

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA

“Júlio de Mesquita Filho”

Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação

Departamento de Comunicação Social

Camila Silva Ferreira

**COMUNICAÇÃO INTERNA E GESTÃO DE PESSOAS: UM OLHAR PARA AS
RELAÇÕES HUMANAS NAS ORGANIZAÇÕES**

**Bauru
2012**

Camila Silva Ferreira

**COMUNICAÇÃO INTERNA E GESTÃO DE PESSOAS: UM OLHAR PARA AS
RELAÇÕES HUMANAS NAS ORGANIZAÇÕES**

Projeto Experimental desenvolvido pela acadêmica Camila Silva Ferreira, sob a orientação da Prof. Dra. Roseane Andrelo e apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Campus de Bauru, para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social: Relações Públicas.

**Bauru
2012**

Orientadora:**Roseane Andrelo:**

Possui graduação em Comunicação Social - habilitação em Jornalismo pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (1994), mestrado em Comunicação Midiática pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (2002) e doutorado em Educação Escolar, pela Unesp de Araraquara. Desenvolveu estágio na Université Paris III - Sorbonne Nouvelle, como bolsista da CAPES. É professora da graduação da Universidade Estadual Paulista, campus de Bauru. Tem experiência na área de Comunicação, com ênfase em Relações Públicas e Jornalismo, atuando principalmente nos seguintes temas: rádio, comunicação dirigida, comunicação educativa, educação corporativa, mídia-educação e educação às mídias. E-mail: roseane.andrelo@faac.unesp.br

Roseane Andrelo

Banca examinadora:**Otávio Barduzzi Rodrigues da Costa:**

Graduado em Ciências Sociais pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (2000). Mestre em filosofia da mente e ciências cognitivas também pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, doutor em psicologia social pela USF, licenciado em filosofia e especialização em filosofia e educação pela Uniclaretianas, bacharel em Direito pela ITE-Bauru, Advogado OAB-SP 314-.526.

Otávio Barduzzi

Raquel Cabral:

Doutora em Comunicação Empresarial e Institucional – tendências e perspectivas pela Universitat Jaume I, Espanha, em 2012. Mestrado em Comunicação Midiática pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”/ Unesp, em 2006. Licenciada em Comunicação Social: Relações Públicas pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”/ Unesp, em 2003.

Raquel Cabral

DEDICATÓRIA

A minha mãe maravilhosa, que sempre acreditou em mim e nos meus sonhos. A ela, que sempre me incentivou em minhas escolhas e que mesmo quando tudo parecia ser impossível, arrumava um jeito de as coisas darem certo. À pessoa mais importante da minha vida, que abdicou de conforto e até mesmo de suas próprias vontades para que as minhas fossem satisfeitas. À mamãezinha querida, dedico um pedaço do fruto dos seus investimentos e todo o amor que existe em meu coração.

A minha irmã Priscila, magrelinha, carinha de anjo, uma princesa batalhadora, que foi meu porto seguro tantas e tantas vezes. A ela, que sempre esteve ao meu lado, me auxiliando, me alertando, me cobrando e, às vezes, até mesmo fazendo o papel de irmã mais velha que cabe a mim. A você, Pri, todo o meu carinho e admiração.

Aos meus irmãos, Sandro e Simone, que, mesmo longe, sei que sempre torceram pelo meu sucesso.

Aos meus tios, tias, primos e primas que sempre me ajudaram de alguma forma.

Aos amigos verdadeiros, que estiveram comigo compartilhando risadas e também me acompanharam em momentos difíceis. A eles, que também dão importância às coisas que eu acredito.

Ao meu pai, que hoje não está mais ao meu lado no plano físico, mas me acompanha no plano espiritual. Sei o quanto ele se orgulha por eu ter conseguido chegar até aqui sem sua presença em nossas vidas, mas esse caminho foi trilhado lá atrás, com a educação que ele pode me proporcionar até os quinze anos de idade. Papai, deixo aqui uma pequena prova de que as coisas duram o tempo necessário para cumprir o papel que elas têm em sua vida. Sua passagem foi rápida, mas pode me construir. A você, minha eterna saudade e amor.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por tantas bênçãos em minha vida e por sempre tocar meu coração.

A minha mãe e a minha irmã Pri, por todo o apoio e dedicação. Sem o apoio e a confiança de vocês duas, certamente eu não teria conseguido chegar até aqui!

A minha orientadora Roseane, pela confiança depositada em meu trabalho e por me fazer encontrar maneiras diferentes de pensar Comunicação, procurando percepções por todos os lados, sempre além do que eu “simplesmente acho”. Obrigada pela atenção e disposição.

A Unesp e aos melhores professores por me proporcionarem um aprendizado de alto nível, pela minha formação e pelas reflexões que não seria possível fora do ambiente acadêmico.

A RPjr por me proporcionar um ano de incríveis aprendizados e ao meu ex-diretor Renan, que com seu talento e perspicácia me fez enxergar melhor as pessoas. O dia a dia na empresa júnior me fez descobrir a área apaixonante de Gestão de Pessoas e sou muito grata por isso.

Meus sinceros agradecimentos também à Raquel e ao Otávio, que aceitaram gentilmente compor minha banca examinadora. Obrigada, Raquel, por ter sido tão solícita. E obrigada, Otávio, por me ajudar nas horas mais incabíveis, pela prontidão, carinho e preocupação neste último semestre. Com certeza aprendi muito com vocês durante meu período na universidade.

Agradeço também os professores do Colégio Dom Inácio e do COC- Ribeirão, por todo auxílio e ajuda na busca da minha profissão. Em especial, Fernanda Zucarelli, por me deixar apaixonada pela Língua Portuguesa, pelos conselhos e incentivo nos primeiros meses da faculdade. E Marcos Gomes Guimarães, por toda a disposição e satisfação em me ajudar, talvez eu não estivesse aqui se não fosse sua contribuição.

Dizem que “bons amigos, são a família que nos permitiram escolher”. Por isso, agradeço também àquelas que souberam ocupar um lugar além de amigas, tornando-se minha família em Bauru: Bia, Dani, Fer, Ma e Paty. E as meninas que

me adotaram no início da minha trajetória na cidade sem limites: Mari, Aline, Ba, Gabi e Tamps. Além delas, aquelas e aquele que fizeram minha vida universitária valer realmente a pena: Robin, Ema, Chica, Thai, Sarinha, Gabi e Chanti. Muito obrigada por cada momento!

Aquele que foi meu amor, amigo, cúmplice, companheiro, parceiro e hoje continua sendo ele, o Léozinho, aquela pessoa especial. Muito obrigada por todo carinho, dedicação e lealdade nesse tempo juntos. Muito obrigada por acreditar em mim, por estar sempre disposto a me ajudar e a me tranquilizar quando as coisas não iam bem. Sem você minha história não teria o mesmo sentido.

Não posso deixar de agradecer também aquelas que me apoiaram lá no início, me incentivando a buscar sempre mais. Minhas parceiras de cursinho e amigas para o resto da vida: Aline, Téts, Sarah, Mar e família Matheus.

E as minhas amigas de infância, que estiveram sempre ao meu lado, acreditaram em mim e me apoiaram: Gabi, Rau, Rafa, Bruna e Marcella.

A vocês, meus sinceros agradecimentos!

“A vida não se fecha em si mesma. Sempre há uma saída, por mais encerrados que possamos estar em nossos problemas. Quando as coisas parecerem presas a um destino irremediável, basta procurarmos uma fresta de luz e desviarmos nosso caminho em sua direção. Tudo na vida é sujeito a mudanças, inclusive nossas escolhas. O fato de optarmos por determinado caminho não nos aprisiona nem nos engessa a ele. Sempre haverá outros rumos cortando o que escolhermos, mas que, fatalmente, nos levarão ao mesmo lugar. Essa é a vida. Temos que buscar. Buscando, certamente acharemos. Devemos confiar na perfeição da vida”. (Mônica de Castro)

RESUMO

O objetivo deste trabalho é mostrar como a comunicação interna pode estar aliada a gestão de pessoas nos processos de transformação das organizações. Sabe-se que o advento de novas tecnologias e a era da informação, consequências da globalização, estão provocando profundas transformações nas empresas e atingindo também as pessoas. Dessa forma, existe a questão humana e social, que vai além da corrida pelos lucros. As novas formas de gestão estão cada vez mais preocupadas com a valorização do ser humano e, profissionais de comunicação, mais especificamente Relações Públicas, trabalhando juntamente aos gestores poderão facilitar processos e melhorar significativamente os relacionamentos em prol de resultados positivos.

Palavras- chave: Relações Públicas; Gestão de Pessoas; Comunicação Interna; Transformações; Relações Humanas; Cooxupé.

ABSTRACT

The main purpose of this study is to show how internal communication can be allied to people management in the process of transformation of the organizations. It is known that the advent of new technologies and the information age, consequences of globalization, are provoking deep transformations in organizations and reaching people too. This way there is the human and the social issue that goes beyond the race for profit. The new forms of management are becoming increasingly concerned with the value of human being and communication professionals, more specifically public relations, can facilitate processes and significantly improve the relationships towards positive results.

Keys- words: Public Relations; People Management; Internal Communication; Transformations; Human Relations; Cooxupé.

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1** Cooperativa, o que é?..... página 50
- Figura 2** Logo EVOLUCIONAR..... página 56
- Figura 3** Logo “Coisa Nossa” página 61
- Figura 4** Conclusão de curso pelos colaboradores..... página 61
- Figura 5** Unidade de preparo de café..... página 62

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	13
CAPÍTULO 1- COMUNICAÇÃO INTERNA: FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE GESTÃO.....	15
1.1 A importância da Comunicação Interna nas organizações.....	16
1.2 Públicos.....	23
1.3 Principais instrumentos e veículos.....	26
1.4 Comunicação Interna como base para o desenvolvimento da Gestão Participativa.....	30
CAPÍTULO 2- GESTÃO DE PESSOAS COMO ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES.....	33
2.1 Histórico.....	34
2.2 Transição do Administrador de Recursos Humanos para o Gestor de Pessoas.....	38
2.3 A importância da valorização do funcionário.....	40
2.4 A atuação do Profissional de Relações Públicas no processo de Gestão de Pessoas.....	42
2.5 Tendências e perspectivas.....	46
CAPÍTULO 3- A TEORIA E A PRÁTICA: UM ESTUDO SOBRE A COOXUPÉ.....	49
3.1 Cooperativa.....	49
3.2 Cooperativismo.....	50
3.2 A História da Cooxupé.....	51
3.3 A Cooxupé e o novo modelo de Gestão de Pessoas.....	53
3.5 Análise de instrumentos.....	60
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	66
REFERÊNCIAS.....	67
APÊNDICE A – ENTREVISTA.....	69

INTRODUÇÃO

Os temas relacionados à globalização e às transformações e impactos causados por ela, encontram-se bastantes saturados nas bibliografias, internet, revistas e meio acadêmico. No entanto, não deixará de ser um tema atual e de provocar envolvimento, pois é um processo constante em nossa sociedade.

Essas mudanças que ocorrem no mundo afetam também a esfera organizacional. As inovações tecnológicas, a era da informação e a velocidade com que a comunicação acontece, mantêm as empresas posicionadas em um cenário complexo e de grandes desafios. Diante disso, torna-se maior a preocupação com a competitividade, concorrência e pressão de clientes cada vez mais exigentes. Além disso, o ambiente interno também sofreu modificações, pois os funcionários têm acesso às mesmas informações e também exigem melhores condições no trabalho, nos benefícios e no processo de desenvolvimento de suas capacidades.

Com o intuito de discutir a importância da comunicação interna e das novas formas de gestão de pessoas para um melhor aproveitamento dos funcionários em uma organização, o presente trabalho dialoga com base em autores renomados, como: Chiavenato, França, Grunig, Nassar, Pinho, entre outros.

O primeiro capítulo é focado na comunicação interna e pretende abordar a conquista do seu papel estratégico e transformador nas organizações. Além disso, abordará os fluxos e as redes de comunicação e serão introduzidos conceitos de cultura organizacional e a importância da sua manutenção. Logo após, será o tópico referente aos públicos, dando ênfase ao público interno, o mais importante para este estudo. Instrumentos e veículos de comunicação também são peças-chave para o primeiro capítulo, por ser as principais fontes de mensagem entre um emissor e receptor. Além disso, no estudo, será feita uma análise de um dos instrumentos de comunicação, utilizado na empresa escolhida para o estudo. Para finalizar o capítulo considerou-se a importância da comunicação interna como base para a gestão participativa, e a discussão será em torno dessa proposta.

No segundo capítulo do trabalho, o foco está voltado para a gestão das pessoas e como ela adquiriu significativa importância ao ponto de se tornar função estratégica dentro das organizações. Considerou-se importante abordar também a

transição, em muitas organizações, das atividades de recursos humanos para a gestão de pessoas propriamente dita, com o enfoque voltado para o desenvolvimento dos colaboradores como garantia de melhores resultados. Seguindo esta linha de raciocínio, o assunto tratado em seguida será a atuação do profissional de Relações Públicas no processo de gestão de pessoas, pois trata-se de uma das áreas mais capacitadas, de acordo com a grade curricular do curso, para lidar com relacionamentos.

A escolha do tema aconteceu pelo grande interesse na área de gestão e valorização das pessoas. Acredita-se que a comunicação aliada aos processos de gestão poderá contribuir para relacionamentos mais sólidos e, assim, possibilitar resultados mais efetivos. Com o intuito de exemplificar a teoria exposta no trabalho presente, a fim de elaborar um relato de experiência, o último capítulo abordará um estudo sobre a gestão das pessoas na Cooxupé (Cooperativa Regional dos Cafeicultores em Guaxupé).

Assim, este estudo baseia-se nas teorias que defendem a importância da comunicação em Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas e que pretendem mostrar a necessidade das novas formas de gestão como meio de garantir maior comprometimento dos funcionários e resultados efetivos.

1 COMUNICAÇÃO INTERNA: FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE GESTÃO

A comunicação interna passou a conquistar papel estratégico e transformador dentro das organizações a partir de meados do século XX, como consequência das transformações que aconteciam em todo mundo.

As mudanças que estão acontecendo no mundo atingem, em nível macro, países, regiões e continentes e, conseqüentemente, em nível micro, as organizações em geral. Não há como fugir: todo o sistema social e global e a vigência da democracia influenciam direta e indiretamente a vida das organizações, provocando novas atitudes e reações. (KUNSCH, 2003, p. 157)

Após anos de ditadura militar, a abertura política no Brasil gerou grandes mudanças no comportamento dos trabalhadores, que buscavam melhores condições de vida e de trabalho. Os chefes e executivos também foram impactados e precisaram buscar novas alternativas, mais ágeis e eficazes, para gerirem seus negócios. De acordo com Kusch (2003, p. 158), era necessário “encontrar uma comunicação adequada para fazer frente à rapidez e à eficiência da comunicação sindical veiculada diariamente na porta das fábricas”.

Ainda de acordo com a autora, é importante destacar as mudanças sociais provocadas pela evolução tecnológica. Esse fato revolucionou as comunicações e facilitou o acesso às informações. A autora afirma que isso “impõe a sociedade a um novo processo comunicativo social, que é vivido em grande parte dentro das organizações”. (2003, P. 158)

Freires (2011, p. 33) ainda faz referência a esse novo momento da comunicação interna na era da informação. Diante da velocidade das informações e do seu fácil acesso, a preocupação com o tempo em que os assuntos relacionados à organização são veiculados, passou a ser maior. É importante destacar também que a busca por mediar conflitos e encontrar soluções preventivas fez com que esse setor fosse cada vez mais valorizado na esfera organizacional. Segundo Kunsch (2003, p. 156-157), percebeu-se a importância de fazer com que o discurso fosse coerente com a prática dentro das organizações. A eficácia da Comunicação interna está diretamente atrelada ao planejamento adequado, à cultura organizacional, à gestão participativa, às informações claras e coerentes.

Pretende-se, neste capítulo, verificar por meio de bibliografias, os resultados positivos desse setor. Além disso, pretende-se também mostrar que sua ligação ao departamento de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas, do envolvimento da diretoria executiva e a participação dos funcionários, trará resultados ainda mais significativos. Segundo Kunsch (2003, p. 160), “sua eficácia irá depender de um trabalho de equipe entre as áreas de comunicação e recursos humanos, a diretoria e todos os empregados envolvidos”.

1.1 A importância da Comunicação Interna nas organizações

A importância da comunicação interna reside, sobretudo, nas possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e à troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional, na busca da qualidade total dos produtos ou serviços e do cumprimento da missão de qualquer organização. (KUNSCH, 2003, p. 160)

Comunicação Interna é geralmente realizada entre a administração e seus funcionários ou entre departamentos, de maneira que todas as partes sejam abastecidas de informações úteis em prol do desenvolvimento da organização.

Qualquer troca de informações com o objetivo de promover a manutenção e melhora no ambiente de trabalho, pode ser considerada Comunicação Interna. Segundo Paulo Nassar (2006, p.73), “Comunicação interna é a ferramenta que vai permitir que a administração torne comuns as mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, premiar e agrupar os integrantes de uma organização”.

Dessa forma, de acordo com o mesmo autor a missão da Comunicação interna é “promover um ambiente no qual esta disseminação de informações entre as pessoas contribua para o cumprimento das metas estratégicas e o crescimento da organização”. (FREIRES, 2011, p. 31)

É importante salientar que a Comunicação interna é uma área estratégica dentro das organizações. É fundamental termos claro que ela deve ser projetada em um cenário bem planejado com objetivos definidos, de modo a viabilizar uma interação eficaz entre a organização e seus colaboradores.

A primeira constatação que podemos fazer é a necessidade de considerarmos a comunicação interna como uma área estratégica,

incorporada no conjunto da definição de políticas, estratégias e objetivos funcionais da organização. (KUNSCH, 2003, p.156)

Por se tratar de uma área estratégica, o planejamento da comunicação interna deve ser bem assimilado pela direção da organização, pelos responsáveis por sua implantação e pelos colaboradores, pois é necessário ter conhecimento do panorama pelo qual a Comunicação Interna permeará, garantindo, assim, resultados positivos para a organização como um todo.

Além disso, deve-se compreender que os funcionários são, antes de tudo, seres humanos que possuem ideias, conhecimentos, sentimentos e passam por transformações em suas vidas. É importante que seja reconhecido o aspecto humano dentro das organizações, pois a partir da motivação é que se pode conseguir mudanças e melhorias na produção dos serviços. Para que isso seja viável é necessário estruturar uma comunicação voltada para esse público-alvo.

Para conseguir a felicidade de seus empregados, a comunicação interna busca a integração por meio de programas participativos diversos, no intuito de gerar maior comprometimento dos funcionários e aumentar os índices de qualidade e produtividade. (BRANDÃO e CARVALHO In: DUARTE, 2003, p.195 apud MEDEIROS, 2009, p. 67)

Para que sejam prevenidos alguns conflitos, as empresas devem ser as primeiras fontes de informação para seus colaboradores e estes devem ser o primeiro público atingido pela dispersão das informações. Cria-se um inconveniente mal estar quando os funcionários tomam conhecimentos de notícias por meio de fontes externas e se isso acontece, pode-se ter consequências como abalo da confiança na organização. Segundo Kunsh (2003, p.70), “um processo comunicacional interno, que esteja em sintonia com o sistema social mais amplo, propiciará não apenas um equilíbrio como o surgimento de mecanismos de crescimento organizacional”.

Isso faz parte da missão básica da comunicação interna, que é contribuir para o desenvolvimento e a manutenção do clima harmonioso, propiciando o cumprimento das metas e auxiliando o crescimento contínuo das atividades e serviços. Além disso, cabe à comunicação interna a função de motivar e integrar funcionários, direcionar ações para as principais metas, reforçar o apoio ao sistema

de decisões, despertar sentimentos de vitória e orgulho no público interno – o que faz da organização parte essencial na vida dos colaboradores.

Por parte da alta administração, a comunicação interna permite melhor compreensão às reivindicações e mudanças, além de fortalecer a imagem organizacional e colaborar para uma maior transparência. Para Brum (2000) esse é o novo papel da comunicação interna, segundo a autora:

(...) ninguém gosta daquilo que não conhece. Mas, quando conhece totalmente o objetivo maior da empresa, o funcionário torna-se mais do que um “agente de comunicação”, torna-se um “agente de marketing”, ou seja, um agente dessa filosofia empresarial que prevê clientes satisfeitos. (BRUM, 2000, p.25)

Pinchot e Pinchot (1994, p.93), complementam que:

A boa gestão depende fundamentalmente do acesso às informações. Seria ingenuidade esperar que as pessoas exerçam um bom julgamento sobre o emprego de seu tempo e de outros recursos disponíveis se elas não compreendem o que se passa. Os integrantes das organizações inteligentes compartilham amplamente as informações relevantes (...) tendo acesso aos objetivos da empresa, através da comunicação, o funcionário poderá se comprometer com ela. O melhor é que ele participe da construção desse objetivo.

É importante atentar-se também aos fluxos da comunicação nas organizações, já que, segundo Kunsch (2003, p. 85), “são esses fluxos que conduzem as mais diferentes comunicações dentro de uma organização, nas mais variadas direções”.

A comunicação interna pode acontecer de forma vertical e horizontal. A direção vertical pode ser dividida em descendente, a qual acontece dos níveis mais altos para os mais baixos e a ascendente, que se dá dos níveis mais baixos para os mais altos. De acordo com Kunsch (2003, p. 85), a comunicação vertical traduz “a filosofia, as normas e as diretrizes dessa mesma organização. Caracteriza-se, sobretudo, como comunicação administrativa oficial.” A comunicação horizontal, por sua vez, é caracterizada pela informalidade, podendo ocorrer entre pessoas do mesmo grupo ou entre grupos diferentes. É nesse tipo de comunicação que se encaixa a questão dos grupos informais, uma vez que as redes informais fluem em qualquer direção.

Segundo a autora (2003, p.85) a comunicação horizontal, “quando bem conduzida, pode criar condições bastante favoráveis e uma otimização de recursos e do desempenho organizacional”. Alguns autores trabalham ainda com a ideia de comunicação lateral, que, segundo Pinho (2006, p. 107), “é ocasionalmente utilizada para se referir a mensagens cuja direção não se enquadra nas definições anteriores, como a comunicação que um empregado pode manter com o supervisor de outra divisão da empresa”.

Além dos fluxos horizontal e vertical, existem os fluxos transversal e circular, que são tendência das organizações modernas, orgânicas e flexíveis. Esse tipo de organização trabalha incentivando a quebra das fronteiras tradicionais do fluxo de informações e uma gestão mais participativa e integrada, dando abertura e propiciando condições para que todos os funcionários possam interagir nos assuntos da empresa. É o que Kunsch (2003, p. 86) chama de fluxos transversal e circular, pois se movimentam em todos os sentidos fazendo-se presentes nas mais variadas posições estruturais da organização. De acordo com a autora, esses fluxos favorecem a efetividade no trabalho.

As redes de comunicação nas organizações oferecem os meios pelos quais os fluxos de informação levam as mensagens nas várias direções. Dessa forma, tem-se as informações dispersadas, trabalhos solicitados, decisões tomadas, conflitos solucionados e o melhoras no desempenho de toda a organização. Segundo Pinho (2006, p. 112), “as redes de comunicação organizacionais são os canais pelos quais a informação flui para atingir os receptores a tempo e de maneira eficiente”.

Difícilmente, em uma organização, não existe a rede de comunicação formal. Para Marchiori (2006, p. 140), essa rede é fundamental para que toda organização sistematize a disseminação e recuperação de suas informações, que são essenciais para um funcionamento adequado. Os papéis dos membros nas redes formais variam de acordo com seu posicionamento e pela estrutura da rede envolvida. Uma das principais atividades é a de ligação com o funcionário, atuando como laço entre dois ou mais grupos de redes organizacionais, porém sem pertencer efetivamente a nenhum deles. Segundo Pinho (2006, p. 119), “sua função é coordenar as atividades dos grupos passando informação de um grupo para outro”.

As redes formais, de acordo com Pinho (2006, p. 121), são caracterizadas por possuírem oito propriedades gerais, sendo elas: tamanho ou alcance, conteúdo ou função, centralização, dominância, simetria, flexibilidade, força e abertura. Essas propriedades vão determinar, respectivamente, o número de intermediários pelos quais a mensagem vai ser passada, o assunto de determinada informação, o controle sobre a comunicação, a medida de igualdade de relacionamento entre os membros da rede, a comunicação acontecendo em mão dupla, as regras em relação às rotas que a comunicação deve seguir, a frequência e duração da comunicação e a variedade de conexões com outras redes.

Além da importância da comunicação formal, é pouco provável que uma organização atue sem a força da comunicação informal.

As redes informais atuam de maneira imprevisível. Os empregados podem escolher se comunicar informalmente com outros membros da organização, em razão de motivos como a proximidade física, a amizade ou a confiança que depositam na pessoa. Uma concepção errônea é acreditar que as redes informais são típicas do chão de fábrica(...) (PINHO, 2006, p.125)

As mensagens, nas redes de comunicação informal, geralmente são transmitidas na forma oral, por isso dificilmente são controladas pela direção da organização. Além disso, os próprios funcionários confiam muito em sua veracidade e fazem uso das informações para servir seus próprios interesses.

Apesar da força que essa rede apresenta, oferecendo meios fáceis de propagação da mensagem, esse mesmo meio é também considerado uma desvantagem, já que essas redes informais acabam servindo para a difusão de rumores ou boatos. Neste caso, é fundamental que se atente à ambiguidade que possa existir nas informações. É necessário que a informação verdadeira seja repassada com segurança para todos os funcionários. No entanto, esses rumores também funcionam como feedback dos funcionários para a administração, pois é a partir deles que os administradores vão identificar o que está sendo mais relevante dentro da organização que atua. De acordo com Pinho (2006, p. 127), “como não é possível simplesmente eliminar os rumores, os administradores podem minimizar as suas consequências negativas, limitando sua abrangência e seu impacto”.

Robbins complementa afirmando que existem quatro propósitos dos rumores, são eles:

Estruturar e reduzir a ansiedade; tentar dar sentido a informações limitadas ou fragmentadas; servir de veículo para organizar os membros do grupo e, possivelmente, as pessoas de fora, em coalisões; e para sinalizar o status de emissor ('Sou membro e, com respeito a esse rumor, você é um estranho') ou seu poder ('Tenho poder para fazê-lo parte doo grupo') (ROBBINS, 2002, p. 284)

Neste caso, para tratar dos rumores, fonte da rede informal de comunicação, Rego (2000, p. 55), sugere que se faça "utilização da rede informal sobre o sistema formal", dessa forma os administradores poderão abrir o sistema formal de acordo com as circunstâncias e estabelecer medidas que possibilitem a contenção e controle dos efeitos negativos provocados pelos rumores.

A administração também deve estar sempre atenta às fontes de ansiedade dos funcionários, pois os rumores surgem a partir da necessidade que eles encontram em buscar informações. Dessa forma, é conveniente que a própria administração proporcione informações corretas, verdadeiras e sinceras aos funcionários, para que sejam limitadas as especulações, que acabam colocando em risco a credibilidade do clima organizacional.

Por todos esses fatores, a comunicação interna é tão importante para a consecução dos objetivos da organização. Além da manutenção da rede de informações, ela também é responsável por ajudar a formar e transformar a Cultura Organizacional, que, de acordo com Pinho (2006, p. 171) é vista como "uma complexa e envolvente totalidade de pessoas, objetivos, ações, experiências e interpretações, que têm na comunicação tanto o modo de receber e transmitir a cultura como o instrumento utilizado em sua construção".

A aplicação do conceito de Cultura Organizacional é considerada um fenômeno recente, pois foi ocorrendo paralelamente à transformação nas organizações a partir da década de 1980. Antes disso, as empresas mantinham relações concentradas no comando e na obediência, o sistema era voltado para a implantação de regras e focalizado na produção. Quanto mais, melhor. A base do trabalho era operacional e burocrática. A partir da década de 1980, com o advento da "Era da Informação", as transformações acabaram impactando as pessoas e as

organizações. Nesse novo contexto, as pessoas passaram a ser mais valorizadas dentro das organizações. Juntamente a isso, o conceito e a prática da Cultura Organizacional também foram recebendo destaque. Portanto, Segundo Pinho (2006, p. 175), esse fenômeno foi iniciado “depois da constatação de que as empresas têm personalidade própria, como as pessoas, e que podem ser rígidas ou flexíveis, hostis ou apoiadoras, inovadoras ou conservadoras”.

É importante que se conheça os papéis da cultura dentro das organizações e de que modo eles podem contribuir para seu desenvolvimento.

Primeiro, ela tem o papel de definidora de fronteiras, ou seja, cria distinções entre uma organização e outras. Segundo, proporciona um senso de identidade aos membros da organização. Terceiro, facilita o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais de cada um. Quarto, estimula a estabilidade do sistema social. A cultura é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa, fornecendo os padrões adequados para aquilo que os funcionários vão dizer. Finalmente, a cultura serve como sinalizador de sentidos e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e ao comportamento dos funcionários. (PINHO, 2006, p. 176)

Considerando uma abordagem contemporânea, Clifford Geertz (2001 apud MARCHIORI, 2006, p. 60) afirma que a cultura é “um sistema de concepções expressas herdadas em formas simbólicas por meio das quais o homem comunica, perpetua e desenvolve seu conhecimento sobre atitudes para a vida”. Completa concluindo que “a função da cultura, na concepção do autor, é impor significado para o mundo, tornando possível seu entendimento”.

Diante disso, é preciso considerar que a organização está inserida nesse mundo repleto de significados apontado por Geertz. Assim, como na sociedade, dentro das organizações existe também uma diversidade de culturas, pois cada indivíduo carrega consigo seus hábitos, crenças, valores e costumes. Cada um tem seus próprios traços. Os profissionais que trabalham com a Cultura Organizacional devem estar cada vez mais atentos a isso para que a alta administração não tente simplesmente impor suas ideias aos funcionários. Segundo Marchiori (2006, p. 119), para que a organização possa fluir naturalmente, é necessário que exista “um entendimento do que se pretende dos funcionários e concordância com o pensamento da alta administração e lideranças (...)”. Dessa maneira é possível haver a incorporação de novas ideias e atitudes, como consequência tem-se

envolvimento e credibilidade por parte dos funcionários, fato que melhora o desempenho e colabora para a manutenção da Cultura Organizacional.

De acordo com a autora (2006, p. 119), “as pessoas precisam de uma forma comum de agir em determinados momentos e essa forma combina exatamente com a perspectiva de estar integrado à organização”. Por isso, a socialização é um dos meios pelo qual essa Cultura Organizacional é transmitida. Esse é o processo em que os valores, normas e hábitos são assimilados e isso é fundamental para que ocorra a adaptação à empresa. Como consequência disso, tem-se a cultura perpetuada, já que, de acordo com Dubrin (2002, p. 355 apud PINHO, p. 177), o processo de socialização acontece por meio da aprendizagem por imitação e observação.

1.2 Públicos

É necessário que sejam determinados de forma clara os públicos com os quais uma organização se relaciona. Isso é fundamental para que os planos de comunicação sejam direcionados e atinjam de forma objetiva os públicos de interesse. França (2009, p. 4) afirma que é essencial identificar os públicos para que se possa conhecê-los e saber como lidar com eles, já que ter bons relacionamentos é peça chave para uma organização. De acordo com Simões (1995, p. 131 apud FRANÇA, 2009, p. 36), “é imprescindível identifica-los, analisá-los e referenciá-los quanto ao poder que possuem de influenciar os objetivos organizacionais, obstaculizando-os ou facilitando-os”.

Atualmente utiliza-se da nomenclatura *stakeholders* para descrever os públicos de interesse das organizações. Considera-se que *stakeholders* seja:

Termo idiomático inglês que define todas as pessoas que possuem interesse em relação às empresas ou organizações: *shareholders* [acionistas], o governo, os consumidores e os grupos ativistas de consumidores, funcionários, as comunidades representativas e a mídia. (CARROL, 1998, p. 38 apud FRANÇA, 2009, p. 32)

Assim, fica claro que *stakeholders* são aqueles que têm interesse pela organização e vice-versa. França (2009, p. 34) destaca também a importância de não confundir *stakeholders* com público interno e externo. Essa importante diferença existe porque há necessidade de evidenciar aqueles com uma participação

mais efetiva nas organizações. Segundo Hunt e Grunig (1994, p. 14 apud FRANÇA, 2009, p. 33) “as pessoas são *stakeholders* porque situam-se em uma categoria afetada pelas decisões de uma organização ou porque suas decisões afetam a organização”.

Diante disso, será feita, a seguir, uma breve conceituação de público interno. Vale considerar que existem outras classificações de públicos, como por exemplo externo e misto. No entanto, será feito um recorte abordando especificamente o público interno, pois é ele que interessa ao trabalho em questão.

Público interno: algumas definições tradicionais aceitam como público interno basicamente os funcionários, ou seja, aqueles que ocupam o espaço físico da organização a fim de desenvolver as atividades que lhes são designadas. Segundo França (2009, p. 39), “público interno é aquele que apresenta claras ligações socioeconômicas e jurídicas com a empresa onde trabalha, vivenciando suas rotinas e ocupando espaço físico da instituição”.

Outras definições vão além dessa e propõem que existem públicos internos, estendendo o conceito além da definição mais tradicional proposta acima.

Os públicos internos são as pessoas ligadas a uma organização e com os quais ela se comunica no dia-a-dia do trabalho. Os públicos internos típicos de uma indústria são os empregados, acionistas, fornecedores, revendedores, clientes e a comunidade próxima à empresa. Em um estabelecimento escolar são públicos internos os vários tipos de empregados, estudantes, pais, fornecedores, e o público geral dividido em vários subgrupos. (MARSTON, 1979, p. 45 apud FRANÇA, 2009, p. 39)

Apesar da definição mais ampla parecer um pouco confusa em relação à determinação dos que realmente compõem a definição de público interno, é importante que as organizações estejam atentas a todos os públicos apontados por Marston como exemplo. Isso é conveniente para que as informações sejam direcionadas e passadas de forma clara e objetiva.

Fortes define público interno como:

Agrupamento espontâneo, com ou sem contiguidade física, perfeitamente identificável, originário das pessoas e dos grupos ligados à empresa por relações funcionais oficializadas, que caracterizem um “empregador” e o “empregado”. Mesmo que o contato cotidiano seja insignificante, todo e qualquer contratado será enquadrado como público interno. (2003, p. 72)

O autor inclui na sua definição de público interno a administração superior, os empregados, os familiares e dependentes e os funcionários terceirizados.

É importante ressaltar que além das definições propostas acima, existem algumas outras trabalhadas por diversos autores. A intenção neste caso é mostrar como é importante classificar os públicos, neste caso, o interno, para que sejam montadas estratégias direcionadas.

Por isso, diante das transformações e desenvolvimento- consequências do mundo globalizado-, é natural que as organizações deem importância ao multiprotagonismo, que de acordo com Freires (2011, p. 31), é “o fato de cada um dos *stakeholders* assumirem diferentes papéis de acordo com o momento, o local e o agrupamento em que se encontram”.

As diversas formas de atuação do funcionário estão sendo cada vez mais fomentadas por parte das organizações, já que isso estimula o sentimento de pertencimento facilitando o desenvolvimento das empresas. O funcionário é mais que a tarefa que ele executa, sendo capaz de ter ideias e contribuir com os processos decisórios da empresa. Kunsch (2003, p. 121) afirma que o público interno é “estratégico e multiplicador dos mais importantes de uma organização”. E completa afirmando que “os tempos de hoje exigem que as organizações tratem seus empregados de forma mais realista e transparente”.

Além disso, segundo França (2009, p. 71), as transformações que vêm ocorrendo nas organizações estão projetando-as para um cenário onde deve prevalecer a gestão do conhecimento. Esse, por sua vez, deve ser acessível a todos, o que seria possível por meio de uma gestão consciente. De acordo com o mesmo autor, “o conhecimento pode existir dentro da empresa ou ser comprado” e é preciso que ele seja administrado “tanto nas relações com os públicos internos como os externos, agregando valor à empresa, por meio daquilo que sabem ou da troca de experiências para o sucesso”.

É preciso que a comunicação seja pensada com essa complexidade, para que sejam maximizadas as redes de relacionamento com os diversos públicos. É importante que cada público seja reconhecido por suas particularidades e sejam

tratados com formas específicas de comunicação, garantindo assim resultados cada vez mais positivos.

1.3 Principais instrumentos e veículos

Os veículos de comunicação surgiram desde os primórdios, juntamente com os indivíduos que habitavam as cavernas desenhando nelas as figuras rupestres, símbolos que fazem parte da pré-história. Os desenhos que faziam podem ser considerados um meio de comunicação, uma vez que eram criados com essa finalidade.

Segundo Aranguren (1975), teórico na área da comunicação humana, a comunicação é qualquer forma de transmissão de informação por meio de emissão, condução e recepção de uma mensagem. Assim, a maneira como a mensagem é transmitida nos dias atuais ainda é a mesma como acontecia na pré-história, porém os veículos pelos quais essas mensagens são transmitidas estão em constante desenvolvimento.

Os veículos têm a função de levar a mensagem do emissor até o receptor e isso acontece das mais variadas formas, principalmente como instrumentos de comunicação nas organizações. Marchiori, afirma que:

A comunicação é vista como um processo de sustentação da organização. Portanto, exige profissionais da área com uma postura global de avaliação da realidade, algo que os leve a análises mais oriundas do contexto da organização e para que não ajam meramente baseados em técnicas. Esse comportamento reafirma e contribui para a visão estratégica que o mundo vem exigindo dos profissionais de comunicação. (MARCHIORI, 2006, p. 127)

Diante disso, o profissional que trabalha com a comunicação interna nas empresas precisa saber utilizar os melhores veículos para que as mensagens cheguem ao seu exato destino, sem distorções.

Atualmente, uma ferramenta bastante utilizada pelas organizações é a intranet. Porém, deve-se ter consciência que nem todos os funcionários têm à disposição um computador como ferramenta de trabalho. Portanto, ela não pode ser o único meio de comunicação utilizado. Boletins informativos, jornais, murais ou

rádios internas também são eficientes. A confiança e credibilidade dos funcionários devem aparecer como consequência de uma boa comunicação interna, além das ferramentas de comunicação servirem de estímulo para a participação de todos na missão da organização.

Dessa forma, a comunicação interna precisa ser pensada a partir de propostas eficientes, pois não é possível manter a comunicação com os funcionários somente por meio de periódicos. Além disso, de acordo com Robbins (2003), é importante também que essa comunicação flua nos dois sentidos: ascendente e descendente, e é por meio do *feedback* da equipe de funcionários que a comunicação se torna efetiva. Segundo Kunsch (2003, p. 85), a comunicação, “quando bem conduzida, pode criar condições bastante favoráveis a uma otimização de recursos e do desempenho organizacional”.

Além disso, a participação dos funcionários na construção de ideias para a elaboração das ações comunicativas é essencial para despertar um maior interesse pelos assuntos da organização. Pois, atualmente, não basta ouvir os funcionários depois de já ter um projeto em andamento, é necessário que se dê importância para a participação na elaboração de projetos, neste caso, elaboração dos instrumentos de comunicação ou mesmo de seu conteúdo, tornando-os mais legítimos. Trata-se do fluxo ascendente de comunicação, já abordado anteriormente.

Envolvimento do pessoal é um processo de participação que utiliza a capacidade total de um funcionário e é feito no sentido de encorajar a sua responsabilidade no sucesso organizacional. A lógica subjacente é que através do envolvimento das pessoas nas decisões que as afetam e o autocontrole sobre suas vidas no trabalho, as pessoas se tornam mais motivadas, mais comprometidas com a organização, mais produtivas e mais satisfeitas com as suas atividades. (CHIAVENATO, 2005, p. 406)

Assim, a comunicação interna tem se tornado cada vez mais importante dentro das organizações, pois é capaz de acalentar ideias, diálogos, parcerias e envolvimento emocional. Esses fatores proporcionam felicidade às pessoas e melhoras no ambiente de trabalho. E isso torna-se cada vez mais importante à medida que as empresas vão tomando consciência da necessidade de manter relacionamentos integrados a partir de programas participativos capazes de gerar o comprometimento do público interno. Isso porque:

“Esse exigente público interno é um forte formador de opinião e a sua posição perante a instituição vai além dos limites dela, podendo propagar-se pelo mercado de forma geral. Ele pode ser defensor ou detrator da organização e tem o poder de fazer chegar essa opinião a outro continente em tempo real.” (FREIRES, 2011, p.33)

Esse mesmo autor considera que, com a era da informação, a comunicação interna passa por um novo momento, em que se deve ter uma preocupação cada vez maior com os assuntos da organização e o tempo com que são veiculados. As pessoas estão mais atentas devido à diversidade do fluxo de informações e o uso das novas tecnologias, diante disso, afirma que “a comunicação interna deverá atender a essas novas demandas, influenciando na mudança da forma como a organização se comunica com seus empregados”.

Nassar ainda afirma que desde o firmamento da comunicação integrada nos anos 2000, passou a ser quase impossível manter uma “comunicação interna dissociada das estratégias externas da empresa, sob pena de enfrentar questionamentos de credibilidade de discurso”. As organizações com visões contemporâneas estão cientes da nova era da informação e compartilhamentos, em que surgem novos protagonistas a todo instante.

A geração de conteúdos relevantes e a implementação de fluxos eficazes continuam sendo papéis da comunicação interna como intermediadora de interesses numa visão estratégica da área: mas agora é preciso considerar este multiprotagonismo que faz do empregado, antes mero receptor das mensagens da alta direção, um potencial emissor uma vez que, a qualquer momento e com uso das tecnologias cada vez mais acessíveis e portáteis, poderá tornar-se porta voz de importantes mensagens da empresa para dentro e para fora do universo da organização, viajando aos quatro cantos do mundo. (FREIRES, 2011, p. 32)

São inúmeros os instrumentos de comunicação interna utilizados pelas organizações contemporâneas. O ideal seria a combinação de todos eles, de modo a trazer somente benefícios para a organização. Alguns exemplos são: folders, revistas, painéis, jornal, que estão entre os veículos impressos. Além deles, tem-se os auditivos, que são as rádios internas e os audiovisuais, como a televisão. Também pode-se considerar veículos de comunicação as atividades festivas ou comemoração de datas importantes, já que isso incentiva a comunicação informal.

Brum (1998) classifica alguns dos instrumentos operacionais que podem ser utilizados, destacando seus objetivos:

- **Vídeos - institucionais ou de apresentação de produtos.** Visam colocar a equipe interna em contato direto com a realidade em que o produto é utilizado;
- **Manuais – técnicos educativos ou de integração.** Geralmente são utilizados para apresentação de produtos, serviços, lançamentos e tendências.
- **Cartazes motivacionais - informativos.** Objetivam a transmissão de novas informações para equipe interna.
- **Canais diretos.** Podem ser realizadas reuniões com a diretoria, presidência ou até mesmo promover a criação de uma ouvidoria interna.
- **Palestras internas.** Visam à apresentação das novidades e inovações da empresa, as tendência e evolução que a mesma teve.
- **Convenções internas.** Uso da equipe interna para divulgação de atividades
- **Intranet.** Canal complementar de comunicação interna, que garante agilidade e eficiência para a comunicação, dando acesso a informações corporativas e estratégicas.
- **Rádio interna.** Pode ser utilizada como um meio de integração do quadro de funcionários da empresa.

Além desses meios considerados mais metódicos, existem outros veículos de comunicação que podem ser considerados mais dinâmicos e ousados. Kunsch (2003, p. 87) refere-se ao teatro como “meio presencial pessoal ou de contato interpessoal direto”. Afirmar ainda que “graças aos recursos da dramatização, da interpretação e da demonstração, o teatro pode comunicar muitas mensagens e mesmo constituir-se numa excelente forma de comunicação participativa”.

Esses são apenas alguns, de muitos outros instrumentos e recursos que a comunicação interna poderá fazer uso, de acordo com a situação, disponibilidade e realidade de cada organização. Cabe ressaltar que alguns apresentam variação em relação ao custo de implantação e manutenção, a abrangência (número de funcionários envolvidos) e a necessidade de utilização. Porém, Torquato (2002),

considera fundamental que o comunicólogo saiba otimizar o uso dessas ferramentas para promover a sinergia entre elas e os funcionários, trazendo como consequência resultados ainda melhores.

Para isso, é necessário que a organização vislumbre a necessidade de profissionais especializados em comunicação, para que os colaboradores sejam mais que aliados na busca pelo sucesso organizacional. Nassar (2006, p. 26) partilha dessa ideia ao afirmar que: “em um momento onde o diferencial competitivo é valorizado, funcionários bem informados são considerados um importante diferencial competitivo”.

1.5 Comunicação interna como base para o desenvolvimento da gestão participativa

A característica comum a todos os programas de administração participativa é o uso da tomada de decisão conjunta. Através dela, o subordinado compartilha de um significativo grau de poder na tomada de decisões com seus superiores imediatos. Boa parte das decisões é descentralizada para que isso possa acontecer dentro da organização. (CHIAVENATO, 2005, p. 406)

O crescimento e desempenho das organizações dependem de funcionários motivados e integrados com os princípios e valores do lugar onde trabalham. Dessa forma, é necessário que os funcionários tenham conhecimento do que se passa na empresa e possam também participar de algumas decisões. É essencial que todos estejam comprometidos com a visão da organização para que sejam alcançados resultados positivos decorrendo em reconhecimento e satisfação no mercado.

O modelo de gestão participativa é consequência da série de transformações vivenciadas pelas organizações no mundo contemporâneo. Ainda assim a organização precisa estar preparada para desenvolver uma gestão participativa, fato que não acontece da noite para o dia. De acordo com Santos (2001), deve ser considerado um processo no qual requer estratégias para gerar melhorias. Como todo processo, precisa ser pensada e planejada. É necessário que se entenda o que seria, na prática, a gestão participativa. Isso porque algumas empresas, sem

nenhuma preparação, decidem seguir a tendência e adotar o sistema moderno de gestão, mas na verdade isso não passa do discurso.

A Administração Participativa é o conjunto harmônico de sistemas, condições organizacionais e comportamentos gerenciais que provocam e incentivam a participação de todos no processo de administrar. Visando através dessa participação, o comprometimento com os resultados (eficiência, eficácia e qualidade) não deixando a organização apresentar desqualificação. (MARANALDO, 1989, p. 60)

Os principais objetivos da comunicação interna atrelada aos processos de gestão de pessoas são: despertar e estimular a confiança e comprometimento dos funcionários de forma consciente, motivar o trabalho e desempenho de cada indivíduo na organização, contribuir para que o clima organizacional seja agradável e propiciar boas condições de trabalho. Algumas organizações já trabalham com a ideia de fomentar a participação dos funcionários e, assim, promover a criação e disseminação de novas ideias para gerar melhores resultados.

Quando a Comunicação interna é pensada como uma área estratégica na organização, cria-se uma base sólida para ocorrer mudanças na forma de gestão. Uma empresa que só se atenta a números está retrocedendo no tempo, pois cada vez mais verifica-se a importância dos funcionários para consolidação da força e do valor de uma marca no mercado.

Se considerarmos a posição estratégica que a comunicação ocupa na gestão empresarial e, especialmente, o papel da comunicação interna em transmitir aos funcionários os objetivos, a missão e os valores da empresa, gerando motivação, produtividade e resultados, você já pode perceber que as empresas estão perdendo a oportunidade de fazer de seus profissionais verdadeiros aliados do negócio e co-responsáveis pelo sucesso e desempenho da organização. (CLEMEN, 2005, p. 12)

A comunicação interna oferece as bases necessárias para que a organização possa se adaptar a um novo modelo de gestão. Para a efetiva aplicação da gestão participativa é preciso uma liderança efetiva e bem estruturada, os funcionários devem estar bem informados e alinhados com as mudanças na organização. E esse é um dos papéis fundamentais da comunicação interna.

No capítulo seguinte serão abordadas as vertentes atuais de valorização do funcionário e de que forma a nova visão de Gestão de Pessoas está colaborando para um mundo corporativo com resultados cada vez mais positivos.

2 GESTÃO DE PESSOAS COMO ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES

A maneira como as mudanças do mundo globalizado estão impactando as organizações, a transição na forma de gestão, a valorização das pessoas, a importância de um profissional capacitado para fazer acontecer uma comunicação efetiva e as tendências e perspectivas para a área de Gestão Participativa, serão os assuntos abordados neste capítulo. Vale ressaltar que a bibliografia a respeito do assunto ainda é um pouco restrita, pois o tema é considerado recente. Além disso, pretende-se fazer uma abordagem geral para servir de base para o estudo de caso.

Partindo da conceituação clara Gestão de Pessoas proposta por Gil, tem-se que:

(...) é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui, a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. Essa expressão aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também vêm popularizando-se(...) (GIL, 2009, p. 17)

É importante notar que, mesmo algumas organizações fazendo uso das expressões “Gestão de Pessoas” e “Administração de Recursos Humanos” para delimitarem os mesmos papéis, existem diferenças que vão além das nomenclaturas. Gil (2009, p 17) afirma que a expressão Gestão de Pessoas visa substituir Administração de Recursos Humanos. Isso porque a primeira favorece uma gestão participativa e valorização do funcionário, enquanto a segunda é considerada pelo autor um termo restritivo, pois trata as pessoas como recursos, assim como os recursos materiais e financeiros. Essa substituição da nomenclatura é importante para efetivar o que vem acontecendo, na prática, na maioria das empresas modernas. Porém, algumas empresas invertem a ação, ou seja, continuam com posturas obsoletas em relação ao movimento de valorização das relações humanas e modernizam apenas o discurso, afirmando que estão “gerindo pessoas”.

2.1 Histórico

Vários acontecimentos históricos desencadearam inúmeras transformações em todo o mundo. De acordo com Chiavenato (1994, p 18), a estabilidade vivida até a década de 1940 foi gradativamente substituída pelo clima de instabilidade e imprevisibilidade nos anos posteriores à segunda guerra mundial. O mundo nesse momento foi marcado pelo dinamismo e pela complexidade que envolvia duas potências antagônicas representadas pelos Estados Unidos e União Soviética. Desde então, os mercados foram se expandindo e a economia se desenvolvia em âmbitos continentais. Como advento das novas tecnologias, mudanças ainda mais complexas aconteciam.

Essas transformações, sentidas por todos os indivíduos, atingia também as empresas, chegando inclusive ao chão de fábrica. Os trabalhadores passaram a ter consciência ecológica e uma “profunda conscientização a respeito da qualidade de vida dentro das organizações” (CHIAVENATO, 1994, p.18). No Brasil, a abertura política, pós-ditadura militar, trouxe consequências irreversíveis no cenário das organizações. Os trabalhadores passaram a organizar ações reivindicatórias cada vez mais visíveis. A quantidade de informações era fator de integração entre as áreas, devido sua intensidade e dinamismo.

Diante disso, era necessário que as empresas se estruturassem de forma a corresponder à demanda de informações que vinha por parte dos próprios funcionários. Segundo Chiavenato (1994, p.19), para garantir um posicionamento no mercado competitivo, era imprescindível fazer uso pleno da força de trabalho, além de desenvolver alianças e esquemas cooperativos com outras empresas ou fornecedores. Para isso, era importante o reconhecimento de funcionários, para que em troca as empresas tivessem sua colaboração, estabelecendo, assim, uma relação de reciprocidade. Fato que raramente acontecia até então, pois as relações eram marcadas pela ordem e obediência, características base das empresas mecanicistas – aquelas que apresentam chefes no lugar de líderes, mentalidade autocrática em vez de senso de humanização, mais comuns até a década de 1950 (no Brasil). A partir desse momento, as empresas cresceram rapidamente. Tornou-se necessária uma estrutura organizacional adequada ao desenvolvimento, especializando-se horizontal e verticalmente. Horizontalmente foram criados

departamentos e divisões, o que provocava diferenciação das áreas para atender aos diversos mercados. Verticalmente, acontecia a formação da hierarquia com diferentes níveis para diferenciar o poder, integrar e ao mesmo tempo manter a unidade da organização. (CHIAVENATO, 1994, p. 10).

Como consequência desses desenvolvimentos nas empresas, as características das organizações classificadas como orgânicas passaram a ser mais adequadas com a nova realidade. Chiavenato confirma isso citando a conclusão da pesquisa de dois ingleses:¹

(...) o sistema mecanístico parecia ser o mais apropriado para as empresas que operam em condições ambientais relativamente estáveis e de pouca mudança, enquanto o sistema orgânico parecia o mais adequado para as empresas que atuam em condições ambientais em constante mudança e transformação. (CHIAVENATO, 1994, p. 16)

A globalização da economia, desenvolvimento tecnológico e dos meios operacionais, evolução nos meios de comunicação, e, nos últimos dez anos, com a chegada massiva das redes sociais, são fatores que levam as empresas a sofrer desafios na esfera organizacional. O surgimento das novas concepções a respeito do papel dos indivíduos nas organizações questiona a maneira como era feita a administração de pessoal.

Convém, nesse momento do desenvolvimento teórico, fazer uma breve explanação do processo evolutivo da área. Para que fiquem claras as transformações ocorridas ao longo da história da Administração de Recursos Humanos no Brasil, Gil (2009, p 52- 58), dividiu esse processo em seis etapas.

De 1890 a 1930: A economia era essencialmente agrícola, a maioria da população ainda vivia no campo e não existia uma base industrial sólida, ou seja, ainda não podia se falar também em Administração de Recursos Humanos.

No entanto, os trabalhadores europeus vindos para o Brasil com as imigrações, traziam ideias avançadas em relação às encontradas aqui.

¹ Tom Burns e G.M Stalkers, *The Management of Innovation*, Londres, Tavistock Publications, 1961. In CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando Pessoas*. 3ª edição. São Paulo: Makron books, 1994

Surgiram vários movimentos sindicais, devido ao elevado grau de conscientização política que apresentavam.

Foi nesse período que eclodiu significativamente o número de jornais operários e os movimentos de greves.

Patrões e os Poderes Públicos viam a necessidade imediata de aplicação de medidas de proteção para o trabalhador.

De 1930 a 1950: Alterações significativas aconteceram nas questões trabalhistas com a instalação do governo de Getúlio Vargas.

Foi criado o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, para que fossem resolvidos os problemas trabalhistas. Criou-se também o Departamento Nacional do Trabalho para tratar das medidas de previdência social e melhora das condições de trabalho. Neste mesmo período as greves foram proibidas e em 1943 surgiu a Consolidação das Leis do Trabalho (criação da carteira profissional, regulamentação do horário de trabalho e das férias remuneradas, dentre outras).

Surge nesse período a Administração de Pessoal, para que fossem atendidas às exigências trabalhistas referentes à burocracia. As atividades desenvolvidas eram de caráter disciplinar, punitivo e paternalista. A queda do Estado Novo em 1945 assegurou o ressurgimento do movimento operário e a Constituição de 1946 devolveu aos trabalhadores o direito de greve.

De 1950 a 1964: Esses anos foram marcados pela significativa expansão das indústrias. O proletariado agora eram os operários das grandes indústrias e as lutas de classes foram sendo substituídas pelos conflitos industriais, sem influência de ideologias revolucionárias.

Com o crescimento das indústrias, aumentaram também as oportunidades de emprego. Devido a essas mudanças, fazia-se cada vez mais necessário a presença de um profissional para gerenciar os problemas de pessoal. Foram criados os departamentos de Relações Industriais. Porém, quase não existia mão de obra qualificada para ocupar esse cargo, pois o sistema de ensino era inadequado para este tipo de preparação profissional. Os cargos, então, foram ocupados por antigos chefes de pessoal.

Foram nesses anos que também aconteceu uma maior politização da classe operária e começou a queda da economia devido ao advento do regime militar.

De 1964 a 1978: Com a ascensão do regime militar, o governo passou a ter o controle político e econômico da classe trabalhadora. Lideranças sindicais e reivindicações operárias foram abafadas.

De 1968 a 1973 aconteceu o “milagre econômico”, período em que as empresas cresceram, modernizaram-se e a economia cresceu significativamente dando espaço a grandes empresas.

Foi nesse momento que o profissional de Recursos Humanos começou a ser valorizado. Quem exercia essa função era o administrador de empresas, que teve a regulamentação da profissão em 1965 e passou a ser um dos profissionais mais requisitados.

A partir de 1973, a situação econômica do país voltou a declinar. As empresas precisavam desenvolver ações concretas em relação aos recursos materiais, financeiros e também humanos. Nesse período desenvolveu-se uma maior atenção a algumas funções de recursos humanos, como treinamento, desenvolvimento, benefícios e salários.

De 1978 a 1989: O país passava por um processo de redemocratização, com isso, as ações reivindicatórias de trabalhadores voltaram a acontecer.

Na década de 1980, a recessão econômica elevou o índice de desemprego. Além disso, as inovações tecnológicas também substituíam mão de obra. O setor de recursos humanos também foi afetado, pois além de serem extinguidas as ações de treinamento e desenvolvimento, também sofreu com as ações propostas pelas novas teorias voltadas para a redução de custos com pessoal. “Assim é que se popularizaram nesse período conceitos como descentralização, downsizing, empowerment, excelência, gestão japonesa, *just in time*, reengenharia, reestruturação, remuneração variável, etc.” (GIL, 2009, p. 56)

Década de 1990: Com o fim da Guerra Fria e a hegemonia do Estado norte-americano, o desenvolvimento tecnológico passou a ser o marco da década, já que trouxe como consequência a globalização. Foi nos anos 90 que o Brasil começou a

se recuperar novamente no campo da economia e a desenvolver o processo de integração no mercado mundial. Exemplo disso é a abertura para capital externo e o Plano Real. Porém, o crescimento econômico e o nível de empregos ainda estavam baixos. Nesse período houve um crescimento da economia informal.

Os trabalhadores, por sua vez, passaram a desenvolver suas ações estrategicamente. O objetivo não era apenas fazer greves e reivindicações, mas sim negociar, dedicando-se mais a causas sociais. O sindicalismo voltou a recuperar suas forças.

A área de recursos humanos, mesmo tendo sido afetada com a recessão econômica da década de 1980, passou por algumas transformações, já que muitas empresas – acompanhando as mudanças no contexto global - preferiram inovar. A atuação do setor de recursos humanos começou apresentar ações estratégicas, muitas vezes votadas para políticas de qualidade, responsabilidade social e valorização do funcionário.

Assim, percebe-se que durante o processo evolutivo da gestão de pessoas, era necessário que as empresas se adaptassem às mudanças que aconteciam no contexto global. Dessa forma, surgiram novos conceitos e instrumentos de gestão e, como consequência, veio a consolidação do modo de repensar a gestão de pessoas, tendo em vista uma área estratégica. De acordo com Dutra (2002, p. 35), “a compreensão das bases formadoras da gestão de pessoas que orientaram sua evolução, é fundamental para compreendermos o momento atual (...)”.

2.2 Transição do Administrador de Recursos Humanos para o Gestor de Pessoas

Retomando o que já foi analisado até aqui, tem-se que uma das maiores vantagens competitivas de uma organização são as pessoas que nela trabalham. As transformações ocorridas no cenário nacional e internacional, consequências da globalização, desencadearam a necessidade urgente das empresas buscarem novos paradigmas de gestão.

Para fazer frente às pressões do contexto interno e externo, buscamos um novo modelo de gestão de pessoas que possa conciliar tanto a expectativa da empresa quanto a das pessoas. Essas pressões sempre existiram e, ao longo do tempo, influenciaram o conjunto de políticas e práticas das empresas no mundo e no Brasil, bem como o comportamento dos trabalhadores. (DUTRA, 2002, p.34)

O que antes era uma relação oriunda de uma estrutura militar, em que o foco era voltado para o comando, a obediência e a atuação mecanicista no trabalho, evoluiu para uma relação mais democrática dentro das empresas. Os chefes cada vez mais percebem a importância de uma relação mais participativa, fazendo com que o trabalhador contribua mais, não só nos afazeres que lhes são atribuídos, mas oferecendo sugestões, de modo a se envolver com o ambiente de trabalho. Como consequência disso, é natural que se encontre pessoas mais comprometidas e motivadas.

O setor de Recursos Humanos era basicamente um departamento que cuidava da burocracia de contratações, atuando de maneira engessada. O trabalhador era visto como um “recurso humano”, não como “ser humano” e geralmente influenciado por seu salário, considerado o principal ativo de recompensa.

Diante das fases evolutivas da gestão de pessoas, apresentadas anteriormente, percebemos que as funções técnicas desempenhadas, passaram a ser estratégicas, atuando de forma mais ordenada e buscando avanços nas relações com os trabalhadores.

O ambiente onde nos inserimos exige um modelo de gestão de pessoas que estimule e ofereça suporte ao desenvolvimento mútuo da empresa e das pessoas e que ofereça a ambas orientação para esse desenvolvimento de forma clara, simples e flexível. (DUTRA, 2002, p. 57)

De acordo com Gil (2009, p. 60), é importante que seja estudado o que fazer com o RH, sem aboná-lo do contexto organizacional, de forma a transformá-lo em um instrumento capaz de promover a gestão de pessoas. O autor propõe a criação de “um novo papel e uma nova pauta para a área, que focalizem os resultados, e

não as atividades tradicionais de RH (...)", fazendo com que a área seja definida pelo que é capaz de apresentar (resultados) e não pelo que faz.

É importante estar sintonizado com o contexto histórico no qual vivemos. Hoje, estamos vivenciando a "Era Digital" ou "Era do Capital Intelectual", as informações são integradas e tão rápidas como nunca antes vista. Dessa forma, a criatividade e a inovação passam a ser requeridas. Empresas que ainda se mantêm resistentes a essas mudanças, com certeza irão atrasar de forma significativa o seu sucesso na esfera organizacional.

Diante disso, as empresas percebem cada vez mais que a Gestão de Pessoas deve atuar em um papel de liderança, com o objetivo de alcançar a excelência dentro das organizações. Isso desencadeará o suporte necessário para enfrentar os desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização de novas tecnologias, a concorrência e a oferta de empregos.

Como qualquer processo evolutivo, ele se dá de forma gradativa. Assim, ainda encontramos organizações tentando trabalhar com os conceitos tradicionais da década de 1950 ou 1980 com Depto. Pessoal, chefe e subordinado ou ainda tratando as pessoas como "recursos humanos". Será muito difícil funcionar assim. Por quê? Como as pessoas estão bem informadas, elas sabem que existem organizações que são admiradas pelos seus componentes e os tratam de forma diferenciada. Assim, tendo oportunidade, os "recursos humanos" sairão daquela empresa, candidatando-se às empresas que vão considerá-los como "parceiros". (FREITAS, José Carlos)²

2.3A importância da valorização do funcionário

A valorização dos funcionários e a aceitação desses como seres humanos dotados de sentimentos, inteligência, ideias e interesses são consideradas por vários estudiosos da área como questões estratégicas para o sucesso das empresas modernas. A gestão participativa, entendida como dinâmica, agregadora e motivadora, é tendência no âmbito das organizações. De acordo com Gil (2009, p.24), muitas empresas já estão aderindo à ideia de tratar os empregados como parceiros e incentivar a participação deles em decisões para melhorar o desenvolvimento da organização.

² Disponível em <<http://www.abrhrj.org.br/typo/index.php?id=545>> Acesso em 18/10/12 às 10:42

Toda e qualquer organização depende de pessoas para controlá-la, fazer acontecer as diversas operações e, com isso, desencadear o seu funcionamento.

Segundo Chiavenato (1997, p. 76), sendo as organizações compostas por pessoas, são as pessoas que constituem a unidade básica para o estudo das organizações. Dessa forma, é preciso compreender que os indivíduos procuram um trabalho para atingir seus objetivos na vida. E do mesmo modo que as organizações são diferentes entre si, isso também acontece com as pessoas.

As diferenças individuais fazem com que cada pessoa tenha suas próprias características de personalidade, suas aspirações, seus valores, suas atitudes, suas motivações, suas aptidões, etc. Cada pessoa é um fenômeno multidimensional sujeito às influências de uma enormidade de variáveis. (CHIAVENATO, 1997, p. 77)

É necessário que a administração conheça os padrões de comportamento das pessoas, pois, segundo Chiavenato (1997, p. 77), é por meio deles que as pessoas costumam conduzir-se em seus afazeres do dia a dia.

Dentro das organizações, esse comportamento vai depender de fatores internos (relativos a características de personalidade) e externos (relativos às características organizacionais como: salário, punição, fatores social, dentre outros), e isso é importante para que sejam traçadas estratégias na maneira de gerir as pessoas, principalmente no que diz respeito à motivação.

A forma como as pessoas são valorizadas pelas empresas é de extrema importância para o bom andamento e desenvolvimento da organização.

A valorização é concretizada com as recompensas recebidas pelas empresas como contrapartida de seu trabalho para a organização. Essas recompensas podem ser entendidas como o atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, tais como: econômicas, crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social, reconhecimento, possibilidade de expressar-se por seu trabalho, etc. (DUTRA, 2002, p. 171)

Segundo Chiavenato (1997, p. 75), a nova visão da Administração de Recursos Humanos é tratar as pessoas como seres humanos e não mais como meios de produção.

Há muito pouco tempo, as pessoas eram tratadas como objetos e como recursos produtivos- quase da mesma forma como se fossem máquinas ou equipamentos de trabalho, como meros agentes passivos da administração. Percebeu-se que essa maneira bitolada e retrógrada de visualizar as pessoas provocou forte ressentimento e conflitos trabalhistas, além de um gradativo distanciamento e alheamento das pessoas em relação as suas tarefas na organização. (CHIAVENATO, 1997, p. 76)

Ainda de acordo com Chiavenato (1997, p. 76), as consequências dessa visão atrasada em relação às pessoas são prejudiciais às próprias empresas, muitas

vezes gerando problemas com a produtividade e qualidade. Além disso, esses problemas acabam sendo interpretados como se fosse pertencente apenas à gerência ou direção e nunca como se fosse algo que dependesse da ação do todo. Nesse caso, como a direção sempre tem muitas coisas a fazer, acabavam que por adiando vários problemas, o que era intensificado pela falta de solução.

Ao perceber que era ultrapassado contratar funcionários apenas para executarem suas tarefas- muitas vezes de forma mecanicista e alienada ao restante da empresa-, as organizações entenderam a necessidade de adotar uma nova postura. Compreendeu-se a importância de os funcionários também fazerem parte da administração de problemas e desafios dentro das organizações. É necessária a colaboração de todos para que a organização possa se desenvolver de maneira contínua e, assim, os funcionários crescem junto com ela.

Com essa visão mais humanizada, as empresas tendem a encontrar um equilíbrio entre os objetivos econômicos e os objetivos sociais. O lucro, agora, passa ser considerado meio e não mais fim em si mesmo.

2.4 A atuação do profissional de Relações Públicas no processo de Gestão de Pessoas

Sabe-se que a comunicação empresarial, desde seus primórdios, era uma atividade designada aos departamentos de Recursos Humanos.

(...) desde as primeiras tentativas de se estabelecer uma linha efetiva de comunicação interna, coube a ele (departamento de RH) cuidar dos relacionamentos da organização com seus colaboradores e criar as peças de comunicação necessárias para o bom entendimento com empregados. (FRANÇA e LEITE, 2007, p. 20)

França e Leite (2007, p. 21) ainda afirmam que setor de Recursos Humanos também passou a desenvolver a comunicação nas empresas devido ao exercício da comunicação administrativa com a finalidade de normatizar os processos internos.

No atual cenário do mundo globalizado, onde na maioria das vezes prevalece a relação entre pessoas tratando de negócios, encontramos a sociedade da informação, da busca pelo conhecimento, fato que gera complexos sistemas de comunicação.

Assim, no início do século XX, surgem as primeiras atividades do profissional de Relações Públicas que, segundo Kunsch (2003, p. 89), “têm como objeto as organizações e seus públicos, instâncias distintas que, no entanto, se relacionam dialeticamente”. Nesse contexto, entende-se que as funções básicas desenvolvidas pelo profissional de Relações Públicas são as de administrar os relacionamentos e gerenciar informações de forma a garantir o bom funcionamento da comunicação. É uma área que também media conflitos, fazendo uso das mais diversas estratégias e programas de comunicação de acordo com as realidades em que se encontram os problemas.

Dessa forma, é interessante que o trabalho de Relações Públicas esteja alinhado ao de Gestão de Pessoas ou Recursos Humanos, já que, segundo Kunsch (2003, p. 95), “as relações públicas enfatizam o lado institucional e corporativo das organizações”. Dentre as atividades profissionais de Relações Públicas já apresentadas, deve-se ainda considerar que elas:

- Identificam os públicos, suas reações, percepções e pensam em estratégias comunicacionais de reacionamento de acordo com as demandas sociais e o ambiente organizacional.
- Supervisionam e coordenam programas de comunicação com os públicos- grupos de pessoas que se auto-organizam quando uma organização os afeta ou vice-versa.
- Preveem e gerenciam conflitos e crises que porventura passam as organizações e podem despontar dentro de muitas categorias: empregados, consumidores, governos, sindicatos, grupos de pressão etc. (KUNSCH, 2003, p. 95)

Com isso, caberá ao profissional de Relações Públicas o papel de influenciar de maneira positiva os relacionamentos estabelecidos com todos os públicos das organizações de forma estratégica, visando melhores resultados por meio da comunicação dirigida.

À comunicação dirigida cabe a elaboração da mensagem eficiente, eficaz e apta a produzir os efeitos desejados no público receptor. Evidentemente, sob este enfoque, enquadram-se todos os requisitos e elementos essenciais que integram e caracterizam a comunicação dirigida. A fonte produtora de mensagem é o órgão, o setor, o profissional, enfim, a unidade administrativa de relações públicas; o receptor é o público que se pretende constituir e estimular por via do “veículo” escolhido. (FERREIRA, 1997, p. 73)

França e Leite (2007, p. 32) ainda reforçam afirmando que “a predominância da comunicação dirigida nos dias de hoje como instrumento eficaz de boa comunicação é uma realidade e uma tendência”.

E qual o melhor profissional para aplicar essa prática e satisfazer as necessidades de uma organização? França e Leite (2007, p 35) ainda afirmam que “a prática de comunicação dirigida por RH apresentou-se, muitas vezes, inadequada pelo desconhecimento de técnicas fundamentais da comunicação eficaz”.

Dessa forma, entende-se que para melhor aplicar as estratégias de comunicação dirigida, além dos profissionais de RH, serão necessários os conhecimentos de um relações-públicas, já que na grade curricular dispõe de todos os processos que nos permite identificar as relações humanas em sua totalidade.

Tendo como base a cultura organizacional, o relações- públicas pode desenvolver suas atividades de modo a implementar estratégias organizacionais-juntamente aos processos da Gestão de Pessoas- com o intuito de fomentar uma visão participativa, integrada reflexiva por parte da administração.

Dessa forma, a partir da gestão apropriada no ambiente interno, os processos de Relações Públicas poderão viabilizar estratégias adequadas para projetar a organização no ambiente externo, de maneira a fixar sua marca e garantir posicionamento. Esses fatores que irão depender da forma como a organização será conduzida. As discussões a respeito do assunto, já apresentadas anteriormente, indicam que a postura flexível tendo em base a autenticidade de uma cultura organizacional são condições necessárias para que qualquer organização se desenvolva no contexto econômico e social no qual estamos inseridos atualmente.

A valorização das pessoas como colaboradores nas organizações, tendo em vista a comunicação participativa será a peça-chave para desenvolver uma política de Gestão de Pessoas pautada nos valores requisitados pela esfera organizacional da contemporaneidade.

Considerando o papel do profissional de Relações Públicas de desenvolver estratégias para corresponder às expectativas dos colaboradores e ainda assim

garantir a lucratividade para a organização, é imprescindível que se faça um planejamento de comunicação.

A comunicação só será um processo bem-sucedido se for inserida no plano estratégico da organização e planejada a longo e médio prazos, concretizada em planos anuais, atualizados segundo as estratégias operacionais da empresa. (FRANÇA e LEITE, 2007, p. 171)

Ações pensadas e planejadas, voltadas a atender as partes interessadas de modo a repassar os valores resgatados com as estratégias de Relações Públicas, podem transformar a relação que muitos trabalhadores têm com a empresa na qual prestam serviços. O relações-públicas como mediador das ações que visam valorizar as pessoas, saberá como conduzir o público interno e assim fazer uma gestão do relacionamento, mais participativa e flexível por parte das empresas. Ao propor mudanças culturais nas organizações, reestruturando-as para vivenciar as novas tendências da gestão de pessoas, o RP poderá contribuir para que a organização evolua nos quesitos de inovação, criatividade e consiga atingir os objetivos de crescer também economicamente.

Kunsch (1995, p. 93) afirma que:

A comunicação interna de qualidade 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; e pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que realize efetivamente a comunicação de ir- e- vir, numa simetria entre chefias e subordinados, visando muito mais à integração entre o capital e o trabalho.

Diante disso, conclui-se que o trabalho do relações-públicas pode agregar valores às atividades desenvolvidas na área de Gestão de Pessoas. Pois, segundo Chiavenato (1997, p. 153), “a Administração de Recursos Humanos é uma área interdisciplinar”. E como já foi visto também, um dos papéis do profissional de RH, de acordo com Gil (2009), é atuar como comunicador, além dos outros vários, dentre eles: líder, negociador, motivador. Paulo Henrique Bolgar, no blog rh.com.br, vai além, ao afirmar que o “RH deve atuar na gestão da mudança”.

Na esfera das Relações Públicas, atividades como negociar, liderar, motivar e incentivar mudanças, também fazem parte do que se espera para um profissional da área. Por isso, são atividades que se completam e se trabalhadas e desenvolvidas adequadamente podem acrescentar valores positivos para o desenvolvimento das organizações.

2.5 Tendências e Perspectivas

Como foi abordado até agora, percebemos cada vez mais a necessidade de novas formas de gerir pessoas. Com a entrada da geração “y” no mercado de trabalho, é necessário dar espaço para que esses “nativos digitais” possam contribuir com seus conhecimentos.

A Geração Y é representada por pessoas que nasceram a partir de 1977 e que estão chegando aos ambientes de trabalho. Esta geração, também conhecida com “Generation Why”, é aquela que, enquanto você lê este artigo, está se divertindo com jogos eletrônicos, onde os estímulos e a necessidade de ação são rápidos e onde não existe uma “resposta certa”. Cada nível do jogo apresenta novos desafios e situações nunca vivenciadas antes. Eles cresceram usando a Internet e surpreendem com informações inesperadas sobre os mais variados temas. Adoram celular, e-mail, MSN, blogs, torpedos que parecem escritos em código. (ENGELMANN, Deise Cristina. O Futuro da Gestão de Pessoas: como lidaremos com a Geração Y?)³

É importante valorizar as características naturalmente modernas que essas pessoas apresentam. O novo modelo de Gestão de Pessoas, muitas vezes descrito no decorrer do capítulo, para ser consolidado, dependerá da maneira como as organizações irão conduzir suas práticas e empregar esses conceitos.

De acordo com um estudo desenvolvido pela FEA/USP em 2004⁴:

³ Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4696/o-futuro-da-gestao-de-pessoas-como-lidaremos-com-a-geracao-y.html>> Acesso em 10 out. 2012

⁴ Disponível em: <<http://www.ifba.edu.br/PROFESSORES/antonioclodoaldo/09%20GEST%C3%83O%20DO%20CRESC%20-%20SER%20HUMANO/Para%20onde%20vai%20a%20gest%C3%A3o%20de%20pessoas.pdf>> Acesso em 11 out. 2012

É consenso no mundo dos negócios que dentro de cinco anos as empresas não serão as mesmas. Espera-se que essas organizações passem por mudanças substanciais no que diz respeito a várias dimensões de sua atuação.

Além disso, de acordo com Dutra (2002, p. 206):

Podemos prever também que as empresas necessitarão um número crescente de trabalhadores especializados. Essas pessoas necessitarão de atualização contínua para manter sua competitividade no mercado de trabalho; serão, portanto, mais exigentes em sua relação com as empresas. Como decorrência, os processos de movimentação, desenvolvimento e valorização das pessoas ganharão destaque para gerenciar a conciliação de expectativas entre as pessoas e a empresa e/ou negócio. Essa conciliação se tornará cada vez mais complexa e envolverá um conjunto cada vez maior de variáveis e de sutilezas.

Atualmente, com a tecnologia avançada, os recursos, as informações, as estratégias, as ferramentas, são todos facilmente copiados. Somente as organizações que possuírem capital intelectual, valorizando-o da maneira adequada, terão condições efetivas para competirem de forma diferenciada. A tendência é compreender que as personalidades são complexas, que cada pessoa possui sua individualidade, seu conjunto de valores e crenças. É necessário compreender também que essas características vão interagir em todos os cantos da organização, influenciando, inclusive, nas decisões a serem tomadas. Isso é gerir pessoas estrategicamente.

De acordo com dados do mesmo estudo feito pela FEA/USP, encontramos que:

Foram identificadas treze tendências na dimensão gestão estratégica de recursos humanos. Elas abrangem a atuação da área como parceira na definição, disseminação e manutenção das estratégias e como integradora dos processos de gestão de pessoas entre si e aos objetivos de negócio da organização.

A principal tendência observada quanto à gestão estratégica de RH é a busca de “participação dos gerentes na formulação e implementação das estratégias corporativas” (74,7%), mas os resultados da pesquisa indicam também que os próprios profissionais de RH devem ser envolvidos no processo de concepção e

disseminação das estratégias. Ou seja, não devem se limitar à atuação de retaguarda (66,1%).

Destacam-se ainda a tendência de “criação de processos visando identificar, diferenciar e manter os talentos internos da organização” (60,2%) e a de a área oferecer “apoio em processos de gestão da cultura e de mudanças organizacionais” (57%).

É evidente que o modelo de Gestão de Pessoas varia de acordo com a realidade de cada organização, no entanto, é imprescindível que todas elas encontrem suas respostas para o futuro da Gestão de Pessoas, levando sempre em consideração as transformações consequentes do mundo globalizado e da geração “Y” atuando no mercado de trabalho.

A sugestão, de muitos profissionais que estudam a área, é para que as organizações estejam sempre flexíveis com os modelos organizacionais. Isso pode acontecer por meio da integração entre as gerações (“Y”, e “X”). Ao proporcionar ferramentas para que isso aconteça, o gestor está contribuindo para que ambas se complementem, trazendo resultados positivos para a organização.

Assim, o futuro positivo da Gestão de Pessoas, depende dos chefes, administradores, líderes e gestores em compreender as pessoas como agentes ativos nas organizações. Percebê-las como parceiras, dotadas de inteligência, que podem influenciar significativamente no desenvolvimento pleno das empresas.

Deve-se considerar principalmente que, em tempos de grandes mudanças, os ativos intangíveis são os grandes diferenciais competitivos nas organizações.

Para dar sustentação ao que foi abordado até aqui e confrontar a teoria e a prática, o terceiro capítulo apresentará um estudo de caso sobre área de Gestão de Pessoas da Cooxupé. Nele, será relatada a experiência a partir da entrevista concedida pela coordenadora de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas, com a finalidade de saber o posicionamento e as ações da cooperativa diante do processo de transformação das organizações, que estão cada vez mais em busca de novas formas de gestão para adaptarem-se melhor às condições do mundo contemporâneo.

3 A TEORIA E A PRÁTICA: UM ESTUDO SOBRE A COOXUPÉ

Neste capítulo, para concretizar o presente trabalho de forma clara e sustentar a teoria abordada, optou-se por tomar como exemplo a área de Gestão de Pessoas da Cooxupé – Cooperativa Regional dos Cafeicultores em Guaxupé. A metodologia utilizada para tal foi uma pesquisa de campo com observação participativa, além disso, foi realizada uma entrevista e coleta de instrumentos de comunicação para análise.

Tratando-se de uma organização cooperativa, é relevante apresentar as definições dos termos que serão abordados no decorrer do capítulo, sendo eles: cooperativa, cooperativismo, cooperados e cooperar.

3.1 Cooperativa

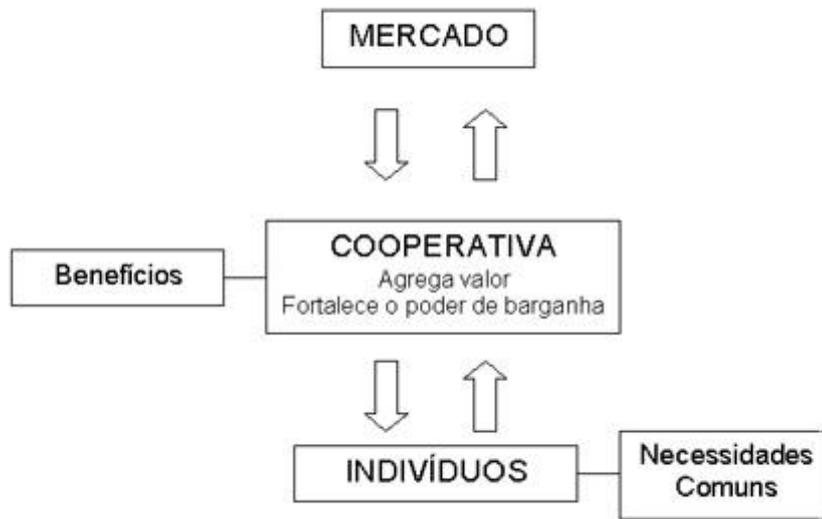
Cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que visam um mesmo interesse, considera-se que seja economicamente organizada de forma democrática.

Uma Cooperativa se diferencia de outros tipos de associações de pessoas por seu caráter essencialmente econômico. A sua finalidade é colocar os produtos e ou serviços de seus cooperados no mercado, em condições mais vantajosas do que os mesmos teriam isoladamente. Desse modo a Cooperativa pode ser entendida como uma 'empresa' que presta serviços aos seus cooperados. (SEBRAE)⁵

Dessa forma, o interesse em montar uma cooperativa é a busca por melhores condições econômicas entre todos os participantes do grupo, sendo um meio encontrado para atingirem objetivos específicos. Isso acontece por meio de um acordo de reciprocidade, conforme demonstrado a seguir:

⁵ Disponível em < <http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/que-negocio-abrir/tipos/cooperativas> > Acesso em: 02 nov. 2012.

Figura 1 – Cooperativa, o que é?



Fonte: SEBRAE, disponível em: <
<http://www.sebraemg.com.br/culturadacooperacao/cooperativismo/cooperativa%20o%20que%20e.htm>> Acesso em 02/11/2012.

3.2 Cooperativismo

De acordo com o manual do Programa de Integração e Desenvolvimento da Cooxupé, entende-se que cooperativismo é um sistema que considera a atividade como forma ideal de organização da humanidade. Baseia-se na economia solidária, democracia, participação, direitos e deveres iguais para todos, sem discriminação de qualquer natureza para os cooperados.

Assim, o cooperado é toda pessoa que passa a ser membro de uma cooperativa, que participa das atividades econômicas por meio de ajuda mútua.

E cooperar é praticar ações em conjunto com outras pessoas, com o mesmo objetivo, na busca por resultados comuns a todos, superando as dificuldades individuais.

3.3 A História da Cooxupé⁶

A origem da Cooxupé data de 1932, com a fundação de uma Cooperativa de Crédito Agrícola, transformada em 1957 em Cooperativa de Cafeicultores. Em 2012 a Cooxupé completa 80 anos de cooperativismo e 55 anos em atividades de recebimento, processamento e comercialização de café.

Atualmente conta com cerca de 12.000 cooperados e 1900 colaboradores, recebendo café produzido em mais de 200 municípios localizados nas regiões Sul de Minas, Alto Paranaíba (Cerrado Mineiro) e Vale do Rio Pardo, no estado de São Paulo.

A COOXUPÉ, em setembro de 2009, reforçando a sua credibilidade junto a seus clientes do mercado nacional e internacional, cooperados e fornecedores, por mais uma vez recertificou seu Sistema de Gestão ISO 9001, implantado desde 1998.

A ISO (International Organization for Standardization) é uma organização internacional de padronização, com sede em Genebra, responsável por normas e padrões adotados mundialmente. No Brasil, é representada pela ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas).

A validação do certificado foi realizada pela empresa certificadora DNV - Det Norske Veritas.

O Sistema de Gestão da Cooxupé tem o certificado ISO 9001:2008, credenciado pelo INMETRO (Brasil) e RVA (Holanda), tendo como escopo, que abrange as unidades de Guaxupé (sede), Santos (unidade de exportação) e Monte Carmelo (um dos núcleos Cooxupé): Processos de recebimento, armazenamento, classificação, compra, processamento, venda e embarque de café cru.

O sistema é mantido através do comprometimento de todos os colaboradores envolvidos e da alta direção; da realização de auditorias internas e externas; e tomada de ações corretivas e preventivas, buscando a melhoria contínua e o atendimento a Política da Cooxupé.

⁶ Disponível em: < <https://www.cooxupe.com.br/index.php/institucional/cooxupe.html> > Acesso em: 15 out. 2012.

O preparo e a torração do produto na Cooxupé

A Cooxupé possui o maior parque instalado do país em máquinas de seleção eletrônica, que escolhem o café num processo de leitura ótica grão a grão, separando os perfeitos dos defeituosos.

Anualmente, a Cooperativa recebe, armazena e comercializa por volta de 4 milhões de sacas de seus mais de 11 mil cooperados, o que representa cerca de 13% da produção nacional e mais de 3% da produção mundial de café.

Com mais de 50 anos de atuação no segmento, com a obtenção da certificação ISO 9002 (atualmente ISO9001/2000), em 1998, para o processamento de café em grão cru, tornou-se a 1º cooperativa de produção no Brasil a obter este importante certificado de qualidade.

Com a preocupação constante de oferecer produtos e serviços dentro das mais perfeitas especificações de seus clientes, tanto no Brasil como no exterior, onde se destacam Itália, Bélgica, Alemanha, Japão e EUA, a Cooxupé desenvolveu eficiente linha de produção, totalmente automatizada, nos seus diversos armazéns espalhados por Minas Gerais e São Paulo, englobando desde o recebimento do produto até o embarque para o destino final.

Após todo o processamento que envolve o café em grão cru, pequenos e exclusivos lotes, especialmente selecionados, são enviados à Torrefação, que teve sua história iniciada em 1984, diante das inúmeras solicitações dos associados para que os nobres grãos por eles produzidos fossem industrializados e colocados à disposição do mercado consumidor.

Torrefação

A Torrefação Cooxupé é uma unidade da Cooxupé (Cooperativa Regional de Cafeicultores em Guaxupé Ltda, a maior do mundo no segmento). O início de sua história está registrado em 12 de setembro de 1984. Foi criada para atender a demanda de cooperados e de visitantes da Cooxupé. Ao serem servidos de um cafezinho, eles sugeriam que a própria Cooperativa oferecesse o produto ao mercado, por causa de sua alta qualidade, sabor e aroma do puro café.

Logicamente, o fornecimento de matéria-prima para a Torrefação é feito pela Cooperativa, que, pela Certificação ISO 9001, tem validade internacional para o processamento do grão verde. Isso credencia ainda mais a atividade da Torrefação, que mantém a mesma qualidade e pureza do café ao longo de todo esse tempo.

Modernas estratégias de marketing possibilitam que a Torrefação desenvolva um programa especial de parcerias para produção de café com Marcas Próprias de seus clientes. Várias parcerias foram formadas nesse sentido. Esse mercado está crescente no Brasil.

Política Cooxupé - Visão

Conquistar a satisfação dos clientes, cooperados e colaboradores com produtos, serviços e processos continuamente melhores, respeitando o meio ambiente.

3.4 A Cooxupé e o novo modelo de Gestão de Pessoas

Este tópico conta com a contribuição da coordenadora de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas da Cooxupé, Silvânia Aparecida Melo Matos. No dia onze de outubro de dois mil e doze, foi feita uma visita na sede da Cooxupé em Guaxupé, onde foi possível fazer uma observação de campo e colher dados apresentados por Silvânia em uma entrevista. Assim, a análise foi feita a partir dessa entrevista em profundidade, porém, devido à impossibilidade de apresentar todos os processos, encontram-se algumas lacunas nas informações. Além disso, foi possível realizar a análise do informativo mensal aos colaboradores, um instrumento de comunicação dirigida apresentado por Silvânia.

A entrevista foi realizada com base nos seguintes assuntos: histórico do departamento de RH, organograma do departamento, fluxos de informações, instrumentos de comunicação, *feedback*, armazenamento das informações, cultura organizacional, mediação das informações, gestão participativa, integração e motivação. O intuito era abranger ao máximo a esfera da gestão de pessoas.

De acordo com o que foi constatado, o departamento de Recursos Humanos na Cooxupé teve início desempenhando atividades mais técnicas, típicas dos antigos departamentos de administração de pessoal. Depois que a certificação ISO

9001 foi implantada, em 1998, o departamento passou a se desenvolver e a criar condições para dar início às atividades de gestão de pessoas. Além das atividades técnicas, o foco passou a ser voltado também para o desenvolvimento dos funcionários. “O RH era composto por duas partes, administração de pessoal e segurança e medicina do trabalho. Com a ISO, criou-se o departamento de gestão de pessoas”, relata Silvânia Matos.

O organograma do departamento é dividido em quatro partes, que, de acordo com Silvânia, se apresenta da seguinte forma: “uma cuida do SESMT (Serviço especializado em engenharia de segurança e medicina do trabalho), outra da parte de segurança, uma da administração e eu cuido da área de Gestão de Pessoas”.

Foi constatado também que o Departamento de Gestão de Pessoas trabalha alinhado ao departamento de Comunicação. Algumas atividades mantêm os departamentos trabalhando juntos em prol de um desenvolvimento mais efetivo. É o caso do projeto da “Gestão da Mudança”, em que a Cooxupé contratou uma consultoria para trabalhar com o impacto que algumas mudanças causam nos funcionários. “RH, Comunicação e Métodos e Processos. Essas três áreas são as responsáveis por cuidar das pessoas. Quando se fala em gestão da mudança, a gente tá falando em pessoas, daí é comunicação, são conflitos, impacto, tudo isso a gente vai trabalhando junto”, confirma Silvânia.

Dessa forma, percebe-se que a Cooxupé mantém a preocupação com os funcionários, o desenvolvimento dos mesmos e a maneira de integrá-los às mudanças. Esses são fatores de forte responsabilidade da área de Gestão de Pessoas. A partir da implantação do projeto de gestão da mudança, a Cooxupé satisfaz o que Chiavenato (1997, p. 75) afirma em sua teoria, a respeito da nova visão da Administração de Recursos Humanos, que é tratar as pessoas como seres humanos e não mais como meios de produção.

Foi criado recentemente o projeto “Evolucionar”, que é um canal de comunicação com todos os funcionários. “Evolucionar é passar por transformações sucessivas, evoluir, modificar-se para melhor. Entre as mudanças mais palpáveis que o projeto oferecerá está a otimização dos processos, além de garantir ainda mais a total confiabilidade dos dados”, afirma a edição de setembro do jornal interno da Cooxupé, o “Coisa Nossa”. José Roberto Corrêa Ferreira, superintendente de

Controladoria e Tecnologia da Informação, ainda afirma na mesma edição do jornal que “a implementação do ‘Evolucionar’ está alicerçada no comprometimento dos colaboradores em fazer o melhor”.

“E dentro desse projeto tem a gestão da mudança. Porque tem a parte técnica, que é pra implantar o sistema, mudar processo, mudar rotina e tudo mais. Então isso é uma nova versão do sistema. Só que junto com isso tem as pessoas, e é o que a gente chama de gestão da mudança”, afirma Silvânia.

Diante disso, um dos questionamentos na entrevista foi a respeito do discurso aliado à prática, já que se ouve falar em muitas empresas nas quais essa gestão da mudança fica apenas no discurso e dificilmente conseguem implantar as ações planejadas.

Assim, Silvânia fez a seguinte afirmação:

Nós temos tanta prática que criamos uma rede, a rede da mudança. Você começa a entender quais são as relações dentro da rede. Aí a gente chama de *sponsor* principal, não sei se você conhece isso, mas são aquelas pessoas que vão ser os responsáveis, tem os agentes de mudança e as pessoas que influenciam o projeto. Então a rede de mudança tem que trabalhar com tudo isso da gestão da mudança. Nós já temos tudo isso mapeado, e nós vamos trabalhando: quem é a pessoa que vai influenciar nesse processo? Como vamos trabalhar com ela? Quem é o agente de mudança que vai auxiliar o *sponsor*? E aí a gente trabalha as relações e a comunicação.

Ainda de acordo com dados da edição de setembro do jornal interno, “o projeto ‘Evolucionar’ tem uma marca própria que destaca a inovação. O ícone central com três letras forma um cubo. Essa estrutura simboliza a integração perfeita das partes, resultando em um elemento bem definido e homogêneo. O tom metálico mostra solidez, segurança e transparência. O vermelho que domina a marca é arrojado e simboliza a ideologia da Cooxupé, a inovação e a evolução”.

Figura 2 – Logo EVOLUCIONAR



Fonte: Informativo Mensal aos Colaboradores da Cooxupé, ano XV, nº 177, setembro 2012.

Diante disso, foi constatado que a Cooxupé é favorável a uma gestão em que ocorre a valorização do funcionário e a aceitação deles como seres humanos e não como “recursos humanos”. Isso porque a preocupação com a gestão da mudança foi relatada e enfatizada diversas vezes por Silvânia, no decorrer da entrevista. De acordo com ela:

Gestão da mudança causa impacto, você sai de um estado que está e vai para uma outra forma de trabalhar. Isso causa um estresse e muita rejeição. Então isso tudo tem que ser gerenciado pro resultado ser melhor, porque se algumas pessoas não entenderem o que está acontecendo e resistirem à mudança, a implantação não vai ser bem-sucedida. Então não é só parte técnica, pois tem a parte do envolvimento das pessoas. Por isso que chama gestão da mudança. E quem trabalha isso? RH, Comunicação e Métodos e Processos.

Nessa afirmação, observa-se mais uma vez a preocupação em manter os funcionários integrados à cooperativa e a relação existente entre departamentos.

Em relação ao fluxo de informações e à maneira como é ministrado o *feedback*, a coordenadora de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas citou a comunicação informal e a apontou como uma das melhores formas para entender o que acontece de verdade dentro da organização, assim como a necessidade dos funcionários, as ideias, os anseios e as insatisfações. A gestão da mudança trabalha muito essa comunicação informal.

Por exemplo, eu chego numa equipe com projeto em andamento e pergunto 'como estão as coisas aí, estão precisando de alguma coisa'? Se é uma coisa mais pessoal, aí vamos tomar um cafezinho pra gente entender. Dessa forma a pessoa vem, conversa, então estamos trabalhando muito dessa forma também, porque nessa informalidade, às vezes a gente 'pega' coisas. (SILVÂNIA)

Além da comunicação informal, existe a pesquisa de clima, realizada de dois em dois anos. Essa pesquisa é feita para avaliar o nível de engajamento dos colaboradores. Um desses índices refere-se ao que a cooperativa precisa manter para continuar progredindo, que é o índice de aceitação. Se esse índice se mantiver favorável, não é necessário que aconteçam mudanças. Nos índices em que há constatação de que precisa haver melhora, o departamento de Gestão de Pessoas planeja uma comunicação mais forte. Silvânia apresenta como exemplo a Gestão de Desempenho e afirma:

É um índice que os colaboradores podem não estar satisfeitos. A gente começa a aprofundar o porquê deles não estarem satisfeitos. Aí percebemos que os gestores não estão dando o *feedback* com clareza para eles e muitas vezes nem estão dando o *feedback*. Então quando você começa a entender cada processo, você percebe que está muito relacionado à comunicação. Aí a gente centra a comunicação nos pontos que precisa melhorar. Porque ferramenta já existe, entendeu? Por exemplo: como vamos fazer uma avaliação? Nós já temos ferramenta pra isso. Então nós vamos melhorar a comunicação dessa ferramenta.

O *feedback* para os colaboradores também acontece por meio de conversas dos gestores de cada setor. A partir dos resultados da pesquisa de clima, o departamento de Gestão de Pessoas, juntamente a cada gestor, irá elaborar um plano de ação.

É válido ressaltar também a preocupação do departamento de Gestão de Pessoas em relação à integração dos funcionários e à manutenção da cultura organizacional. Inicialmente isso acontece por meio de cursos e palestras, logo que o colaborador é admitido. Foi apresentado, na entrevista, os quatro pilares trabalhados quando um colaborador é contratado ou quando ele muda de cargo. O primeiro pilar é o "Sistema de Informações", que vai informar sobre a organização, falar sobre os produtos, serviços, políticas, diretrizes, regras, regulamentos e clientes. Essas são as informações básicas que qualquer funcionário precisa saber para começar a trabalhar na Cooxupé.

O segundo pilar é o “Desenvolvimento de Habilidades”, responsável por habilitar para a execução e operação das tarefas, melhoras as habilidades e destrezas. Em seguida tem o “Desenvolvimento de Atitudes”, que tem o objetivo de desenvolver ou modificar ações comportamentais, promover mudança de atitudes negativas para atitudes favoráveis, de conscientização e sensibilidade com as pessoas, com os clientes internos e externos.

O quarto e último pilar se refere ao “Desenvolvimento de Conceitos”, sendo responsável por ajudar os colaboradores a desenvolver ideias e a pensar em termos amplos e globais.

Primeiramente, a gente trabalha muito a informação para o novo colaborador ter uma visão da Cooxupé como um todo. Em relação ao segundo pilar, nós trabalhamos de uma forma mais processual. Num terceiro pilar é autodesenvolvimento. Por exemplo: aquelas competências que a pessoa precisa melhorar, então a gente tem um programa de autodesenvolvimento que é mais comportamental e não técnico. Que é onde a psicóloga entra. Por exemplo, a parte de planejamento de um colaborador não está legal, então a psicóloga vai acompanhando para ajudá-lo a melhorar nisso. E a parte de treinamento. Então para a integração é dessa forma que funciona. (SILVÂNIA)

De acordo com esses pilares, foi apresentado também como funciona o processo de integração ao admitir um funcionário. A coordenadora de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas relatou que o funcionário precisa ter o básico das informações para começar a trabalhar. Para isso, ao admitir um funcionário, são apresentados o histórico, a política da Cooxupé, como foi fundada, sua atuação, as conquistas, estrutura funcional, dentre outros. Também são apresentados os cargos, pois sendo uma cooperativa, a Cooxupé tem cargos eleitos, representados pelos cooperados e cargos CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), representados pelos colaboradores. Além dessas apresentações feitas por meio de palestras ou cursos, o funcionário também recebe um manual contendo informações sobre o programa de integração e desenvolvimento da Cooxupé.

Assim, é necessário que o novo funcionário também já esteja familiarizado com os conceitos de cooperativa e cooperativismo para entender os benefícios dos cooperados. Além disso, é necessário conhecer sobre os programas de certificação e também saber quais são os países consumidores do café da Cooxupé.

Após situar o colaborador no ambiente com o qual ele irá conviver, são apresentados a ele seus benefícios, direitos e deveres. Silvânia conta também que o

Departamento de Gestão de Pessoas realiza um trabalho juntamente às áreas de interface, para que o colaborador conheça o armazém, a classificação do café, os núcleos, PCP e mercado externo como forma de apoio e relacionamento, para que esses sejam já adquiridos no primeiro contato com a cooperativa.

Em seguida o colaborador é apresentado à área com a qual ele irá trabalhar. A liderança direta vai explicar os objetivos, os principais processos, o organograma da área e quais são as possibilidades de crescimento para o novo colaborador. Quanto à possibilidade de carreira, sempre deixamos muito claro, pois não há um plano de carreira em que todo ano você muda e é promovido. As coisas precisam movimentar para que isso possa acontecer. Porém, a Cooxupé oferece condições para já te deixar preparado caso surja oportunidade. Já deixamos a pessoa preparada para caso aparecer alguma vaga, ela ser candidata potencial. (SILVÂNIA)

Silvânia conta ainda que o departamento trabalha com um caderno chamado “Gestão do Conhecimento na Cooxupé”, em que são apresentados os treinamentos corporativos e os cursos divididos por área (com objetivos, conteúdos e todos os cargos que devem receber esse curso). É nesse programa que são feitas as capacitações por desenvolvimento de competências. De acordo com ela, a primeira parte da integração do funcionário à empresa refere-se à informação e relacionamento, depois é abordado o desenvolvimento de competências.

O colaborador já tem o cargo definido, com todas as competências que ele vai ser avaliado, pois depois de seis meses na Cooxupé, o novo colaborador vai passar por uma avaliação. Isso já é informado nos cursos de treinamento. Então a própria pessoa já sabe onde ela precisa se desenvolver. Para novos colaboradores esse feedback formal de desenvolvimento de competências acontece após seis meses da admissão. Para os colaboradores antigos, isso acontece anualmente. É nesse momento que são definidas as metas, o que a pessoa melhorou, o que ela piorou, onde conseguiu um resultado melhor, enfim. (SILVÂNIA)

Diante dessas constatações, é possível observar que a Cooxupé trabalha de acordo com o novo modelo de Gestão de Pessoas proposto por diversos teóricos já mencionados no segundo capítulo. Fischer (2002), por sua vez, afirma que perante o cenário do mundo moderno, os efeitos da globalização estão fazendo com que as empresas sofram cada vez mais as pressões do ambiente externo. A competitividade chega a níveis extremos com o advento das novas tecnologias e a possibilidade de concorrência virtual. De acordo com isso, Fischer (2002) apresenta o modelo competitivo de Gestão de Pessoas, no qual a organização volta o foco para a sua adaptação nesse ambiente de constantes mudanças.

Nesse modelo, a área de Recursos Humanos assume um papel diferente, pois os gestores têm como foco o resultado dos negócios e atuam como orientadores do desenvolvimento das pessoas e das competências organizacionais. Essas atitudes foram observadas no contexto de Gestão da Cooxupé, pois foi possível conversar com alguns funcionários informalmente e perceber um pouco a forma como eles se sentem trabalhando. E também por ter diversos amigos que trabalham na cooperativa e sempre contam como funciona o trabalho lá.

Além disso, é importante lembrar que, no modelo competitivo de Gestão de Pessoas, o gestor passa a ser um parceiro estratégico e ajuda a comunicar, a disseminar estratégias da organização para toda a empresa e o principal: atua de forma a direcionar a energia das pessoas para as necessidades da organização de maneira a fomentar também o desenvolvimento dos colaboradores. Também exerce um papel importantíssimo como agente da mudança, num cenário em que a empresa sofre influências constantes e precisa se adaptar rapidamente para sobreviver (Ulrich, 2000).

Em uma breve análise foi possível observar que a Cooxupé faz questão de se enquadrar ou já criar condições para uma futura inserção nesses novos modelos de gestão, em que os profissionais são levados a pensar na melhoria contínua de seus processos de trabalho. Percebeu-se que a cooperativa se preocupa com a importância da inovação na geração de capital intelectual para a organização e com importância do processo de aprendizagem e conhecimento para o sucesso organizacional.

3.5 Análise de instrumentos

Além do projeto “Evolucionar”, foram citados alguns veículos mais tradicionais para efetivar a comunicação com funcionários, dentre eles a intranet, e-mail, mural interno e jornal organizacional. Destes, foi possível ter acesso a um dos veículos de comunicação para completar a análise.

O instrumento em questão é o jornal de circulação interna “Coisa Nossa”. Esse veículo é um informativo mensal aos colaboradores da Cooxupé, sendo dois mil o número da tiragem.

Figura 3 – Logo “Coisa Nossa”



Fonte: Informativo Mensal aos Colaboradores da Cooxupé, ano XV, nº 177, setembro 2012.

O conteúdo é bastante diversificado, podendo atender a diversidade de pessoas para quais ele é voltado. Na edição de setembro de 2012, foram encontrados assuntos referentes à promoção de colaboradores, inclusive contendo uma lista dos colaboradores aprovados no último mês.

Além disso, o jornal informa sobre o lançamento de projetos e ainda contém duas páginas inteiras sobre os colaboradores que conseguiram concluir um curso de Assistente em Gestão Empresarial. Nessa página, contém uma carta do presidente da Cooxupé parabenizando os vinte e cinco colaboradores que concluíram o curso.

Figura 4 – Conclusão de curso pelos colaboradores



Fonte: Informativo Mensal aos Colaboradores da Cooxupé, ano XV, nº 177, setembro 2012.

A edição analisada do jornal também informa os colaboradores sobre a presença de estagiários estrangeiros na Cooxupé, que a valorizam e se interessaram em aprender sobre a complexidade da maior cooperativa de café do mundo. Foi interessante observar a existência de uma página inteira informando sobre saúde, na edição, um médico do serviço especializado em engenharia de segurança e medicina do trabalho fala sobre tosse alérgica e relata a importância de conhecer melhor sobre o assunto. A edição também apresenta assuntos referentes à unidade de preparo do café, que foi inaugurada recentemente.

Figura 5 – Unidade de preparo de café

COMPLEXO INDUSTRIAL JAPY

Cooxupé inaugura Unidade de Preparo de Café

Em 2009, a Cooxupé deu início ao mais arrojado projeto desenvolvido dos últimos anos: a construção do moderno Complexo Industrial Japy. Em 25 de março de 2011, foi entregue aos cooperados a primeira etapa. As estruturas ampliaram a capacidade de armazenagem e estão equipadas para receber cafés a granel e o equivalente a 3 mil sacas por hora.

A segunda etapa do Complexo que será inaugurada em 18 de outubro compreende a unidade de preparo de café e um conjunto de 60 silos - com capacidade de armazenagem de 3 mil sacas cada - que serão utilizados para guardar os cafés preparados para a venda aos mercados interno e externo. O investimento totaliza cerca de R\$ 70 milhões.

Segundo o superintendente Lúcio Araújo Dias, o Complexo Industrial Japy prepara a Cooxupé para o futuro. "Agora é possível receber, armazenar e padronizar volumes crescentes de café ao longo dos próximos 20 anos".

Na próxima edição do Coisa Nossa publicaremos matéria completa sobre a inauguração. Aguarde!



Fonte: Informativo Mensal aos Colaboradores da Cooxupé, ano XV, nº 177, setembro 2012.

Existe ainda o quadro “Balcão Nosso”, espaço destinado a divulgar o que os colaboradores pretendem vender ou trocar.

Além disso, foi interessante observar também que no jornal contém meia página parabenizando os colaboradores que acabaram de ter filhos, e, para finalizar, a última página inteira contém jogos de caça-palavras, desenhos e outros jogos voltados para as crianças, para que os filhos dos colaboradores sintam desde cedo um interesse pelo local onde os pais trabalham.

Assim, foi possível perceber a preocupação do jornal em apresentar um conteúdo bastante diversificado, que possa atender à demanda de quase dois mil colaboradores. Além disso, observou-se uma linguagem simples e direta, voltada para todos os públicos.

Foi observado também que os funcionários podem contribuir com cartas, matérias ou sugestões, devendo encaminhá-las ao Departamento de Comunicação e Marketing. Isso concretiza a comunicação participativa, tão importante para fomentar o sentimento de pertença entre os colaboradores e promover melhores resultados.

Diante do exposto até aqui, foi possível perceber que a comunicação interna conquistou seu espaço ao ponto de se tornar indispensável nas atividades de uma organização. Principalmente aquelas que procuram por melhores resultados compreendendo a importância do relacionamento efetivo com os públicos.

É importante não perder de vista que a missão desta ferramenta [comunicação interna] é promover um ambiente no qual esta disseminação de informações entre as pessoas contribua para o cumprimento das metas estratégicas e o crescimento da organização. (FREIRES, 2011, p. 31)

As transformações ocorridas no mundo do trabalho precisam ser acompanhadas pelas empresas, mais especificamente pela área de Gestão de Pessoas, responsável pelo gerenciamento dos funcionários no interior das organizações, assim como pela área de Comunicação, já que é preciso conhecer as características da força de trabalho para assim estabelecer uma comunicação eficiente e coerente com este público.

No caso da Cooxupé, tem-se como um exemplo, a primeira parte da integração do funcionário à empresa, que, como já foi abordado, refere-se à informação e relacionamento. Estas são duas atividades desempenhadas também por Relações Públicas.

É importante que se reconheça a importância de um profissional de Relações Públicas atuando em uma organização.

No longo prazo, o trabalho de Relações Públicas de uma empresa tem por objetivos gerais conquistar e manter a credibilidade e a aceitação da companhia junto a seus principais públicos-alvo, de maneira a assegurar a empresa a criação e projeção de uma imagem institucional positiva, bem como auxiliá-la a alcançar suas metas de mercado. (NOGUEIRA, 1985, p. 45 apud PINHO, 2006, p. 282)

No caso da cooperativa, foi constatado que nem no departamento de comunicação e marketing nem no de Gestão de Pessoas existe um profissional de Relações Públicas. Existem outros profissionais desempenhando as funções que competem à área, no entanto falta uma pessoa com conhecimentos de Relações Públicas.

Dessa forma, o ideal seria que o setor de Comunicação colaborasse no planejamento das ações juntamente ao departamento de Gestão de Pessoas. O profissional de Relações Públicas tem muito a colaborar com isso, já que, segundo Pinho (2006), cabe a ele atividades como: assessoramento, pesquisa, planejamento, execução da comunicação, avaliação, dentre tantas outras capazes de enriquecer o trabalho de um departamento de Comunicação.

A comunicação é algo que perpassa toda a organização, já que é por meio dela que os indivíduos interagem para executarem suas tarefas. Exatamente pela sua possibilidade de proporcionar interação, a comunicação deve ser encarada pelas organizações como uma oportunidade de conhecer e estreitar o relacionamento com o seu público interno. A comunicação interna, de acordo com Kunsch (2003), é um setor planejado e vai além da comunicação estabelecida no dia a dia de uma organização que possibilita o seu “pleno funcionamento” (KUNSCH, 2003, p. 154).

Assim, a gestão de pessoas e a comunicação interna podem empreender esforços que permitam abordar o aspecto humano na empresa que, muitas vezes, é esquecido pelo excesso de tensão e conflitos existentes nas organizações, porém, ressaltá-lo é uma oportunidade de resgatar um ambiente organizacional que traga relações internas verdadeiras, confiáveis e inclinadas a se desenvolverem no longo prazo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho apresentou conceitos sobre as organizações e suas transformações consequentes do mundo globalizado, além das mudanças que também atingem as pessoas. Foi abordado, principalmente, como a comunicação interna e a gestão de pessoas ganharam espaço dentro das organizações, ocupando lugar estratégico e exercendo atividades fundamentais para o atual contexto do mundo corporativo. E ainda, como essas duas áreas podem melhorar o desempenho de uma organização se desenvolvessem suas funções juntas.

Atualmente, com as constantes transformações, cada contexto exige uma resposta mais adequada ao cenário que as organizações estão expostas no mundo corporativo. Neste estudo, procurou-se enfatizar que, as práticas de gestão de pessoas aliadas à comunicação interna, devem estar direcionadas a atuarem no relacionamento entre organizações e funcionários. Isso deve acontecer por meio de novas estratégias, de forma a garantir o equilíbrio de interesses entre as partes.

Foram apresentadas também as novas tendências para o mundo corporativo, que exigem das organizações um olhar atento para os colaboradores, já que ressaltar o aspecto humano é fundamental para garantir, por parte dos funcionários, um maior interesse e engajamento pela organização.

Para confirmar as teorias apresentadas anteriormente, foi feito um estudo na área de Gestão de Pessoas envolvendo uma cooperativa de café, a Cooxupé, situada no sul de Minas Gerais, cidade de Guaxupé. O intuito foi analisar o seu processo de gestão de pessoas e como a comunicação interna é trabalhada, a fim de garantir um melhor relacionamento entre a cooperativa e seus colaboradores.

Por fim, revimos qual o papel do profissional de relações públicas nesse processo, já que ele é uma “peça” essencial para atuar como funcionário estratégico nas organizações.

Assim, a gestão de pessoas e a comunicação interna são duas ferramentas que podem atuar em prol do equilíbrio dos relacionamentos em uma organização, garantindo um melhor desempenho da mesma a partir da satisfação de ambas as partes.

REFERÊNCIAS

- ARANGUREN, J. L. **Comunicação humana**. São Paulo: Jorge Zahar, 1975
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing**. Porto Alegre, L&PM, 1998.
- CARROL, Archie B. Stakeholders strategy for public relations. The Public Relations Strategist: Issues and Trends that affect Management, 1998. In FRANÇA, Fábio. **Públicos. Como indentificá- los em uma nova visão estratégica**. São Caetano do Sul, Yendis, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. 3ª edição. São Paulo: Makron books, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 5.ª edição, São Paulo: Makron Books, 1997.
- CLEMEN, Paulo. **Como implantar uma área de comunicação interna**. São Paulo: Mauad, 2005.
- DUTRA, Joel S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- FERREIRA, Waldir. Comunicação dirigida: instrumento de relações públicas. In: KUSNCH, Margarida M. Krohling (org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997, p 71- 75.
- FISCHER, André Luiz. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: As Pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FORTES, Waldyr G. **Relações públicas: processos, funções, tecnologia e estratégias**. 2. ed. rev. e aum. São Paulo: Summus, 2003.
- FRANÇA, Fábio e Leite, Gutemberg. **A comunicação como estratégia de recursos humanos**. Rio de Janeiro: QualityMark, 2007.
- FRANÇA, Fábio. **Públicos. Como indentificá- los em uma nova visão estratégica**. São Caetano do Sul, Yendis, 2009.
- FREIRES, Lana Carla Mendonça. **Comunicação interna e integrada: Desafios de Gestão**. In: NASSAR, Paulo (Org.) **Comunicação interna: a força das empresas**. São Paulo: ABERJE, 2011. v. 5.
- GIL, A.C. **Gestão de Pessoas, enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GRUNIG, James E.; HUNT, Todd. Managing public relations, 1984. In FRANÇA, Fábio. **Públicos. Como indentificá- los em uma nova visão estratégica**. São Caetano do Sul, Yendis, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **A comunicação integrada nas organizações modernas: avanços e perspectivas no Brasil.** In: CORRÊA, Tupã (Org.). Comunicação para o mercado. São Paulo: Edicom, 1995.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** São Paulo, Summus, 2002.

MARANALDO, D. **Estratégia para a competitividade.** São Paulo: Produtivismo, 1989.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização.** São Caetano do Sul, Difusão, 2006.

MARSTON, John E. Modern public relations, 1979. In FRANÇA, Fábio. **Públicos. Como indentificá- los em uma nova visão estratégia.** São Caetano do Sul, Yendis, 2009.

MATOS, Silvânia Melo. **Entrevista concedida a Camila Silva Ferreira.** Guaxupé, 2012

NASSAR, Paulo (Org.) **Comunicação interna: a força das empresas.** São Paulo: ABERJE, 2003. v.1.

NASSAR, Paulo. **Tudo é comunicação.** São Paulo: Lazuli, 2006.

PINCHOT, G. e PINCHOT, E. **O poder das pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado.** Rio de Janeiro, Campus, 1994.

RABACA, Carlos Alberto; BARBOSA, Gustavo Guimarães. **Dicionário de comunicação.** Rio de Janeiro, Campus, 2001.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** 5 ed. São Paulo: Summus, 2002.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial/organizadores./** - Curitiba: Champagnat, 2001.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de recursos humanos.** São Paulo: Editora Futura, 2000.

APÊNDICE A – Entrevista

Histórico

Começou com a Administração de Pessoal, depois veio a ISO, e teve a área de desenvolvimento. É uma área que começou bem pequenininha e agora que começou a se desenvolver. Agora que eu falo é de uns cinco anos pra cá. Então é uma área bem nova, que é essa área aqui desse departamento.

Eu cuido da Gestão por Competência, que tem uma comunicação muito grande porque é a hora que o gestor vai dar o feedback pra pessoa e tudo mais, aí já tem uma comunicação. Gestão do Conhecimento, Recrutamento e Seleção, Cargos e Salários e alguns projetos nosso aqui internos.

O RH era composto por duas partes, administração de pessoal e segurança e medicina do trabalho. Com a ISO criou-se o departamento de gestão de pessoas.

Organograma

Hoje nosso organograma tem o RH, que além das atividades de administração que é essa parte legal de aplicação da legislação e segurança, nós temos segurança patrimonial e seguros também, que é um serviço que o RH presta. E a parte de Gestão de Pessoas.

Então é uma gerência e quatro coordenações. Uma cuida do SESMT(Serviço especializado em engenharia de segurança e medicina do trabalho) , outra da parte de segurança, uma da administração e eu cuido da área de Gestão de Pessoas. Abaixo dessas coordenações cada um cuida de uma parte específica.

Fluxo de informações

Tem duas formas. Porque temos a área de comunicação que cuida disso. Vamos pensar numa coisa bem simples: a Cooxupé ganha um prêmio de melhor empresa no agronegócio, quem divulga é a área de comunicação. O RP que é o nosso sistema de TI, esse sistema quem está cuidando e nós até criamos um canal de comunicação chama “Evolucionar” e é a comunicação que está cuidando disso. Então tudo que acontece no RP passa por esse canal de comunicação que vai pra Cooxupé inteira. Então a gente criou uma identidade, o “Evolucionar” que é do projeto. E dentro desse projeto tem a gestão da mudança. Porque tem a parte técnica, que é pra implantar o sistema, mudar processo, mudar rotina e tudo mais... então isso é uma nova versão do sistema. Só que junto com isso tem as pessoas, e é o que a gente chama de gestão da mudança. Aí veio uma consultoria. E quem ta trabalhando a gestão de mudança? RH, Comunicação e Métodos e Processos.

Então essas três áreas são as responsáveis por cuidar das pessoas. Quando se fala em gestão da mudança, a gente tá falando em pessoas, daí é comunicação, é conflitos, impacto, tudo isso a gente vai trabalhando junto.

- No caso a gestão da mudança seria tudo aquilo que surge de novo?

Gestão da mudança causa impacto, você sai de um estado que está e vai para uma outra forma de trabalhar, isso causa um estresse, causa muita rejeição, então isso tudo tem que ser gerenciado pro resultado ser melhor. Porque se algumas pessoas não entenderem o que está acontecendo e elas resistirem à mudança, então a implantação não vai ser bem-sucedida. Então não é só parte técnica, tem a parte do envolvimento das pessoas. Por isso que chama gestão da mudança, e quem trabalha isso? RH, Comunicação e Métodos.

- Como você acha que fica essa teoria aliada à prática? Pois sabemos que em muitas empresas essa gestão da mudança fica apenas no discurso e dificilmente conseguem implantar as ações planejadas.

Olha, nós temos tanta prática que criamos uma rede, que é a rede da mudança. Você começa a entender quais são as relações dentro da rede. Aí a gente chama de sponsor principal, não sei se você conhece isso, mas são aquelas pessoas que vão ser os responsáveis, tem os agentes de mudança e as pessoas que influenciam o projeto. Então a rede de mudança tem que trabalhar com tudo isso da gestão da mudança. Nós já temos tudo isso mapeado, e nós vamos trabalhando: quem é a pessoa que vai influenciar nesse processo? Como vamos trabalhar com ela? Quem é o agente de mudança que vai auxiliar o sponsor? E aí a gente trabalha as relações e a comunicação.

- Mais especificamente, o que seria então o “Evolucionar”?

É um canal de comunicação desse projeto que a mudança da versão do RP. É um canal que manda as informações para os funcionários por todos os meios de comunicação: e-mail, mural, intranet, jornal.

Nós temos vários meios de comunicação: e-mail, intranet, jornal rural (que é para os cooperados), o “Coisa Nossa”, então nessa edição do “Coisa Nossa” vai falar do “Evolucionar”, o projeto já tem marca própria, logo e tudo mais. Esse jornal interno todos os colaboradores recebem uma vez por mês. Além disso, têm murais internos e a comunicação informal. A gestão da mudança trabalha muito essa comunicação informal. Por exemplo, eu chego numa equipe com projeto em andamento e pergunto “pessoal, como estão as coisas aí, estão precisando de

alguma coisa”? Se é uma coisa mais pessoal, aí vamos tomar um cafezinho pra gente entender. Dessa forma a pessoa vem, conversa, então estamos trabalhando muito dessa forma também. Porque nessa informalidade, às vezes a gente “pega” coisas que aqui a gente não consegue.

Feedback

-No caso como se procede o feedback?

Então a pesquisa de clima nós fazemos de dois em dois anos e ela avalia o nível de engajamento dos colaboradores, e são vários itens. Um dos itens é aquele que precisamos manter, por exemplo: a Cooxupé tem um alto índice de aceitação. Se isso se mantiver, não é preciso fazer muito. E tem os índices em que é preciso agir mais, e é nesse agir que fazemos uma comunicação mais forte. Porque quase tudo está voltado para a comunicação. Como por exemplo: Gestão de Desempenho. É um índice que os colaboradores não estão satisfeitos. Mas aí a gente começa a aprofundar o porquê eles não estão satisfeitos. Aí percebemos que os gestores não estão dando o feedback com clareza para eles e muitas vezes nem estão dando o feedback. Então quando você começa a entender cada processo, você percebe que está muito relacionado à comunicação. Aí a gente centra a comunicação nos pontos que precisa melhorar. Porque ferramenta já existe, entendeu? Por exemplo: como vamos fazer uma avaliação? Nós já temos ferramenta pra isso. Então nós vamos melhorar a comunicação dessa ferramenta.

- Como seria o feedback a curto prazo?

A curto prazo, seria com os gestores. A partir dos resultados da pesquisa, nós, juntamente com os gestores, iremos construir o plano de ação.

Armazenamento das informações

Hoje, a maior parte das informações da Cooxupé está dentro do RP. Porque os processos estão dentro do RP, mas tudo está em banco de dados também. Informações menos importantes, do dia a dia, cada área tem sua forma de armazenamento, mas tudo é banco de dados.

Cultura organizacional

Nós temos aqui quatro pilares que trabalhamos com o colaborador quando ele é admitido ou quando ele muda de cargo.

Sistema de informação é um dos pilares. Então o colaborador precisa ter o básico das informações sobre a Cooxupé para começar a trabalhar. Então nós passamos a política da Cooxupé, uma pessoa da área explica o que é, porque

existe. A Cooxupé não tem missão, visão e valores claros, definidos, então essa parte entra na política. Depois vem o histórico da Cooxupé, como ela foi fundada, como é a atuação dela. Quais as conquistas que ela teve. Isso a gente sempre atualiza, porque no caso esse ano ela é a melhor no agronegócio. Como é organizada. Porque a Cooxupé sendo uma cooperativa tem os cargos que são eleitos e os cargos CLT (colaboradores), então explicamos como isso é constituído. Depois explicamos sobre o cooperativismo, o que é o cooperado, o que é cooperar e o que é a cooperativa. Tudo isso como que funciona.

Inclusive já deixamos os colaboradores familiarizados com a marca e logos da Cooxupé e do cooperativismo.

Depois já explicamos os benefícios de ser cooperado, porque quando a pessoa entra ela precisa entender o que é o cooperado e quais os benefícios porque ela pode ser uma pessoa que vende os serviços da Cooxupé.

Além disso, o novo colaborador precisa saber dos programas e certificações.

Independente de onde a pessoa entra, desde o gerente até o menos nível, ela precisa entender o básico. Como é a constituição da Cooxupé pra ela ter uma visão mais do todo. A pessoa precisa entender porque está ali. Por exemplo, o vigia. Ele está ali como vigia e na hora que ele orienta um cooperado em alguma situação, o vigia está colaborando para que o outro saia mais satisfeito, ele vai trazer mais café para a Cooxupé e por ai vai. Então, cada um tem sua importância dentro do processo.

Na explicação sobre a Cooxupé, falamos também sobre os países consumidores do nosso café.

Após isso, entramos na parte em que o foco é o colaborador. Todos os benefícios, quais são os direitos, os deveres...

E depois tem um trabalho mais específico na área que o colaborador vai entrar. Por exemplo, você foi contratada aqui na Cooxupé e entra pra trabalhar no RH, sua liderança direta vai te chamar e explicar os objetivos do RH, os principais processos, o organograma da área, quais são as possibilidades de crescimento para o novo colaborador.

Quanto à possibilidade de carreira, sempre deixamos muito claro, pois não há um plano de carreira em que todo ano você muda e é promovido. As coisas precisam movimentar para que isso possa acontecer. Porém, a Cooxupé oferece

condições para já te deixar preparado caso surja oportunidade. Já deixamos a pessoa preparada para caso aparecer alguma vaga, ela ser candidata potencial.

Em relação à estrutura da área, é um fator mais voltado para processos. Que informa ao colaborador os principais processos da área, os secundários e como cada cargo se relaciona com esses processos. (Essas informações são passadas pelo gestor ao novo colaborador).

Nós fizemos um trabalho grande com as áreas de interface. Por exemplo, o novo colaborador. Ele tem que conhecer outras áreas: o armazém, a classificação, os núcleos, PCP e mercado externo. Então a gente organiza isso para ele ir nessas áreas, visitar e ter um primeiro contato para conhecer como funcionam os processos e conhecer as pessoas também.

Aí a gente entra na parte mais de conhecimento, mais de desenvolvimento. Têm todos os treinamentos que são para o cargo.

Nós temos um caderno que se chama “Gestão do Conhecimento na Cooxupé”, primeiro vem todos os treinamentos que são corporativos, depois todos os cursos divididos por área (com objetivos, conteúdos e todos os cargos que devem receber esse curso). Então, nesse programa, são feitas as capacitações por desenvolvimento de competências.

Nós estávamos falando sobre Informação e Relacionamento, agora estamos na parte de Desenvolvimento de Competências.

Então, cada cargo tem seus cursos, com cronogramas pré-definidos para que o colaborador possa ir. O colaborador já tem o cargo definido, com todas as competências que ele vai ser avaliado, pois depois de seis meses na Cooxupé, o novo colaborador vai passar por uma avaliação. Isso já é informado nesses cursos. Então a própria pessoa já sabe onde ela precisa se desenvolver.

Para novos colaboradores esse feedback formal de desenvolvimento de competências acontece após seis meses da admissão. Para os colaboradores antigos, isso acontece anualmente. É nesse momento que são definidas as metas, o que a pessoa melhorou, o que ela piorou, onde conseguiu um resultado melhor, enfim...

Depois são apresentadas as competências do cargo a ser assumido e o salário, para que ele possa conhecer o plano de carreira do salário.

Além disso, apresentamos um programa que a gente tem, que é o programa “De Olho na Saúde”.

Pilares

Sistema de informações, desenvolvimento de habilidades, desenvolvimento de atitudes e desenvolvimento de conceitos:

Então são os pilares. Então primeiramente a gente trabalha muito a informação, para o novo colaborador ter uma visão da Cooxupé como um todo.

Nós trabalhamos de uma forma mais processual no segundo pilar.

Num terceiro pilar é autodesenvolvimento. Por exemplo: aquelas competências que a pessoa precisa melhorar, então a gente tem um programa de autodesenvolvimento que é mais comportamental e não técnico. Que é onde a psicóloga entra. Por exemplo, a parte de planejamento de um colaborador não está legal, então a psicóloga vai acompanhando para ajudá-lo a melhorar nisso.

E a parte de treinamento. Então para a integração é dessa forma que funciona.

Redes Sociais

Isso é totalmente de responsabilidade do departamento de comunicação, que ainda está sendo estruturado.

Na TI, eles têm um gerenciador de como está sendo usada a internet dentro da empresa, por exemplo, para controlar a entrada em sites proibidos.

E todo colaborador assina um termo em que se responsabiliza por usar as redes social da melhor forma, se isso não acontecer é penalizado.

Gestão Participativa

Na Cooxupé tem de tudo um pouco, alguns gestores gostam de criar, de inovar, já outros são mais conservadores, então eles seguem uma linha hierárquica mais definida.

Mas o que a gente tem pra provocar isso? Tem o programa de sugestão, porém, por uma série de motivos ele ficou meio adormecido, antes era responsabilidade do departamento de comunicação, agora em 2013, RH que vai trabalhar com esse programa de sugestão. Inclusive nós estamos vendo um sistema para gerenciar isso. Nós desenvolveremos uma política, como pode ser, como o colaborador poderá dar a sugestão, o que ele vai ganhar com isso. Então a partir do sistema que a gente vai ter mais estrutura para provocar mais esse tipo de atitude.

- Como vocês trabalham com a ideia de que a Cooxupé é a maior cooperativa do mundo em café? Como isso é sustentado para incentivar que os funcionários se orgulhem?

Isso está no discurso de quase todo mundo aqui dentro pra motivação e pra identidade mesmo. Para citar um exemplo simples: quando vamos em um curso e o pessoal começa a apresentar quem é você... porque a Cooxupé é muito conhecida, mas muito conhecida regionalmente, no mundo político, mas não tem reconhecimento como uma coca-cola, não é o foco dela esse. Mesmo assim é uma identidade muito forte. Posso dizer: eu trabalho na Cooxupé, é uma cooperativa de café que tem dois mil colaboradores, doze mil cooperados e é a maior cooperativa de café do mundo. Então é uma referência e isso acho que está no discurso de todos os colaboradores. Ao mesmo tempo a diretoria tem uma preocupação muito grande, pois ser o maior não significa ser o melhor. Então, nós temos que ser o maior, mas o melhor também, porque só assim a gente vai se sustentar.