvolvimento tecnológico também possibilita diminuir o custo da disseminação de aparelhos tecnológicos ao alcance da população – seja através de preços acessíveis para seu consumo particular, ou através de políticas públicas para equipar escolas e outros ambientes públicos, por exemplo.

De outro lado, está o grupo que acredita que todo o desenvolvimento tecnológico irá ampliar a distância social entre as pessoas que possuem acesso a estas novas tecnologias e suas benesses informacionais, e aquelas que não possuem. Neste grupo há também a crença de uma “falsa” democratização da informação, considerando que, segundo Barbosa Filho e Castro (2008), parece haver uma multiplicidade de ofertas de informação, porém estas são distribuídas por poucos grupos de comunicação através de seus vários instrumentos (agências de notícias, rádios, canais de TV, jornais impressos e *on-line*, etc).

Mattellart (2006) contribui para uma análise crítica do real impacto das tecnologias da comunicação digital como fator de desenvolvimento social responsável por um cenário propício para a circulação da informação sem obstáculos, em uma nova sociedade, transparente e descentralizada. “*Contra el advenimiento de esa sociedad conspiran las lógicas de la exclusión social, la concentración de los medios de comunicación, el peso del ‘quinto poder’ – el mercado – y la apropiación militar de la ciencia*” (MATTELLART, 2006, p. 5)²⁶.

Apesar dos desafios, é muito difícil negar que a inserção das tecnologias digitais na vida contemporânea mudou radicalmente os relacionamentos sociais, a cultura, a política, a economia e a educação (BARBOSA FILHO & CASTRO, 2008). Por isso, é necessário que a sociedade, em especial o Governo, através de políticas públicas e instrumentos legais, crie condições para que as pessoas estejam preparadas para viver em uma sociedade conectada. Além de dar condições de acesso à tecnologia, é preciso educar para um convívio racional dentro desta sociedade interconectada – a criatividade e a criticidade precisam ser desenvolvidas; além da capacidade de saber usar um computador conectado à internet. “*El computador es otra cosa. Si tú sabes minimamente lo que vas a buscar, vas a encontrar montones; pero si no sabes, no vas a encontrar nada.*” (MARTÍN-BARBERO, 2003, p. 112, apud BARBOSA FILHO & CASTRO, 2008, p. 87)²⁷. Ou seja, seria o fomento à educação para e com as tecnologias da comunicação digital o motor de um desenvolvimento econômico, cultural e social para a população, e não a sua simples distribuição.

²⁶ Contra o nascimento dessa sociedade conspiram as lógicas da exclusão social, a concentração dos meios de comunicação, o peso do ‘quinto poder’ – o mercado – e a apropriação militar da ciência. Tradução nossa.

²⁷ Se você tem alguma ideia do que quer buscar, irá encontrar muita coisa. Mas se não sabe, não irá encontrar nada. Tradução nossa.

Destarte, uma política de comunicação baseada no uso de tecnologias digitais – seja em um macro ou microuniverso – deve considerar que há três grupos principais de indivíduos, conforme seu relacionamento com as TIC's. Os dois primeiros grupos são classificados por Castells (1999), apud Barbosa Filho e Castro (2008) – os *interatuantes* (aqueles que selecionam e criam seu próprio círculo de informações na rede), os *interatuados* (aqueles que participam da rede, mas que recebem conteúdos pré-formatados). O terceiro é identificado por Barbosa Filho e Castro (2008) – o Analfabeto Digital, que não tem ciência das novas tecnologias e não sabe avaliar como terá sua vida influenciada por elas.

Silveira (2003) apud Barbosa Filho e Castro (2008) cita 4 vértices para o desenvolvimento da Inclusão Digital como fator gerador de Inclusão Social e conseguinte queda da Exclusão Digital, aqui entendida como denominação do “(...) grupo de pessoas sem acesso à internet ou aqueles que ainda não foram alfabetizados digitalmente” (BARBOSA FILHO & CASTRO, 2008, p. 66):

- a) O reconhecimento de que a exclusão digital amplia a miséria e dificulta o desenvolvimento humano;
- b) O reconhecimento de que o mercado não incluirá os mais pobres na era da informação;
- c) A velocidade da inclusão é decisiva para que a sociedade possa aproveitar as brechas de desenvolvimento no contexto global de trocas desiguais e também para poder inovar;
- d) A aceitação de que a liberdade de expressão e o direito de se comunicar seriam enganosos se fossem destinados apenas à uma minoria.

Contribuindo com esta reflexão, Henry Jenkins (2009) coloca o conceito de Lacuna Participativa, que nasce da preocupação não de acessibilidade à tecnologia, mas da capacidade das pessoas a usarem como ferramenta de democratização. “O desafio não é apenas saber ler e escrever, mas saber participar de deliberações sobre quais questões são importantes, qual conhecimento conta e quais os modos de conhecer autoridade de comando e respeito” (JENKINS, 2009, p. 342).

Neste sentido, é importante conhecer alguns indicadores brasileiros a respeito deste tema. Em termos de acessibilidade, a distância entre as pessoas que

possuem acesso e as que não possuem ainda é muito grande no Brasil, apesar do ritmo acelerado em queda. Dados recentes da pesquisa CETIC de Acessibilidade à Tecnologia da Informação, publicada pelo Centro de Estudos sobre as Tecnologias da Informação e Comunicação, do Comitê Gestor da Internet no Brasil – CGI²⁸ – demonstram o quadro da acesso à internet entre a população brasileira.

Segundo a CETIC de 2011, publicada em junho de 2012, 45% dos domicílios brasileiros possuem computador (local ou portátil). Com relação ao acesso à internet, 45% da população afirma ter acessado nos últimos 3 meses e 50% afirma ter acessado nos últimos 12 meses. No entanto, 47% da população afirma nunca ter acessado a internet (até 2011). Obviamente este número se agrava em determinados estratos sociais. No quadro 9 estão demonstrados os maiores percentuais de pessoas que nunca acessaram a internet em diferentes estratos, publicados pela pesquisa.

Quadro 9 – Piores Índices de Acesso Declarado à Internet, no Brasil

Nunca Acessou a Internet	%
Área Rural	75
Região Nordeste	61
Analfabetos e Educação Infantil	96
Ensino Fundamental	64
Renda até 1 SM	75
Renda de 1 SM a 2 SM	60
Classe Social DE	79

Fonte: Elaborado pela Autora, a partir da Pesquisa CETIC de 2011

A pesquisa CETIC é publicada desde 2005. Analisando os dados históricos, é possível perceber que, apesar dos percentuais ainda serem negativos, o ritmo de ampliação do acesso às tecnologias digitais de comunicação, no Brasil, desenvolve-se de maneira acelerada. Os quadros 10 e 11 mostram que o número de domicílios com computador cresceu 80% em apenas 4 anos; o número de pessoas que declarou ter acessado a internet nos últimos 3 meses, cresceu 34% em 4 anos; e o número de pessoas que declarou nunca ter acessado a Internet caiu 23% em 4

²⁸ O Comitê Gestor da Internet no Brasil – CGI – é um órgão do Governo Federal e responde igualmente ao Ministério das Comunicações e ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação.

anos. Apenas como comparação, as taxas dos Estados Unidos foram, até 2011, de 93% dos domicílios norte-americanos com acesso à banda larga; e chegando a 67% o percentual da população com acesso à internet, segundo dados da *Federal Communications Commission*²⁹.

Quadro 10 – Evolução do Número de Domicílios com Computador, no Brasil

TOTAL BRASIL	Sim (%)	variação anual	Não (%)
2008	25	-	75
2009	32	28%	68
2010	35	9%	65
2011	45	29%	55

Fonte: Elaborado pela Autora, a partir da Pesquisa CETIC 2008, 2009, 2010 e 2011

Quadro 11 – Evolução do Número de Acessos Declarados à Internet, no Brasil

TOTAL BRASIL	Acessou a Internet em até 3 meses (%)	variação anual	Nunca acessou a Internet (%)	variação anual
2008	34	-	61	-
2009	39	15%	55	-10%
2010	41	5%	52	-5%
2011	45	10%	47	-10%

Fonte: Elaborado pela Autora, a partir da Pesquisa CETIC 2008, 2009, 2010 e 2011

Segundo Castells (1999) embora tenha um desenvolvimento acelerado, a tecnologia de comunicação digital “(...) ainda excluirá a maior parte da humanidade por um longo período de tempo, ao contrário da televisão e outros meios de comunicação de massa.” (1999, p. 382). Ele indica que sua adoção “(...) começa como o meio de comunicação do segmento populacional mais instruído e de maior poder aquisitivo dos países mais instruídos e mais ricos e, frequentemente, nas áreas metropolitanas maiores e mais sofisticadas”, e destaca sua dificuldade em chegar aos “(...) grandes segmentos de massa sem instrução, bem como países pobres.”

²⁹ Segundo o presidente da *Federal Communications Commission*, Julius Genachowski, em palestra proferida no Congresso Anual de TV por Assinatura dos EUA (NCTA 2011)

Estes fatores precisam ser considerados na preparação de qualquer programa de comunicação digital, para que se possa avaliar e entender como este programa irá atender e abarcar cada um destes grupos, a fim de não criar outro fator de distanciamento social, ainda que dentro de microuniverso (como uma organização).

Com estas considerações, em especial os cuidados necessários para a adoção das tecnologias da comunicação digital nos processos de comunicação interna e as características de interatividade inerente Geração Y, que cada vez é mais presente nas organizações, encerra-se este segundo capítulo e parte-se para avaliar a organização base desta pesquisa.

Nessa terceira etapa, será possível conhecer suas próprias características organizacionais, histórico e o contexto em que está inserida, procurando avaliá-la segundo as bases teóricas levantadas nos dois primeiros capítulos.

4 O ESTUDO DO CASO UNIMED REGIONAL JAÚ

4.1 Projeto do Estudo do Caso

O método do estudo de caso pode ser classificado como lógica indutiva de geração de conhecimento. (CRESWELL, 2010). Para a análise do estudo do caso da Unimed Regional Jaú, optou-se por usar a metodologia de Robert K. Yin (2010), que categoriza os estudos de caso conforme disposto no Quadro 12. Para o autor este método “(...) é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”. (YIN, 2010, p. 39).

Quadro 12: Categorização dos Estudos de Caso

CATEGORIA	MENSAGENS
SEGUNDO A TIPOLOGIA	Há 3 tipos: Explanatórios ou Causais, Descritivos ou Exploratórios
SEGUNDO O PROJETO	Há 4 tipos: Projetos de Caso Único, Projetos de Casos Múltiplos, Projetos de Casos Integrados com várias Unidades de Análise em Caso Único ou Casos Múltiplos
SEGUNDO O MÉTODO	Quantitativo, Qualitativo ou Misto (combinação do quantitativo com o qualitativo)

Fonte: Elaborado pela Autora a partir de Yin (2010)

Segundo Yin (2010), o estudo de caso, como método de pesquisa, atende as situações de generalização de proposições teóricas e não se aplica às populações ou universos, ou seja, “(...) sua meta está em expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística)” (YIN, 2010, p. 36). Neste sentido, sua utilização se justifica em situações específicas em que o pesquisador tem como objetivo analisar, como no caso desta pesquisa, eventos sociais inseridos em determinado contexto.

A necessidade diferenciada dos estudos de caso surge do desejo de entender os fenômenos sociais complexos [...] permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – como os ciclos individuais de vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, a

mudança da vizinhança, o desempenho escolar, as relações internacionais e a maturação das indústrias. (YIN, 2010, p. 24).

No caso desta pesquisa, a categorização, com base no quadro acima, representa um estudo de caso explanatório ou causal (uma vez que pretende descrever um determinado fenômeno e como este se apresenta em um determinado contexto), elaborado com base em um projeto Integrado (caso único com múltiplas unidades de análise), usando o método Misto, com aplicação de técnicas quantitativas e qualitativas.

4.1.1 Planejamento do estudo do caso da Unimed Regional Jaú

Na sequência apresenta-se o planejamento do estudo do caso da Unimed Regional Jaú, segundo o roteiro de planejamento indicado por Yin (2010), contendo as Proposições (questões de estudo), as Unidades de Análise, A Lógica que une os dados às proposições, os Critérios de Interpretação e a Validação da Qualidade do estudo do caso, seguindo o planejamento.

4.1.1.1 As Proposições e Questões do Estudo

De que maneira as organizações estão estruturando seus processos de comunicação interna, diante das práticas de interatividade típicas da Geração Y, que gradativamente está se inserindo nas organizações?

Que mudanças as organizações podem realizar no seu sistema de comunicação interna, quando baseado no uso das tecnologias da comunicação digital, para criar um ambiente propício à troca de informação e geração de conhecimento colaborativo?

O ponto de partida para a análise destas questões será formado por três fatores, identificados a partir de nossa própria vivência nas organizações e das leituras realizadas para esta dissertação.

a) Dentre as subáreas da comunicação organizacional, os fluxos e processos de comunicação interna tiveram poucas alterações ao longo dos anos. Na maioria das organizações ainda se mantém a mesma lógica estabelecida desde a formação moderna das organizações; ou seja, com fluxos e processos baseados na

hierarquia organizacional, como observado no modelo mecanicista de comunicação organizacional, citado por Kunsch (2009), no capítulo 2.

b) É possível observar em parte das organizações que a adoção de ferramentas tecnológicas da comunicação digital se dá sem que os fluxos e processos de comunicação sejam repensados à luz das atuais práticas de comunicação, contrapondo o que destaca Corrêa (2008) sobre o conceito de “ambiência digital”, descrito no capítulo 3. Ou seja, modernizam-se os instrumentos, mas a lógica dos processos permanece a mesma.

c) Há um número crescente de indivíduos da Geração Y que iniciam suas carreiras nas organizações e muitos deles trarão as práticas de interatividade como fator para a geração de conhecimento colaborativo. Muitas destas pessoas que hoje interagem e compartilham informações através das mídias digitais, nascidas ou que convivem em uma cultura social digitalizada, estão trabalhando em culturas organizacionais que usam processos de comunicação lineares e estáticos – mas cada vez mais as organizações receberão pessoas nascidas na cultura digital.

Portanto, é possível refletir que os mesmos fenômenos sociais que geraram as discussões sobre redes e mídias sociais, no âmbito da comunicação digital, também devem ser discutidos no âmbito dos processos da comunicação interna, pois; uma vez que o indivíduo esteja habituado à lógica da “cultura participativa”, não se pode esperar que apenas no ambiente organizacional ele atue dentro de um processo de comunicação unilateral e pouco propício para a interatividade.

Considerando estes fatores, visualiza-se um cenário que demanda uma mudança na forma como os processos de comunicação interna são pensados dentro das organizações; não apenas pelas questões de produtividade, controle e competitividade, mas principalmente para que acompanhe as práticas de interatividade e para o incentivo à geração de um conhecimento organizacional colaborativo.

Desta forma, a hipótese a ser verificada através do estudo do caso da Unimed Regional Jaú, é que a entrada de mais trabalhadores da Geração Y nas organizações traz a necessidade de uma revisão do seu sistema de comunicação interna, uma vez que estes trabalhadores possuem uma lógica de geração de conhecimento baseada na interatividade.

Para a análise das proposições de pesquisa, será considerada também a relação entre o uso da comunicação digital pelos trabalhadores da organização, com a sua acessibilidade às tecnologias de comunicação digital fora do ambiente de trabalho.

4.1.1.2 As Unidades de Análise

A Unidade de Análise (o caso em estudo) é uma organização privada caracterizada na próxima parte deste capítulo. Porém, para atender as proposições de pesquisa, serão estudadas duas subunidades de análise (caso único integrado), que são os indivíduos das Gerações X e Y dentro desta organização.

Esta organização será pesquisada em um contexto específico (evento contextual) caracterizado pela ampliação do uso das tecnologias da comunicação digital como ferramenta de interatividade, em especial pela Geração Y.

A pesquisa irá analisar um momento peculiar desta organização, compreendido pelo período de levantamento de dados históricos, aplicação dos questionários de pesquisa e realização da entrevista, entre os meses de maio e julho de 2012.

4.1.1.3 A Lógica que une os Dados às Proposições e os Critérios de Interpretação

A interpretação dos resultados será realizada pela vinculação dos dados levantados na organização (questionários e entrevista) com as proposições de pesquisa definidas, usando também a fundamentação teórica levantada para a análise dos resultados. Como Estratégias Gerais Analíticas, serão usadas a proposição teórica, o uso de dados qualitativos e quantitativos e a consideração de hipóteses rivais.

4.1.1.4 Teste de Qualidade do estudo do caso da Unimed Regional Jaú

Yin (2010) recomenda a elaboração de um “teste de qualidade” para os estudos de caso, cuja principal utilização é garantir, através da checagem de alguns cuidados, que o planejamento foi feito corretamente, permitindo que os dados obtidos abordem as questões iniciais da pesquisa. Este teste de qualidade foi aplicado ao estudo do caso da Unimed Regional Jaú, como descrito no quadro 13.

Quadro 13 – Componentes para o Teste de Validade do Estudo de Caso, segundo o método de YIN (2010)

Testes de Caso	Tática do Estudo	Fase da Pesquisa	Aplicação no Caso
Validade do Constructo	Usa múltiplas fontes de evidência	Coleta de dados	Pesquisa Documental, Questionários e Entrevista.
	Estabelece encadeamento de evidências	Coleta de dados	Sim, através do protocolo de EC e do referenciamento entre as proposições de pesquisa, as evidências (questionários) e análises. No descritivo das análises são especificadas as questões relacionadas com os proposições de pesquisa.
	Tem informantes-chave para a revisão do rascunho do relatório de estudo de caso	Composição	Sim. Um representante da organização (presidente) acompanha a aplicação e apuração dos resultados obtidos.
Validade Interna	Realiza a combinação de padrão	Análise de dados	Na análise de dados, deve ser verificado se os resultados combinam com a proposição inicial, ou se outras “proposições” ou variáveis foram descobertas, colocando a proposição inicial em xeque. Esta verificação é realizada durante as análises, na sequência deste capítulo.
	Realiza a construção de explanação	Análise de dados	A explanação do estudo do caso deverá abordar as relações de causa e efeito, a partir da proposição, relações estas também citadas nas análises. Porém, por ser uma pesquisa única em período definido, não haverá repetições de outros casos para comparação.
	Aborda as explanações rivais	Análise de dados	Poderiam ser explanações rivais: A necessidade de mudança nos sistemas de comunicação interna não são decorrentes das práticas de interatividade da Geração Y, podem ser decorrentes de outros fatores ou, não há necessidade de tais mudanças. A verificação das explanações rivais é realizada durante a descrição das análises.
	Usa modelos lógicos	Análise de dados	Não se aplica a este estudo pelo fato de não haver encadeamento de eventos durante um longo período de tempo. A análise se concentrará nos resultados obtidos no período de aplicação das pesquisas.

Validade Externa	Usa a teoria nos estudos de caso únicos	Projeto de pesquisa	Sim. Há proposições e linhas teóricas para a fundamentação das análises.
Confiabilidade	Usa o protocolo do estudo de caso	Coleta de dados	Sim, porém houve apenas um pesquisador responsável pela definição do protocolo e aplicação do questionário.
	Desenvolve uma base de dados de estudo de caso	Coleta de dados	Sim, as evidências (questionários) são organizadas de forma que possam ser auditados ou analisados por outros pesquisadores.

Fonte: Elaborado pela Autora, a partir de YIN (2010)

4.2 A Unimed Regional Jaú. História e contexto interno.

A Unimed Regional Jaú iniciou suas atividades em fevereiro de 1998 com o objetivo de atuar como operadora de planos de assistência médica, mantendo o principal diferencial manifestado por todo o Sistema Unimed, o de criar um sistema de trabalho que valorize o trabalho médico.

No início, a administração localizava-se na sede da Associação Paulista de Medicina (Casa do Médico) de Jaú e contava com poucos funcionários. Ali permaneceu até 2001, quando adquiriu sua sede própria.

Em quase 15 anos de existência, a Unimed Regional Jaú se consolidou como a principal operadora de planos de saúde da sua região. Sua estrutura de atendimento médico conta cerca de 280 médicos cooperados, aproximadamente 150 colaboradores, provendo atendimento em 12 municípios (Jaú, Bariri, Barra Bonita, Brotas, Bocaina, Boraceia, Dois Córregos, Igaracú do Tietê, Itaju, Itapuí, Mineiros do Tietê e Torrinha). Atende aproximadamente 43 mil beneficiários.

A sua infraestrutura conta com quatro postos administrativos em Barra Bonita, Bariri, Brotas e Dois Córregos, além de um posto de atendimento na Santa Casa de Jaú e outro no Hospital Amaral Carvalho. Também conta com Farmácia Privativa, Central de Atendimento 24hs, área de Saúde Ocupacional e um Núcleo de Atenção à Saúde, responsável pelas ações de promoção de saúde e medicina preventiva.

No âmbito da sustentabilidade a Unimed Regional Jaú promove e apoia vários projetos socioambientais – desde o desenvolvimento esportivo infantil,

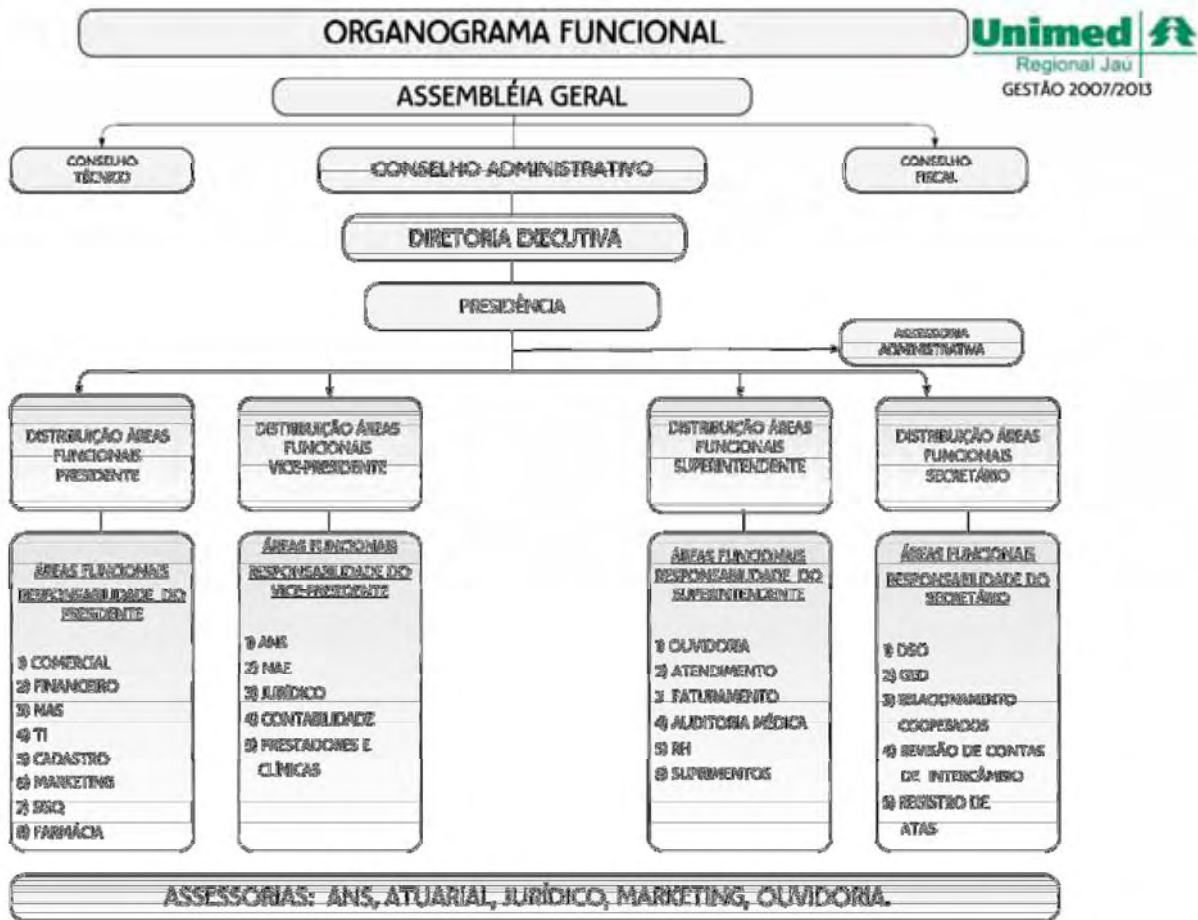
ações para a conscientização ambiental entre seus funcionários, até projetos de educação digital (o Programa Felix, projeto de inclusão digital que visa a capacitação de jovens para entrada no mercado de trabalho, com unidades em Dois Córregos e no Distrito de Potunduva em Jaú).

Em maio de 2011 a Unimed Regional Jaú conquistou a certificação ISO 9001:2008 pela certificadora GL Systems Certification Hub Brasil, implantando a área de Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ), para a melhoria contínua dos serviços prestados aos clientes, beneficiários e médicos cooperados, no âmbito administrativo. O escopo da certificação foi a comercialização e administração de planos de saúde assistencial, de saúde ocupacional e prestação de serviços de medicina preventiva.

A Unimed Regional Jaú é uma cooperativa, sendo os cooperados, os médicos. Assim possui um sistema de gestão baseado na lei das cooperativas, além de seguir as disposições institucionais do Sistema Nacional Unimed. A governança corporativa está apresentada na figura 3. Os diretores da Unimed são obrigatoriamente médicos cooperados; essa informação é relevante para que se entenda o ambiente interno dos funcionários que cuidam de toda a operacionalização das atividades – que são contratados em regime CLT ou terceirizados.

A eleição do Conselho de Administração e Diretoria Executiva se dá a cada três anos. Desde sua fundação, a presidência foi ocupada por dois cooperados: o primeiro de 1998 a 2007, e o segundo de 2007 a 2013.

Figura 3: Organograma da Unimed Regional Jaú e Representação da Governança Corporativa



Fonte: Unimed Regional Jaú

Para um melhor conhecimento da dinâmica desta organização, seus públicos de interesse foram mapeados (quadro 14) segundo a metodologia de França (2011), escolhida por demonstrar o grau de envolvimento de cada público com a existência da organização e com a sustentação de suas atividades. Segundo o autor

O que nos interessa na determinação dos relacionamentos corporativos é a relação lógica entre um público e a organização, e o significado dessa relação. Temos, portanto, o critério da *logicidade* a nos guiar na determinação dos relacionamentos. [...] as relações da organização com os públicos admitem ser tratadas como essenciais e não essenciais (acidentais), sendo as primeiras indispensáveis à existência da organização e as outras funcionando como variáveis intervenientes ou não intervenientes no cerne de seus negócios. (FRANÇA, 2011, p. 289)

Quadro 14: Conceituação Lógica de Públicos da Unimed Regional Jaú

PÚBLICOS ESSENCIAIS			PÚBLICOS NÃO ESSENCIAIS	REDES DE INTERFERÊNCIA
CONSTITUTIVOS	NÃO CONSTITUTIVOS			
	PRIMÁRIOS	SECUNDÁRIOS		
Médicos Cooperados	Trabalhadores Direção	Fornecedores	Assessorias e Consultorias	Empresas que comercializam produtos substituídos, como convênios de referenciamento e seguros-saúde
Conselho de Administração, Técnico e Fiscal		Clientes (contratantes)	Sistema Nacional Unimed – Unimed do Brasil, Federação das Unimeds do Estado de São Paulo e Federação Intrafederativa das Unimeds do Centro Oeste Paulista	
Diretoria Executiva		Beneficiários (usuários)	Conselho Federal/Regional de Medicina Associação Paulista de Medicina	Procon
ANS Governo Federal, Estadual e Municipal	Rede Credenciada	Trabalhadores Terceirizados e Temporários	Sindicato dos Empregados das Cooperativas Médicas do Estado de São Paulo	Promotoria Pública
			Sindicato(s) dos Empregados na Área da Saúde	Judiciário local
			Associações Comerciais/Sindicatos Patronais das cidades da região	Imprensa local (jornais, rádios, revistas, redes sociais)
			Comunidade (não-beneficiários)	

Fonte: Elaborado pela Autora a partir de França (2011)

Segundo Kunsch (2003) não é possível pensar e planejar a comunicação de uma organização sem entender, antes, suas próprias características estruturais. Assim, se buscou avaliar a Unimed Regional Jaú segundo o Quadro Evolutivo das Organizações elaborado por Cury (2000, p. 157), apud Kunsch (2003, p. 50), o qual classifica as organizações em Tradicional, Moderna ou Contemporânea, de acordo com alguns indicadores. A partir desta classificação, é possível, atualmente, considerar a Unimed Regional Jaú como uma organização moderna, por ter uma administração voltada para o conceito de cultura com enfoque no comportamento humano; ter criado um ambiente interno favorável à tomada de decisão consultiva, baseado em um processo decisório; possuir uma estrutura organizacional divisional, baseada em funcionalidade e situar-se com um sistema aberto, ou seja, parte de um macroambiente.

Nos primeiros anos, a cooperativa focou sua gestão no desenvolvimento estrutural, financeiro e capacidade de atendimento. Assim, a gestão que assumiu em 2007 avançou sobre algumas preocupações com relação à participação dos seus

funcionários, principalmente as lideranças internas, na gestão diária da cooperativa, e também sobre seu sistema de comunicação interna e externa. Declarou-se a necessidade de aproximação da Unimed ao seu entorno social, bem como o desejo de se comunicar mais com clientes, fornecedores, funcionários e a comunidade em geral.

Além de ações de comunicação voltadas para o público externo, que não serão detalhadas por fugirem do escopo desta pesquisa, a Unimed Regional Jaú aplicou, em 2009, uma pesquisa sobre a satisfação dos seus funcionários com o sistema de comunicação interna então existente, cuja tabulação foi fornecida pela organização. A proposta da aplicação desta pesquisa foi, segundo documentos internos avaliados, o fato de que naquele ano a Unimed havia realizado uma pesquisa de clima organizacional entre seus funcionários, obtendo dois indicadores considerados negativos: 48% dos funcionários estavam satisfeitos com o fluxo de comunicação na organização e 60% aprovavam os meios de comunicação interna então existentes. Com base nestes dados a Unimed resolveu aplicar uma segunda pesquisa para detalhar os fatores que estavam gerando estes indicadores negativos no âmbito da comunicação interna. Destaca-se que essa informação vai ao encontro de uma das proposições colocadas para o desenvolvimento desta pesquisa, uma vez que após 11 anos de existência a organização atenta para a avaliação do seu sistema de comunicação interna. Os resultados desta pesquisa serão detalhados neste trabalho porque oferecem informações importantes para se entender o atual cenário da Unimed Regional Jaú na questão da comunicação interna.

Os dados levantados demonstraram algumas insatisfações significativas. No quadro 15 estão detalhados os indicadores mais relevantes, destacando que os dados colhidos foram tabulados originalmente de forma geral, sem estratificação por idade.

Quadro 15 – Principais indicadores da pesquisa de comunicação interna aplicada em 2009 na Unimed Regional Jaú

TÓPICO AVALIADO	RESULTADOS MAIS RELEVANTES
Clareza das informações administrativas	Entre os funcionários, 55% afirmam satisfação com a clareza das informações de trabalho recebidas. As insatisfações englobam o atraso no recebimento das informações, a tomada de conhecimento por “terceiros” e falta de instrução clara do que fazer.
Nível de acesso à tomada de decisões operacionais	33% dos funcionários afirmam participar das decisões operacionais, ou seja, aquelas que influenciam diretamente a execução do trabalho.
Agilidade na recepção das informações administrativas	48% dos funcionários indicaram que as informações chegam com pouco tempo para a execução e 10% indicaram que não chegam a tempo de executar da forma devida.
Reuniões internas da equipe dentro de cada área	34% dos funcionários declararam que seu setor costumava fazer reuniões de equipe.
Como os fatos da organização são explicados aos funcionários?	43% dos funcionários declararam tomar conhecimento de fatos através dos colegas pessoais, 24% através de suas lideranças diretas e 19% através de comunicados formais.
Satisfação do funcionário quanto a “ser ouvido” pela Unimed	38% declarou que afirma ser ouvido pela organização, 29% afirma que “às vezes” e 29% diz não ser ouvido. O principal motivo de insatisfação apontado foi a falta de abertura da liderança direta.
Quais informações faltam chegar ao funcionário?	27% indica que faltam as informações relacionadas diretamente com o trabalho, 24% indica falta daquelas relacionadas com o dia-a-dia da organização, 32% indica falta de informações estratégicas e 17% requer mais informações sobre o mercado em que a organização atua.
Sobre a baixa avaliação da comunicação interna	Os dois motivos mais citados foram: falta de integração entre os setores (35%) e falta de “troca de informação” (29%).
Avaliação do sistema de distribuição das informações administrativas.	Obeve nota 6,7. As duas sugestões de melhoria mais citadas foi ampliar o acesso ao e-mail a todos os funcionários e melhorar o sistema de comunicação interna.
Leitura do Mural da Unimed	Apenas 49% afirmou ler com frequência, sendo o principal motivo para não ler, a falta de tempo.
Avaliação dos canais internos existentes (Fique por Dentro (eletrônico), e-mail, messenger interno e mural)	48% afirmou que são eficientes e 43% afirmou que “às vezes” são eficientes. A reclamação mais frequente foi quanto à conexão do messenger interno.

Fonte – Elaborado pela Autora a partir da tabulação da pesquisa, apresentada pela Unimed

A pesquisa demonstrou ainda, que havia satisfação entre os funcionários com a comunicação com sua liderança direta (69% de satisfação com o fluxo descendente e 76% de satisfação com o fluxo ascendente). Um apontamento relevante, que apareceu como justificativa em várias respostas, foi que as

informações chegavam “após o problema ocorrer”, ou seja, indicando um fator comum em muitas organizações de comunicação e ação reativa após a descoberta de algum problema operacional. Quando solicitados para avaliar a comunicação entre os funcionários, a média de satisfação foi de 5,8; e, entre os setores, a média de satisfação foi de 5,5, sendo a grade de 1 a 10.

Entre as sugestões de melhorias, os 3 itens mais citados foram a oferta de palestras e cursos (30%), maior utilização dos meios internos de comunicação (23%) e ampliar a integração entre os setores (14%).

Após a apresentação dos resultados desta pesquisa, a organização fez alguns investimentos na mudança do sistema interno de comunicação, agregando novos elementos (descritos a seguir) e fomentando algumas mudanças na sua cultura interna de comunicação e participação.

4.2.1 Descrição do Atual Sistema de Comunicação Interna da Unimed Regional Jaú

A partir de 2010, a Unimed Regional Jaú procurou desenvolver, gradativamente, algumas mudanças no sistema de comunicação interna. Entre as preocupações declaradas pela presidência estava a de criar um ambiente interno que deixasse os funcionários à vontade para expor suas opiniões e assim contribuir com o desenvolvimento da gestão da cooperativa. Uma das principais ações executadas para este fim foi a ampliação da chamada “Reunião de Líderes”, reunião mensal entre o presidente da Unimed e os funcionários que ocupam posição de Coordenação, Chefia ou Assessoria, ou que seja considerado responsável por determinada equipe ou função específica (como o ouvidor), sendo que atualmente este grupo conta com cerca de 25 pessoas. A pauta da reunião mensal é sugerida por estes participantes ou pela presidência, abrangendo os mais diversos assuntos da cooperativa no âmbito estratégico ou operacional – desde a tomada de decisões da diretoria sobre determinados assuntos até temas rotineiros. Existe a condição de que os líderes repassem as informações às suas respectivas equipes no dia seguinte à reunião mensal.

Além desta iniciativa, que pode ser considerada um passo inicial para fomentar o fluxo ascendente da informação interna com os funcionários, alguns meios de comunicação foram implantados:

- A) **Caixa de Sugestões:** feita inclusive em decorrência dos requisitos ISO, é um canal que o funcionário pode usar para qualquer tipo de manifestação. É tabulada pela área de SGQ que deve apresentar os assuntos abordados à presidência e cuidar para que a questão seja respondida a todos (pois o funcionário não é obrigado a se identificar).

- B) **Intranet:** Atualmente é um dos principais canais de comunicação, dividindo relevância com o e-mail. Todos os funcionários têm acesso a esta ferramenta, que traz informações administrativas (circulares internas), de integração (aniversários, eventos, etc), galeria de fotos e vídeos, ações da Unimed no mercado, notícias da área de regulamentação dos planos de saúde, dos Regulamentos e Normas da Gestão de Pessoal. Após sua implantação, esta ferramenta agregou o informativo eletrônico “Fique por Dentro” e um *chat*. Importante ressaltar que esta ferramenta também serve à comunicação com os médicos cooperados no mesmo ambiente – integrando funcionários e médicos através do *chat*. Ela está organizada por níveis de acesso segmentado, ou seja, as informações podem ser colocadas para determinados perfis de acesso ou para acesso geral. A fim de atender uma das proposições desta pesquisa, destaca-se que a intranet está muito caracterizada como um ambiente no qual os funcionários “tem acesso”, ou seja, no momento de sua adoção ela foi formatada para ser um repositório de informações e possui apenas uma ferramenta de interatividade, que é o *chat* on-line. Assim, oferece poucas possibilidades de troca direta de informações entre seus usuários.

- C) **E-mail:** Ocupa lugar de destaque para a comunicação administrativa, pois muitas informações que devem ser enviadas para determinadas pessoas vão por este canal, e não pela intranet. O e-mail também é

usado como ferramenta de contingência da intranet, pois através dele os funcionários são notificados de que há novo conteúdo na intranet, para motivar seu acesso. Destaca-se ainda que os e-mails da Diretoria partem da Secretaria, ou seja, a presidência e os demais diretores não possuem e-mails individuais, usando o geral da “diretoria@unimed”, operado pela secretária executiva principal.

- D) **Mural**: Atua como ferramenta de contingência na comunicação, pois recebe as mesmas informações que são disponibilizadas na intranet (exceto as de âmbito administrativo), para a comunicação com os funcionários que acessam menos as ferramentas digitais (funcionários que possuem senha para acesso à intranet ou e-mail, mas não possuem computador individual, como motoristas).
- E) **E-mail RH**: é um canal de comunicação implantado recentemente pelo RH, com o objetivo do colaborador se manifestar diretamente à psicóloga da Unimed sobre quaisquer assuntos, mas principalmente sobre possíveis insatisfações com a cooperativa e/ou dificuldades no relacionamento interpessoal. Usando esta ferramenta, sua identificação fica restrita à psicóloga, opção adotada para que o funcionário não se sentisse constrangido com os colegas do próprio setor de RH.
- F) **Pesquisa Clima Organizacional**: Realizada anualmente, é um canal que o colaborador pode se manifestar sobre diversos assuntos. Ela é tabulada pelo RH e seus resultados são apresentados na Reunião de Líderes.
- G) **Mural “Gestão à Vista”**: É de uso exclusivo da área SGQ, que ali publica os resultados de todas as pesquisas de qualidade elaboradas pela Unimed (funcionários, médicos cooperados, empresas clientes e beneficiários). Ali também são publicados os indicadores de desempenho de cada setor.

- H) **Reuniões Temáticas**: São reuniões solicitadas normalmente por um membro da equipe de Líderes, convocando outros líderes ou funcionários para discutir um assunto determinado.
- I) **Distribuição de circulares impressas**: A partir de avaliação da Secretaria, algumas informações são “escolhidas” para serem entregues impressas (cópias) a determinados destinatários, ao que se pode avaliar, para “formalizar” que foram recebidas e quando.

Com base na descrição do sistema de comunicação interna existente na Unimed Regional Jaú, faz-se, no quadro 16, uma análise inicial de sua eficácia, seguindo os elementos do processo comunicativo apresentados por Kunsch (2003) no capítulo 2. Não serão considerados os Níveis de Análise da Comunicação, visto que o objeto central desta pesquisa direciona para a avaliação dos níveis organizacional e tecnológico.

Para a análise específica da ferramenta intranet, serão usadas as observações de Bueno (2009), o que aponta que as intranets devem ser instituídas a partir de algumas reflexões:

- a) Elas precisam ser criadas a partir de uma extensa discussão sobre a sua função no sistema de comunicação interna e por mais que esteja bem construída, não poderá ser responsável por toda a comunicação da empresa.
- b) Sua implementação requer um planejamento bem elaborado e vinculado aos princípios e valores da organização.
- c) A formação da intranet requer o conhecimento do seu público-alvo, para a adequação de linguagens e conteúdos.
- d) Ela não deve se limitar a um repositório de informações internas, e sim ser algo que potencialize a circulação de informações de interesse da organização e promova a interação entre o público interno. Por isso ela deve abrir espaço para a troca de informações, conhecimentos e experiências.

Quadro 16: Análise do Sistema de Comunicação Interna da Unimed Regional Jaú

CATEGORIA	IDENTIFICAÇÃO	COMO FUNCIONA NA UNIMED JAÚ
REDES DA COMUNICAÇÃO	Formais e Informais	A rede formal está bastante estruturada, o que diminuiria a presença da rede informal. Esta última se faz presente nos momentos de intervalos dos funcionários, como pausas para café, almoço, ou eventos.
FLUXOS COMUNICATIVOS	Ascendentes, Descendentes, Horizontais, Transversais e Circular	<p>A maior parte dos meios de comunicação é usada de forma descendente. Os meios efetivamente ascendentes são a Caixa de Sugestões, o E-mail RH e a pesquisa de Clima Organizacional. A reunião de Líderes pode ser pouco considerada como ascendente porque a participação nela é restrita a alguns funcionários, que já ocupam posição destacada na organização.</p> <p>Como meio Horizontal e Transversal está principalmente o E-mail, além das reuniões temáticas.</p>
MEIOS DE COMUNICAÇÃO	Orais, Escritos, Pictográficos, Escrito-Pictográficos, Simbólicos, Audiovisuais, Telemáticos e Presenciais-pessoais.	<p>O sistema de comunicação está balanceado com a presença de meios orais (reuniões), escritos (circulares, pesquisas, caixa de sugestões), pictográficos e escrito-pictográficos (murais), telemáticos (e-mail e intranet).</p> <p>Não há uso de meios audiovisuais, simbólicos ou presenciais-pessoais de forma sistematizada.</p>
BARREIRAS NA COMUNICAÇÃO	Qualquer fator que impeça a eficácia da comunicação.	<p>Os mais evidentes são:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ausência de um e-mail direto dos diretores da organização. - ausência de um momento em que os diretores tenham oportunidade de se reunir com todos os funcionários, não apenas com as lideranças, que podem se posicionar como filtros negativos no fluxo de comunicação, dependendo de sua própria disposição com a organização (TORQUATO, 2010). - a organização deveria estudar uma forma de transformar a intranet para um ambiente mais colaborativo, no qual os funcionários também possam se tornar fonte de informação, e não apenas “ter acesso a”. Ainda que isso demande a preparação destes para essa prática, gradativamente a ferramenta poderia possibilitar que os leitores pudessem sugerir links relacionados com os temas acessados, fazer comentários e ter acesso a outras informações relacionadas com o tema, através de links para fora do ambiente da intranet. No futuro, a criação de um ambiente para fóruns de discussão também seria interessante para fomentar a participação dos funcionários na discussão de temas internos. - de certa forma, o fato de haver distribuição de

		<p>cópias impressas de circulares que já são publicadas na intranet ou enviadas por e-mail, podem fazer com que estas ferramentas sejam desconsideradas como relevantes. Além disso, a redundância da informação tem um aspecto positivo de criar a certeza de que o conteúdo foi recebido por algum meio; mas também o aspecto negativo de demandar mais tempo para que o funcionário avalie mais de uma vez o mesmo conteúdo – fator que interfere na eficácia.</p>
--	--	---

Fonte: Elaborado pela Autora

Pela descrição das características da Unimed Regional Jaú, observa-se uma organização com intenções claras quanto à melhoria do seu sistema de comunicação interna – tanto com objetivos informativos como de criar uma gestão participativa – esbarrando, porém em alguns fatores críticos, elencados no quadro acima.

Para entender mais profundamente o sistema de comunicação interna da organização e como ela está incorporando os trabalhadores da Geração Y em sua estrutura (considerando seu foco em interatividade), foram realizados dois levantamentos de dados – sendo uma pesquisa quantitativa e uma entrevista com seu principal dirigente.

A seguir serão apresentados os resultados obtidos nestes levantamentos, e realizada a análise dos dados mais relevantes.

4.3 Análise dos Resultados

Para a análise de um caso, é preciso resistir à tendência de se replicar modelos de uma organização para outra. Segundo Torquato (2010, p. 10), cada demanda deve ser estudada em “espaços próprios e restritos” principalmente pelo desconhecimento da ação dos grupos e da comunicação informal, pois certamente isso terá influência na realização de um modelo de comunicação.

Como categorização do levantamento quantitativo realizado como uma das fontes de dados para o estudo do caso da Unimed Regional Jaú, se utilizou o método de pesquisa quantitativa descrito a seguir.

Foi realizado um procedimento sistematizado de coleta de dados de fontes primárias, pela técnica da Observação Direta Extensiva através da aplicação de questionário. Na elaboração do questionário, utilizaram-se perguntas fechadas e de múltipla escolha, algumas combinadas com perguntas abertas (MARCONI e LAKATOS, 2008). Um representante dos perfis geracionais X e Y responderam o pré-teste, sendo observadas algumas alterações pertinentes que foram realizadas no questionário final.

O questionário foi aplicado no universo total de funcionários da organização em análise, que, no mês de aplicação (junho/2012), equivalia a 147 pessoas, segundo relatório fornecido pela área de Recursos Humanos. Os questionários (envelopados) foram entregues pessoalmente em cada setor da organização, em número suficiente para os funcionários ali alocados. No momento da distribuição, realizaram-se instruções para o preenchimento, incluindo a solicitação para que os próprios funcionários lacrassem os envelopes para a devolução dos questionários. Após uma semana houve a coleta dos questionários, também pessoalmente.

Não retornaram 16 questionários, de funcionários que estavam em licença ou férias no período de aplicação ou simplesmente optaram por não devolvê-los. Funcionários que optaram por não responder (2 questionários) mas devolveram os questionários foram considerados na tabulação³⁰, porém com suas respostas destacadas como “não respondeu”.

Ao final considerou-se 131 questionários, ou 89% do universo. Com relação aos perfis geracionais, a proporção representativa dos questionários alcançou 88% da Geração X, 87% da Geração Y e 100% dos *Baby Boomers*, conforme pode ser observado na tabela 1. Porém, estes últimos possuem pouca representatividade no total, sendo apenas 10 pessoas. Como a proposta de trabalho é analisar a diferença entre as Gerações X e Y, considerou-se que as amostras alcançadas nestes dois nichos estão proporcionais. Ressalta-se ainda que a organização ainda não possui nenhum trabalhador da Geração Z.

³⁰ Por não haver como determinar sua idade ou perfil, estes 2 questionários foram considerados em todas as tabulações estratificadas, sendo agrupados como “não respondeu”.

Tabela 1 – Proporção de Questionários Respondidos por Perfil Geracional

Perfil Geracional	Divisão Total de Funcionários	Proporção dos Questionários
Baby Boomer (1946 a 1964)	10	100%
Baby Buster - Geração X (1965 a 1976)	24	88%
Geração Internet - Geração Y (1977 a 1997)	113	87%
	147	89%

Fonte: Elaborado pela Autora

Considerando que houve apenas 11% de não respondentes e este padrão ficou proporcional entre os principais perfis geracionais (X e Y), pode-se assumir que não há preocupação com viés de resposta, caso pudesse ser atingida a totalidade do universo, pois praticamente não há espaço para a mudança de resultados (CRESWELL, 2010).

Tratando ainda da confiabilidade dos dados, verificou-se que, segundo o padrão de amostragens produzido pelo professor Davi José Françoso, do Centro Paula Souza / ETEC Rodrigues de Abreu / Pesquisas e Estudos Tecnológicos, documento acessado através da Faculdade de Engenharia da Unesp, a amostra alcançada confere um nível de confiança de 95% aos resultados e, considerando que o perfil da amostra representa um split 80/20 (como será demonstrado na análise do perfil dos funcionários), a margem de erro está definida em 3 pontos percentuais, para mais ou para menos.

O questionário de pesquisa conteve três partes, que fornecem informações sobre o grupo de funcionários quanto o perfil, suas avaliações quanto ao sistema de comunicação interna existente na organização, e finalmente quanto à sua proximidade e utilização das tecnologias de comunicação digital em sua vida fora da organização.

O questionário e a tabulação das respostas do total dos trabalhadores e por perfil geracional (GX e GY) estão apresentados nos apêndices (B, C, D e E). Assim, optou-se por destacar neste capítulo apenas as tabelas construídas com análises cruzadas ou derivadas do questionário original.

Também foi realizada uma entrevista com o presidente da Unimed Regional Jaú, a fim de obter informações que pudessem servir de comparação com a visão apresentada pelos funcionários na pesquisa quantitativa. A entrevista

realizada pode ser classificada, segundo os modelos de tipologias de entrevistas de Duarte (2011) como Semiaberta, Semiestruturada, com abordagem em profundidade e respostas indeterminadas.

A entrevista com o presidente da organização (transcrita integralmente no apêndice A), demonstra sua preocupação com a integração e colaboração entre os funcionários, a fim de que consigam trabalhar com foco na organização como um todo, abandonando a visão fragmentada do trabalho de cada setor. A partir de suas declarações, verifica-se sua crença no processo de comunicação interna como fator determinante para que esta integração aconteça e que se dê de forma gradativa e cultural, mas não como uma imposição.

A respeito da Intranet especificamente, ele declara que é necessária a intensificação de seu uso.

4.3.1 Destaques sobre o Perfil dos Funcionários

Inicialmente, destaca-se que a Geração Y (GY) representa 75% do total de funcionários da organização. Este fato ratifica uma das proposições de pesquisa, a que se refere ao aumento de trabalhadores da desta geração nas organizações. Tal proporção de trabalhadores da GY faz com que os resultados isolados deste grupo tenham grande influência nos percentuais finais de resposta da organização como um todo – portanto, serão destacados apenas os resultados em que a GY trouxer números muito diferentes da análise total.

O grupo de funcionários possui alto grau de instrução, pois a soma de funcionários graduados ou com pós-graduação representa 52% dos trabalhadores. Além disso, 30% dos funcionários afirmam que estão estudando atualmente, o que leva a uma tendência de aumento do grau de instrução. Entre as pessoas que estão estudando atualmente, a principal área é a de Humanas, com 62,5% de citações.

Com relação ao gênero, 77% são do sexo feminino e este percentual sobe para 80% na análise isolada da GY.

Sobre o tempo de trabalho na organização, destaca-se a avaliação dos extremos: 9% dos funcionários estão na organização há mais de 10 anos e este percentual sobe para 26% quando se analisa a Geração X (GX) isoladamente. De

outro lado, 33% estão na organização entre 1 a 3 anos e 22% há 1 ano ou menos. Isolando os dados da GY, estes percentuais sobem para 39% e 26% respectivamente. Este resultado demonstra que a organização já recebeu muitos trabalhadores da GY nos últimos 3 anos, formando o quadro típico do “choque de gerações”³¹ discutido ultimamente nas organizações e que demonstra um dos contextos colocados entre as proposições desta pesquisa.

Finalmente, com relação ao grupo que a organização denomina como “grupo de lideranças” e que possuem papel definido no fluxo da comunicação interna, eles representam 16% dos respondentes. Percebe-se, no entanto, que a GY também já atingiu grande representatividade dentro deste grupo, chegando a 66% do total, resultando em que a opinião e o comportamento da GY têm ou terá cada vez mais influência nas decisões tomadas dentro deste grupo. Na tabela 2 vê-se a divisão apenas deste grupo entre os perfis geracionais:

Tabela 2 – Representantes de cada Perfil Geracional no Grupo de Lideranças

Formação do Grupo de Líderes	No.	%
Baby Boomer (1946 a 1964)	2	9,5%
Baby Buster - Geração X (1965 a 1976)	5	23,8%
Geração Internet - Geração Y (1977 a 1997)	14	66,7%
Geração Next ou Geração Z (a partir de 1998)	0	0,0%
não respondeu	0	0,0%
	21	100,0%

Fonte: Elaborado pela Autora

Com base nestes números, vê-se uma organização cujo perfil funcional pode ser resumido como formado por mulheres, com menos de 35 anos, com alto grau de instrução e com menos de 3 anos de trabalho na empresa. Devido ao grau de instrução e a idade relativamente baixa, é possível dizer que o grupo tende a ser aberto às novas tecnologias e, por possuir pouco tempo de casa, tende a ser receptivo a novos processos e mudanças nos métodos de trabalho. Além disso, deve-se observar que o tempo de 3 anos coincide com o período de preparação da

³¹ O que se descreve como “choque de gerações” é o cenário em que uma organização com funcionários da Geração Baby Boomer e da Geração X e com muito tempo de casa, devem conviver com os novos funcionários, vindos da Geração Y. As diferentes formas de pensamento entre estas gerações pode criar um cenário de divisão ou disputa entre os grupos.

organização para a obtenção da certificação ISO – ou seja, este grupo já entrou na organização em um contexto de revisões e mudanças.

No tópico seguinte, se apresentará como este grupo se relaciona com as tecnologias da comunicação digital fora do ambiente de trabalho. Esta análise é importante para que se possa entender os resultados alcançados na análise do sistema de comunicação interna, considerando o que foi relatado no capítulo 3 quanto ao acesso às tecnologias da comunicação digital. A GY encontrada na organização se comporta de fato como a GY descrita por Tapscott? Será demonstrado como o contexto em que estas pessoas se desenvolveram é determinante para o entendimento das afirmações encontradas.

4.3.2 O Relacionamento com as Tecnologias da Comunicação Digital

Para o consultor e especialista em Conflitos de Gerações, Sidnei Oliveira (2011), a Geração Y é fruto de um determinado contexto de crescimento, caracterizado pela explosão do acesso às tecnologias digitais. De acordo com o especialista, a determinação de cada geração não envolve apenas o ano de nascimento, mas implica também que determinado contexto estivesse presente. Neste sentido, a divisão etária proposta por Tapscott (2010) e descrita no capítulo 3, pode ser mais adequada ao contexto americano, ou seja, se considerado o histórico do desenvolvimento tecnológico e econômico brasileiro, é possível inferir que a “nossa Geração Y” não tenha nascido no final dos anos 1970, mas sim, a partir da metade dos anos 1980.

Evidentemente, cada geração tem sua peculiaridade e o que forma a geração não é necessariamente a data de nascimento e, sim, o contexto em que ela viveu enquanto estava se formando. Cada uma dessas gerações nasceu em contextos diferentes: a geração tradicional nasceu antes da Segunda Guerra Mundial, durante um período de depressão profunda; a *Baby Boomers* surgiu nos anos dourados; a X foi criada durante os anos rebeldes; a Y nasceu durante o período de maior crescimento tecnológico e de acesso à tecnologia; e a geração Z nasce no processo de apogeu de toda a tecnologia e da internet. (OLIVEIRA, 2011)

A partir da adição desta perspectiva e considerando a importância do fator “acesso à tecnologia” para a observação dos hábitos dos perfis geracionais e

atendimento, buscou-se, além de estratificá-los pela idade, conhecer o momento e as circunstâncias em que tiveram acesso à internet, ou seja, se cresceram ou não expostos às tecnologias da comunicação digital. Para tanto, o grupo da GY (75% do total de funcionários), foi dividido na tabela 3 de acordo com a idade em que tiveram o primeiro contato com a internet:

Tabela 3 – Divisão do grupo Geração Y pela Idade em que teve acesso à Internet

Idade em que teve o primeiro acesso à internet		
	No.	%
até 12 anos	23	23%
entre 12 e 18 anos	50	50%
mais de 18 anos	20	20%
não respondeu	7	7%
	100	100%

Fonte: Elaborado pela Autora

Portanto, no grupo em questão apenas 23% cresceu com acesso à internet, ou seja, expostos às condições de interatividade on-line descritas tanto por Tapscott como por Oliveira como fatores chaves para a formação da personalidade característica da GY.

Acredita-se que este fator tenha influência direta nos resultados apresentados pelo grupo quanto aos seus hábitos de comunicação on-line, visto que, como se apresenta na tabela 4, foram verificados índices muito baixos de práticas de interatividade que, segundo Tapscott caracterizam as práticas cognitivas desta geração:

Tabela 4 – Representação dos Hábitos da Geração Y quanto ao Uso das Tecnologias Digitais

Uso das Novas Tecnologias - Geração Y	
Uso das Redes Sociais	82%
Acesso à notícias na Internet	91%
Uso de jogos on-line	11%
Uso da internet para pesquisas em geral	90%
Como se mantém informado (internet)	78%
Como se mantém informado (TV)	61%
Como se mantém informado (jornais impressos)	40%
Produção de conteúdo próprio para a internet	7%
Participação em fóruns de discussão on-line	11%

Fonte: Elaborado pela Autora

Por esta análise, vê-se um grupo com hábitos mais próximos do que Castells (1999) descreveu como “interatuados” (capítulo 3), mas não com uma prática efetiva de interatividade e produção de conteúdo, tal como foi pontuado nas proposições de pesquisa sobre o perfil de GY.

Um segundo ponto de vista que deve ser agregado a esta análise, é a forma como os funcionários tiveram acesso à internet. Segundo os dados coletados, do total de funcionários, 56,5% teve acesso em casa ou por iniciativa própria, matriculando-se em cursos de informática, 17% no ambiente escolar e 17% no ambiente de trabalho. Este percentual muda quando se analisa a GY isoladamente, passando para 64%, 19% e 10% respectivamente.

Apesar dos percentuais da GY demonstrarem sua maior proximidade no acesso à internet por iniciativa própria, através da tabela 4 ficou evidenciado que existe uma grande defasagem entre o que Tapscott descreve como hábitos característicos da GY com a realidade encontrada no grupo GY presente nesta organização; fato que, pode-se inferir, está relacionado com o contexto tardio no qual este grupo efetivamente teve acesso e se relacionou com as tecnologias digitais.

A partir destas considerações, no próximo tópico serão demonstrados e comentados os resultados obtidos do sistema de comunicação interna da organização.

4.3.3 A Avaliação do Sistema de Comunicação Interna da Unimed Regional Jaú

O objetivo das questões relativas ao sistema de comunicação interna é verificar como os funcionários o avaliam atualmente e se possuem expectativas diferentes sobre o seu funcionamento. Os resultados destacados a seguir foram escolhidos pela sua relevância em relação às proposições iniciais do projeto de pesquisa.

Nas questões que tratam do uso das tecnologias da comunicação digital a tabela 5 representa o seguinte cenário:

Tabela 5 – Comparativo do Uso das Tecnologias Digitais para a Comunicação Interna

Uso das Ferramentas Digitais de Comunicação	
Acessa a intranet 1 vez por semana ou mais	62%
Usa o e-mail da empresa diariamente	77%

Fonte: Elaborado pela Autora

Se for considerado que quase a totalidade dos funcionários possui atividades realizadas diretamente com computadores (excluindo-se os motoristas), o uso frequente da intranet e do e-mail é baixo para os dias atuais. Deve ser considerado ainda que tanto o e-mail quanto a intranet disseminam informações diretas para a execução do trabalho (circulares, memorandos, etc) e, portanto, a necessidade do seu acesso regular é grande para o bom funcionamento do trabalho.

Também foi perguntado aos funcionários o quanto acreditam que a intranet contribui para mantê-los informados, o que obteve 87% de respostas positivas. Os motivos mais apontados para esta resposta recaem sobre a agilidade na disseminação das informações, fato citado por 36% dos funcionários (tabulação total) e 39% da GY; e a questão da “importância e geração de mudanças”, citada por 14% dos funcionários e 16% da GY.

Sobre o tipo de informações mais acessados na intranet, as duas opções mais citadas foram “notícias sobre eventos e acontecimentos da Unimed” com 68% de citações do total dos funcionários e 75% da GY; e “comunicados, instruções e normas de trabalho”, com 85% de citações entre o total dos funcionários e 84% entre a GY. Estes resultados demonstram que a ferramenta é mais usada para obter informações relacionadas com a execução do trabalho e menos para as informações relacionadas com o contexto social do ambiente de trabalho, com alguma diferença para a GY neste quesito.

Os funcionários responderam também sobre sugestões para que a intranet fosse mais utilizada. As sugestões mais alegadas estão descritas na tabela 6, demonstrando ainda pouca variação entre a tabulação total e a GY.

Tabela 6 – Comparativo das Respostas para Melhorar o Acesso à Intranet

Como Aumentar o Acesso à Intranet		
	tabulação total	tabulação GY
inserir mais conteúdos de trabalho	29%	26%
inserir notícias de fora da Unimed	16%	18%
informações sobre saúde em geral e no trabalho	27%	29%

Fonte: Elaborado pela Autora

Houve ainda uma questão relativa às suas preferências para a recepção das informações internas. Neste caso, o e-mail foi citado como ferramenta preferencial, com 63% das respostas, seguido da intranet com 14%.

Com relação às implementações para melhorar o sistema de comunicação interna como um todo há duas citações a destacar. A primeira é intensificar o uso da comunicação digital (e-mail + intranet) citado por 52% dos funcionários. Este resultado ratifica a proposição de pesquisa sobre a necessidade de mudanças no sistema de comunicação interna da organização, ampliando o uso das tecnologias da comunicação digital. Em segundo lugar é citada a intensificação no uso da comunicação oral (reuniões formais ou informais entre as áreas), por 29% dos funcionários. Este segundo resultado traduz os fundamentos apresentados no capítulo 2 quanto à importância do desenvolvimento do diálogo entre os funcionários, principalmente quando fazem parte dos cargos de liderança e atuam na intermediação entre os funcionários e a diretoria da organização.

Adicionou-se uma questão sobre seus hábitos mais frequentes para a obtenção de informação para a execução de seu trabalho. Ao contrário do que se apresenta como característica da GY (prática da interatividade), a fonte de informação mais citada foi o “superior direto”, com 40,5% das citações dos funcionários e 38% da GY. A segunda fonte mais citada foram os “colegas” com 26% de citações. Este resultado demonstra um ambiente de trabalho onde o respeito à hierarquia ainda influencia a busca de informações, ou seja, o “chefe” direto ainda é visto como a principal fonte de informações – muitas das quais já estão disponíveis na intranet ou por e-mail – portanto, o hábito da pesquisa é pouco praticado.

Finalmente, solicitou-se a avaliação dos funcionários quanto às oportunidades de aprendizado que a organização oferece, questão que obteve 63%

de respostas positivas. Dentre as dificuldades encontradas, as mais citadas foram a “falta de diálogo”, com 21% de citações e que reafirma o posicionamento descrito anteriormente; em segundo lugar a “pouca oferta de cursos”, com 18%; e em terceiro lugar que “os treinamentos existem”, mas são dirigidos a setores ou pessoas específicos, com 16% de citações.

Uma análise geral desta parte da pesquisa mostra que os funcionários acreditam na comunicação digital, principalmente como ferramenta que dá agilidade ao processo da comunicação interna e que também contribui para a democratização das informações. No entanto, em relação à interatividade, o grupo se mostrou mais próximo desta prática através do diálogo do que através das tecnologias da comunicação digital, resultado que destaca uma explanação rival em relação às proposições iniciais. Assim, considerando-se o contexto interno e os hábitos pessoais e profissionais de uso das tecnologias da comunicação digital do grupo em análise, fica evidenciada a possibilidade de se identificar ambientes onde os indivíduos não necessariamente contem com as tecnologias da comunicação digital para a prática da interatividade no seu conceito mais amplo.

Portanto, no caso em análise, para a melhoria do sistema de comunicação interna, a organização teria duas frentes para atuar: preparar seus funcionários para intensificar o uso da comunicação digital nos modelos e ferramentas existentes, ao mesmo tempo em que deve propiciar mais oportunidades para a colaboração entre a equipe através do diálogo. Esta proposta vai ao encontro do que foi possível levantar em entrevista com o presidente da organização, que observou a necessidade de ampliação do uso da intranet, porém acredita na formação de um processo educativo para o desenvolvimento de pessoal.

Destaca-se ainda que a organização deve se preocupar em criar um contexto receptivo para a mudança, principalmente quando baseada em processos impactados pelas tecnologias de comunicação. Ao mudar processos, antes de qualquer medida é preciso entender que se trata mais de mudança de lógica que de tecnologia:

A maior parte dos métodos de envolvimento dos trabalhadores experimentados pelas empresas japonesas, suecas e norte-americanas exigia mais a mudança de mentalidade que mudança de máquinas. O obstáculo mais importante na adaptação da empresa vertical às exigências de flexibilidade da economia global era a rigidez das culturas corporativa tradicionais. Ademais, supunha-se que a tecnologia da informação fosse a

ferramenta mágica para reformar e transformar a empresa industrial. Mas sua introdução na ausência necessária da transformação organizacional, de fato, agravou os problemas de burocratização e rigidez. [...] Desse modo, a transformação organizacional ocorreu independentemente da transformação tecnológica, como resposta à necessidade de lidar com um ambiente operacional em constante mudança. No entanto, uma vez iniciada, a praticabilidade ou transformação organizacional foi extraordinariamente intensificada pelas novas tecnologias de informação. (CASTELLS, 1999, P. 189)

Desta forma é possível que, fomentando a colaboração pessoal, quando essa atitude se solidificar como um aspecto cultural da organização, essa prática possa ser transferida para a comunicação on-line, chegando então ao cenário descrito por Tapscott.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi realizar uma análise sobre a comunicação interna no contexto das tecnologias da comunicação digital, considerando as práticas de interatividade peculiares da Geração Y.

Nos fundamentos teóricos se identificou que os sistemas de comunicação interna nas organizações precisam ser reorganizados quando da adoção das tecnologias da comunicação digital. A simples troca de instrumentos não é suficiente, sendo necessária a mudança na lógica como está organizado, para que a “ambiência digital”, citada por Corrêa (2009), esteja presente. As tecnologias da comunicação digital possibilitam um fluxo de comunicação propício para a prática da interatividade e para a geração de conhecimento colaborativo. Por isso, adotar as ferramentas da comunicação digital mantendo a mesma lógica linear e unidirecional na comunicação interna, resulta na perda da potencialidade destas ferramentas para ampliar as oportunidades de interação dentro da organização.

Foi identificado também na fundamentação teórica, que indivíduos da Geração Y têm hábitos peculiares de interatividade. À medida que as organizações recebem mais trabalhadores da GY, poderão aproveitar melhor desta prática para a geração de conhecimento colaborativo, desde que criem um ambiente propício para tal. Neste contexto, a ideia de que os sistemas de comunicação interna demandem uma reflexão sobre como estão organizados, também se mostrou válida.

O estudo do caso da Unimed Regional Jaú representou dois dos três fatores identificados nas proposições desta pesquisa: o fato da reflexão sobre seu sistema de comunicação interna ocorrer apenas após 10 anos de sua criação; e a adoção de uma intranet com um fluxo de comunicação descendente, sem oferecer aos seus usuários a oportunidade de colaboração sobre os conteúdos acessados e com pouco espaço para a interação entre os funcionários no fluxo transversal.

A exceção foi quanto à caracterização da Geração Y presente na organização. Ainda que a Unimed tenha recebido muitos funcionários da faixa etária da GY, na pesquisa realizada houve poucas declarações de práticas de interatividade, como por exemplo, jogos on-line, produção de conteúdo para a internet e participação de fóruns on-line – atividades que representam a atitude de colaboração citado por Tapscott (2010) como característica deste perfil geracional. Considerando que a pesquisa demonstrou que poucos deles tiveram acesso às

tecnologias digitais na infância, se observa que as práticas de interatividade estão relacionadas com o histórico dos indivíduos quanto ao acesso e uso das tecnologias digitais, mostrando que a caracterização do perfil não pode ser feita somente pelo ano de nascimento, mas também pela forma como os indivíduos foram expostos, ou não, ao uso destas tecnologias, como especificado por Oliveira (2011).

Além de ratificar que o planejamento dos projetos de comunicação não possuem fórmulas prontas, mas devem considerar as organizações dentro de seus contextos externo e interno; esse resultado permite ainda a aplicação das informações de Barbosa Filho e Castro (2008) ao contexto organizacional, mostrando que os responsáveis pela gestão do sistema de comunicação de uma organização, em específico nos fluxos e processos da comunicação interna, devem considerar que haverá 3 perfis de usuários a serem considerados: aqueles que são habituados à troca de informação através das tecnologias da comunicação digital; aqueles que sabem usar essas tecnologias, porém com um perfil predominantemente receptivo; e por fim, aqueles que pouco ou nada conhecem sobre o uso destas tecnologias e como elas podem ou devem impactar em sua forma de trabalho. Instrumentos de comunicação são importantes, mas são meios, o ato da comunicação é entre as pessoas, como alerta Ferrari:

(...) o fenômeno da globalização está aí a nos desafiar para a descoberta de novos modelos e paradigmas em todo o contexto da atividade humana, mas também não podemos nos esquecer de que as organizações são o resultado da soma de pessoas que precisam ser entendidas em seu entorno próprio, a fim de que sejam respeitadas suas identidades e seus valores locais. (FERRARI, 2011, p. 137).

Para finalizar, se manifesta a visão pessoal de que os sistemas de comunicação interna devem servir a dois objetivos: integração e relacionamento; e, produtividade e eficiência. Refletir sobre o sistema da comunicação interna, a partir das possibilidades que as tecnologias da comunicação digital oferecem - potencializadas pelas práticas de interatividade da Geração Y, quando presentes - é uma forma válida para o alcance estes objetivos. Como postula Marchiori:

Precisamos agir para gerar proximidade, dar sentido às experiências e aprimorar relacionamentos. Para tanto, voltamos a reforçar a preocupação de construir conhecimento que, em nosso entender, é a nova função da comunicação interna. (MARCHIORI, 2008, p. 222)

Assim, ao fomentar a interatividade entre os trabalhadores, a organização poderá, além de gerar novos conhecimentos, incentivar uma “cultura de conhecimento”, se tornando um ambiente profícuo para a inovação.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA, G.M. A Aprendizagem Organizacional: a busca da compreensão. In: MARCHIORI, M. (Org.) **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. p.271-283.

ALVARENGA, G.M. O Conhecimento Organizacional: uma aproximação do cotidiano. In: MARCHIORI, M. (Org.) **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. p.253-270.

BARBOSA FILHO, A. e CASTRO, C. **Comunicação Digital: educação, tecnologia e novos comportamentos**. São Paulo: Paulinas, 2008

BARRICHELLO, E.M.M.R. Apontamentos sobre as Estratégias de Comunicação mediadas por computador nas Organizações Contemporâneas. In KUNSCH, Margarida M. K. (Org.) **Comunicação Organizacional V.1**. São Paulo. Saraiva. 2009. p. 338 a 353.

BUENO, WC. **Comunicação Empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

CARRIERI, A.P. e LEITE-DA-SILVA, A.R. Cultura Organizacional versus culturas nas organizações: conceitos contraditórios entre o controle e a compreensão. In: MARCHIORI, M. (Org.) **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. p.51-75.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CETIC. **Pesquisa sobre o Uso das Tecnologias da Informação e da Comunicação no Brasil**. 2011. Disponível em <http://www.cetic.br/empresas/index.htm>. Acessado em 08/09/2012

CORRÊA, E.S. Comunicação Digital e Novas Mídias Institucionais. In KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). **Comunicação Organizacional V.1**. São Paulo. Saraiva. 2009. p. 317 a 335.

CRESWELL, J.W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DEL POZO LITE, M. **Gestión de la Comunicación Interna en las Organizaciones**. 2ª ed. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra, 2007.

DUARTE, J. Entrevista em Profundidade. In: DUARTE, J. e BARROS, A. (Orgs.) **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2011. p.62-83.

DUARTE, J. e BARROS, A. (Orgs.) **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2011

ESTRELLA, C.; BENEVIDES, R.; FREITAS, R.F. (Org.) **Por Dentro da Comunicação Interna – tendências, reflexões e ferramentas**. Curitiba: Champagnat, 2009.

FARIAS, L. A. O Campo Acadêmico do Ensino e da Pesquisa em Comunicação Organizacional e Relações Públicas no Brasil. In: KUNSCH, M.M.K. (Org.) **Comunicação Organizacional: Histórico, Fundamentos e Processos** V.1. São Paulo: Saraiva, 2009. p.45-60.

FERRARI, M.A. Contexto Global e Latino-Americano da Comunicação e Relações Públicas. In: GRUNIG, J.E.; FERRARI, M.A.; e FRANÇA, F. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 2ª ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011.

FONSECA, P. **Redes Sociais na Comunicação Interna das Empresas**. Disponível em: <<http://www.computerworld.com.pt/2010/07/06/redes-sociais-na-comunicacao-interna-das-empresas/>> Acessado em 10/07/2011

FRANÇA, F. Gestão de Relacionamentos Corporativos. In: GRUNIG, J.E.; FERRARI, M.A.; e FRANÇA, F. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 2ª ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011.

FREITAS, R. F. O Trabalho na Contemporaneidade: da precariedade à inovação na comunicação organizacional. In: ESTRELLA, C.; BENEVIDES, R.; FREITAS, R.F. (Org.) **Por Dentro da Comunicação Interna – tendências, reflexões e ferramentas**. Curitiba: Champagnat, 2009. P. 29-48

FREITAS, S. G. Comunicação Interna e o Diálogo nas Organizações. In: KUNSCH, M.M.K. (Org.) **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. 2ª. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009. p. 139-153.

GRUNIG, J.E.; FERRARI, M.A.; e FRANÇA, F. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 2ª ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011.

HENRY, J. **Cultura da Convergência**. São Paulo: Aleph, 2009.

JENKINS, H. - **A Cultura da Convergência** - São Paulo. Aleph. 2009.

KULLOK, E. Quem é a Geração X? 2010. Disponível em <http://www.focoemgeracoes.com.br/index.php/quem-faz-parte-da-geracao-x/>. Acessado em 30/04/2012

_____. O que é a Geração Y? 2010. Disponível em <http://www.focoemgeracoes.com.br/index.php/afinal-o-que-e-geracao-y/>. Acessado em 30/04/2012

_____. Você Conhece os Baby Boomers?. 2010. Disponível em <http://www.focoemgeracoes.com.br/index.php/voce-conhece-os-baby-boomers/>. Acessado em 30/04/2012

_____. O que é a Geração Y? 2011. Disponível em <http://www.focoemgeracoes.com.br/index.php/o-que-e-geracao-z/>. Acessado em 30/04/2012

KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). Percursos Paradigmáticos e Avanços Epistemológicos nos Estudos da Comunicação Organizacional. In **Comunicação Organizacional V.1**. São Paulo. Saraiva. 2009. p. 64 a 89.

_____ (Org.) Planejamento Estratégico da Comunicação. In _____ **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. 2ª. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009. p. 107-123.

_____ (Org.) **Comunicação Organizacional: Histórico, Fundamentos e Processos** V.1. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____ **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. 2ª. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

_____ **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 5ª. ed. São Paulo: Summus, 2003.

LÉVY, P. **A Emergência do Cyberspace e as Mutações Culturais**. Palestra realizada no Festival Usina de Arte e Cultura, Porto Alegre, 1994. Disponível em: <<http://www.serprofessoruniversitario.pro.br/m%C3%B3dulos/planejamento-acad%C3%AAmico/emerg%C3%AAncia-do-cyberspace-e-muta%C3%A7%C3%B5es-culturais>>. Acessado em: 10/07/2011.

_____ **Cibercultura**. São Paulo: 34, 1999.

_____ **Entrevista Concedida à Revista Observatório da Imprensa**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/Noticias/Tecnologia/0,,MUL1284962-6174,00.html>> Acessado em: 10/07/2011.

_____ **Inteligência Coletiva: por uma antropologia do ciberespaço**. Tradução do francês de Felino Martínez Álvarez. Whashington DC. Organización Panamericana de la Salud. 2004

MARCHIORI, M. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 2ª. Ed. São Caetano: Difusão Editora, 2008

_____ (Org.) **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

MARCONI, M.A. e LAKATOS, E.M. **Técnicas de Pesquisa**. 7ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATTELART, A. **Sociedad del Conocimiento, sociedad de la Información, sociedad del Control** – entrevista com Armand Mattelart para a revista Cultures e Conflits, 2007. Tradução de Antonia Garcia Castro. Disponível em <<http://conflits.revues.org/index2682.html>>. Acessado em 23/09/2012.

MIELNICZUK, L. **Considerações sobre interatividade no contexto das novas mídias**. 2001. Disponível em http://www.facom.ufba.br/jol/pdf/2001_mielniczuk_interatividadenovasmidias.pdf. Acessado em 10/07/2011

NASSAR, P. Conceitos e Processos em Comunicação Organizacional. In: KUNSCH, M.M.K. (Org.) **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. 2ª. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009. p. 61-75.

OLIVEIRA, I.L.; PAULA, M.A. de. Desafios da Comunicação Interna: Interferências da Contemporaneidade. In: ESTRELLA, C.; BENEVIDES, R.; FREITAS, R.F. (Org.) **Por Dentro da Comunicação Interna – tendências, reflexões e ferramentas**. Curitiba: Champagnat, 2009.

OLIVEIRA, S. **Os Y's e as Novas Relações Trabalhistas** – entrevista concedida à Revista do Instituto Humanitas Unisinos. Disponível em: <http://www.ihuonline.unisinos.br/index.php?option=com_content&view=article&id=3851&secao=361 > Acessado em: 04/11/2012.

PESSONI, A. e PORTUGAL, K.M.T. A Transição da Comunicação Corporativa: possibilidade de participação nas mídias organizacionais. **Intercom - Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**. São Paulo, v. 34, n. 2, p.137-156, julho/dezembro 2011.

PEREIRA, C.A.M. et al. Comunicação e Gestão Corporativa: diálogo social paa alinhamento de expectativas e articulação com o território produtivo. In: KUNSCH, M.M.K. (Org.) **Comunicação Organizacional: Histórico, Fundamentos e Processos** V.1. São Paulo: Saraiva, 2009. p.294-314.

REGIS, F.; GONÇALVES, F. Paradigmas de Relações Públicas: contribuições da teoria da complexidade para se pensar a comunicação interna nas organizações. In: ESTRELLA, C.; BENEVIDES, R.; FREITAS, R.F. (Org.) **Por Dentro da Comunicação Interna – tendências, reflexões e ferramentas**. Curitiba: Champagnat, 2009.

SANTOS e outros. **O Processo Evolutivo Entre as Gerações X, Y e Baby Boomers**. XIV SemeAD. São Paulo. 211

SCOLARI, C. **Hipermediaciones: elementos para una Teoría de la Comunicación Digital Interactiva**. Barcelona: Gedisa, 2008.

SOBRAL, F. e PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008

TAPSCOTT, D. **A Hora da Geração Digital**. Rio de Janeiro: Agir Negócios. 2010.

TORQUATO, G. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

VELOSO, E.F.R; DUTRA, J.S. e NAKATA, L.I. **Percepção Sobre Carreiras Inteligentes: diferenças entre as gerações X, Y e Baby Boomers**. XXXII Encontro da Anpad. Rio de Janeiro. 2008.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 4ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2010

APÊNDICES

APÊNDICE A

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA REALIZADA COM O PRESIDENTE DA UNIMED REGIONAL JAÚ, DR. ANTONIO J. CRAVEIRO FARIA

1) Fale sobre os motivos pelos quais requisitou e apoiou as mudanças no sistema de comunicação interna e administrativa realizadas na Unimed nos últimos 3 anos (mudanças de fluxos e de tecnologia).

O motivo principal das mudanças decorreu da dificuldade de comunicação entre as pessoas, havia muitos grupos fazendo fofocas e não tinham uma rotina de trabalho clara. Em uma reunião que tratou do assunto, muitos funcionários foram resistentes a qualquer tipo de mudança. Apesar disso, assumimos o custo de alterar os processos, pois deixar como estava teria um custo ainda maior. Porém, vimos que não poderia ser um processo autocrático e que deveria ser gradativo, por isso o trabalho da comunicação interna é importante para preparar as pessoas para a mudança dos processos.

2) Que fatos o motivaram a trabalhar nessa parte da administração da empresa (a comunicação interna)?

Em função dos cenários de tudo que acontecia, percebi que o líder maior da empresa deveria assumir a necessidade da mudança e trabalhar por ela. Outro fator importante era o desafio de provocar mudança nas pessoas que eram habituadas a trabalhar em pequenos grupos, para passar a atuar como uma empresa inteira.

3) Qual sua avaliação sobre a recepção do público-alvo destas mudanças. Considera que eles foram receptivos e participativos destas mudanças?

Inicialmente não foram muito receptivos, muitos resistiram às mudanças mas, a medida que o trabalho foi sendo desenvolvido e as pessoas foram participando, elas passaram a se envolver mais e pensar na empresa como um todo. Isso foi um passo para as pessoas se tornarem realmente cooperativas, entender o conceito de cooperar e formar o corpo de uma empresa. Mas isso exigiu um *feeling* do quanto podia avançar em cada etapa, entendendo como um processo educativo e não impositivo.

4) Que resultados espera obter ao incentivar essas mudanças e realizar estes investimentos?

Alguns resultados já foram alcançados, pois os grupos menores diminuíram sua influência, os processos estão todos descritos e existe a consciência que cada fluxo de trabalho deve ser registrado e se for modificado deve ser reescrito. É claro que os departamentos estão enxergando a relação entre cada um e que as ações tomadas em cada setor repercutem nos outros. Economizamos em tudo: há menos desperdício de materiais, pessoas e principalmente de tempo. O fato do trabalho estar mais organizado trouxe economia financeira.

Em relação à intranet especificamente, ainda falta criar mais hábito de utilização, intensificar a utilização.

Acredito que é preciso criar uma forma das pessoas absorverem os conceitos do seu trabalho, para somente depois estarem preparadas para opinar sobre o trabalho em si e participar do seu desenvolvimento. Porém, sem a comunicação organizada não é possível atuar nessa evolução de absorção dos conceitos.

APÊNDICE B

Questionário da Pesquisa Quantitativa

Apresentação e Orientações:

Através deste questionário, você está participando de uma pesquisa sobre comunicação digital e comunicação interna, tendo como estudo de caso o contexto da Unimed Regional Jaú. Sua resposta irá contribuir para o entendimento das formas de uso das novas tecnologias para a comunicação e informação dentro de uma organização.

Você levará aproximadamente 15 minutos para responder todo o questionário. As perguntas são respondidas pela escolha de alternativas, tendo espaço para a exposição de justificativa e opiniões em algumas delas. Há instrução específica em cada pergunta que aceita a escolha de mais de uma alternativa.

Não há necessidade de identificação, apenas do ano de nascimento e outras informações de perfil que serão usadas para a tabulação dos dados. As informações colhidas nestes questionários não serão usadas de forma individual e serão apresentadas apenas em forma de tabulação percentual e análises.

Não há respostas certas ou erradas, o objetivo do questionário é conhecer como VOCÊ se comunica e se informa.

Ao terminar de responder o questionário, coloque-o de volta no mesmo envelope em que o recebeu e grampeie ou cole. Aguarde para que o envelope seja recolhido diretamente por mim.

Muito obrigada pela sua participação.

Fernanda T. de Almeida

SESSÃO 1: PERFIL DE RESPONDENTE

Ano de nascimento: _____

Sexo: masc fem

Grau de Instrução (completo) :

ensino fundamental ensino médio ou técnico ensino superior pós-graduação

Estuda atualmente? sim não

Se sim, que curso faz?

Tempo de trabalho na empresa: _____ anos e _____ meses.

Participa da reunião mensal de “lideranças”? sim não

SESSÃO 2 – USO DA COMUNICAÇÃO DIGITAL E DA INFORMAÇÃO NA UNIMED REGIONAL JAÚ

2.1 Acessa a INTRANet com que frequência (escolha a que mais representa o seu hábito):

- 1 vez ou mais por dia
- 1 vez ou mais por semana
- 1 vez ou mais a cada 15 dias
- 1 vez ou mais por mês
- Nunca acessei

2.2 Você usa o e-mail da empresa diariamente?

- sim não OU não possuo e-mail na Unimed

2.2.a. Se responder “não”, justifique:

2.3 Que tipo de informações mais acessa na INTRANet? (pode escolher mais de uma opção se desejar)

- Notícias sobre eventos e acontecimentos na Unimed Jaú
- Comunicados, instruções e normas de trabalho
- Aniversários
- Outro: _____

2.4 O que poderia ser alterado para que você usasse mais a INTRANet do que já usa? Dê uma sugestão:

- Inserir mais conteúdos de trabalho que ainda não são colocados
- Inserir notícias de fora da Unimed Jaú, como sobre planos de saúde em geral e mercado de planos de saúde.
- Informações sobre saúde em geral e saúde no trabalho
- Outro: _____

2.5 Você acredita que a INTRANet contribui para que os colaboradores se mantenham informados sobre os assuntos da Unimed Jaú?

- sim não

Por que? _____

2.6 Quando precisa de alguma informação para realizar seu trabalho, onde costuma buscar essa informação? Escolha a que mais usa.

- Com seus colegas (do mesmo ou de outro setor)
- Com seu superior

Em outras fontes de informação. Neste caso, quais?: _____

2.7 Você considera que a Unimed lhe oferece oportunidades suficientes para aprender novos conhecimentos?

- sim não

Por que? _____

2.8 Como prefere que as informações da Unimed Jaú cheguem até você? Escolha a que mais preferir.

- Cópias de cartas, instruções, comunicados impressos
- Cópias de cartas, instruções, comunicados através de e-mail
- Cópias de cartas, instruções, comunicados através da intranet

Outra opção: _____

2.9 O que você acha que deveria ser alterado ou implementado para melhorar a comunicação e o acesso a informações dentro da Unimed? Escolha a que acha melhor.

- Usar mais a comunicação digital (intranet, e-mails)
- Usar mais a comunicação impressa (mural, cartas ou comunicados entregues impressos, informativos internos impressos)
- Usar mais o diálogo e a comunicação oral (reuniões formais ou informais entre as áreas)

Outra opção: _____

SESSÃO 3 – USO DA COMUNICAÇÃO DIGITAL E DA INFORMAÇÃO NO AMBIENTE SOCIAL**3.1 Você possui microcomputador na sua casa?**

- sim não

3.1.a Se respondeu sim, desde que ano, aproximadamente? _____**3.2 Qual foi o ano e a circunstância em que teve seu primeiro contato com a internet?**

Ano _____

Circunstância: (conte brevemente como ocorreu seu primeiro contato com a internet – exemplo: na sua própria casa, na casa de amigos, através de um emprego ou outra situação):

3.3 Você possui conta de e-mail particular?

- sim não

3.4 Você possui conta em redes sociais?

- sim não

3.4.a. Se sim, cite todas em que possui.

Orkut

Facebook

LinkedIn

Twitter

Flickr

Outras: _____

3.5 Que tipo de conteúdos você acompanha/usa na internet? (pode marcar mais de uma opção)

Redes sociais

Sites de notícias

Jogos on-line

Sites institucionais

Para realizar pesquisas em geral sobre determinados assunto

Para realizar pesquisas de estudo (faculdade, cursos em geral)

Outra opção: _____

3.6 Qual seu hábito para manter-se informado? (pode marcar mais de uma opção)

- Buscar com frequência informações e notícias em geral na internet
- Acompanhar com frequência sites de notícias
- Assistir com frequência jornais na televisão
- Ler com frequência jornais ou revistas impressos
- Outra opção: _____
-

3.7 Qual a forma que utiliza com mais frequência para se comunicar com amigos, no âmbito da comunicação digital:

- e-mail
- mensagens de texto tipo SMS
- mensagens nas redes sociais
- serviços de mensagens como MSN e Skype
- Outra opção: _____
-

3.8 Você produz algum tipo de conteúdo na internet? (Exemplo: possui um blog, colabora com algum site)

- sim não

3.8.a. Se sim, assinale abaixo o tipo de conteúdo: (pode escolher mais de um)

- Tenho um blog
- Colaboro com um site
- Coloco com frequência conteúdo próprio nas redes sociais (exceto compartilhar fotos pessoais e imagens/memes prontos)
- Outro tipo de conteúdo gerado por você: _____
-

3.9 Você costuma participar de algum grupo de discussão ou colaboração, sobre determinado assunto, na internet?

- sim não

3.9.a Se sim, você é colaborador assíduo deste grupo, ou é do tipo de que mais baixa informação do que coloca informação?

- coloco mais do que baixo
- baixo mais do que coloco, mas coloco informação com frequência
- apenas acompanho o grupo e baixo conteúdo

APÊNDICE C**Tabulação da Pesquisa Quantitativa - Total dos Funcionários**