

0810001147



Universidade Estadual Paulista
Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação
Programa de Pós-Graduação: Comunicação e Poéticas Visuais
Área de Concentração: Comunicação e Cultura de Massa

**A comunicação nas
organizações contemporâneas:
um estudo em empresas da região Centro-
Oeste do Estado de São Paulo**

Suzana Aparecida Vier
Mestranda

Profa. Dra. Maria Teresa Miceli Kerbauy
Orientadora

Suzana Aparecida Vier

Disertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Poéticas Visuais, Área de Concentração Comunicação e Cultura de Massa da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Campus de Bauru – São Paulo

Bauru - SP
Setembro – 2002



od. Dapes - 609.00008 - Comunicação
- Comunicação na administração

Número de chamada
Clas. T/UNESP
PHA V 721C
Tombo n.º 1147

Universidade Estadual Paulista
Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação
Programa de Pós-Graduação: Comunicação e Poéticas Visuais
Área de Concentração: Comunicação e Cultura de Massa

**A comunicação nas
organizações contemporâneas:
um estudo em empresas da região Centro-
Oeste do Estado de São Paulo**

Suzana Aparecida Vier
Mestranda



Profa. Dra. Maria Teresa Miceli Kerbauy
Orientadora

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Poéticas Visuais, Área de Concentração Comunicação e Cultura de Massa da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação - Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Campus de Bauru - São Paulo

Bauru - SP
Setembro - 2002



Agradecimentos

- 1. Agradeço a Deus por tudo que me deu, especialmente a vida e a saúde, para que eu pudesse realizar este trabalho.
- 2. Agradeço aos meus pais, especialmente ao meu pai, pelo apoio e incentivo durante toda a minha vida.
- 3. Agradeço aos meus amigos, especialmente aos meus colegas de curso, pelo apoio e incentivo durante toda a minha vida.
- 4. Agradeço aos meus professores, especialmente aos meus professores de graduação, pelo apoio e incentivo durante toda a minha vida.
- 5. Agradeço aos meus familiares, especialmente aos meus familiares de graduação, pelo apoio e incentivo durante toda a minha vida.
- 6. Agradeço aos meus colegas de trabalho, especialmente aos meus colegas de trabalho de graduação, pelo apoio e incentivo durante toda a minha vida.
- 7. Agradeço aos meus amigos de infância, especialmente aos meus amigos de infância de graduação, pelo apoio e incentivo durante toda a minha vida.
- 8. Agradeço aos meus amigos de faculdade, especialmente aos meus amigos de faculdade de graduação, pelo apoio e incentivo durante toda a minha vida.
- 9. Agradeço aos meus amigos de pós-graduação, especialmente aos meus amigos de pós-graduação de graduação, pelo apoio e incentivo durante toda a minha vida.
- 10. Agradeço aos meus amigos de doutorado, especialmente aos meus amigos de doutorado de graduação, pelo apoio e incentivo durante toda a minha vida.
- 11. Agradeço aos meus amigos de mestrado, especialmente aos meus amigos de mestrado de graduação, pelo apoio e incentivo durante toda a minha vida.
- 12. Agradeço aos meus amigos de doutorado, especialmente aos meus amigos de doutorado de graduação, pelo apoio e incentivo durante toda a minha vida.
- 13. Agradeço aos meus amigos de mestrado, especialmente aos meus amigos de mestrado de graduação, pelo apoio e incentivo durante toda a minha vida.
- 14. Agradeço aos meus amigos de doutorado, especialmente aos meus amigos de doutorado de graduação, pelo apoio e incentivo durante toda a minha vida.

Agradecimentos

- 1. Agradeço a Deus por tudo que me deu, especialmente a vida e a saúde, para que eu pudesse realizar este trabalho.
- 2. Agradeço aos meus pais, especialmente ao meu pai, pelo apoio e incentivo durante toda a minha vida.
- 3. Agradeço aos meus amigos, especialmente aos meus colegas de curso, pelo apoio e incentivo durante toda a minha vida.
- 4. Agradeço aos meus professores, especialmente aos meus professores de graduação, pelo apoio e incentivo durante toda a minha vida.
- 5. Agradeço aos meus familiares, especialmente aos meus familiares de graduação, pelo apoio e incentivo durante toda a minha vida.
- 6. Agradeço aos meus colegas de trabalho, especialmente aos meus colegas de trabalho de graduação, pelo apoio e incentivo durante toda a minha vida.
- 7. Agradeço aos meus amigos de infância, especialmente aos meus amigos de infância de graduação, pelo apoio e incentivo durante toda a minha vida.
- 8. Agradeço aos meus amigos de faculdade, especialmente aos meus amigos de faculdade de graduação, pelo apoio e incentivo durante toda a minha vida.
- 9. Agradeço aos meus amigos de pós-graduação, especialmente aos meus amigos de pós-graduação de graduação, pelo apoio e incentivo durante toda a minha vida.
- 10. Agradeço aos meus amigos de doutorado, especialmente aos meus amigos de doutorado de graduação, pelo apoio e incentivo durante toda a minha vida.
- 11. Agradeço aos meus amigos de mestrado, especialmente aos meus amigos de mestrado de graduação, pelo apoio e incentivo durante toda a minha vida.
- 12. Agradeço aos meus amigos de doutorado, especialmente aos meus amigos de doutorado de graduação, pelo apoio e incentivo durante toda a minha vida.
- 13. Agradeço aos meus amigos de mestrado, especialmente aos meus amigos de mestrado de graduação, pelo apoio e incentivo durante toda a minha vida.
- 14. Agradeço aos meus amigos de doutorado, especialmente aos meus amigos de doutorado de graduação, pelo apoio e incentivo durante toda a minha vida.

Agradeço

- infinitamente a DEUS por minha vida, minha família, esta dissertação, meu trabalho, meus amigos.
- a todo apoio, confiança e orientação da Profa. Dra. Maria Teresa M. Kerbaux
- à minha incansável família: mãe (Carmen), avó (Maria), avô (Joaquim) e irmão (Hamilton).
- à minha outra família, incrivelmente dedicada, constituída ao longo dos anos, de muitos e bons amigos.
- ao meu namorado e companheiro de dificuldades e sucessos, Willians Cerozzi Balan.
- aos Professores Doutores Antônio Carlos de Jesus e Dorival Ferreira
- aos queridos amigos do Departamento de Engenharia de Produção da Faculdade de Engenharia da Unesp de Bauru: José de Souza Rodrigues, Jair Wagner de Souza Manfrinato, Leonardo Francisco Figueiredo Neto, Manoel Henrique Salgado, Sonia Sevilha Martins, Rosani de Castro, José Almodova, e outros, pelo carinho, amizade e apoio.
- ao consultor de empresas e docente, Carlos Roberto Sette, pela confiança e apoio na realização deste trabalho.
- aos novos amigos que muito bem me receberam nas empresas pesquisadas.
- aos amigos Dalva Aleixo Dias, José Munhoz, Maria H. Gamas, Norival Agnelli e Waldir Gobbi, pela amizade, orientação e apoio.
- às bibliotecárias do Campus de Bauru, pela paciência e dedicação.
- aos funcionários da Pós-graduação da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Silvio Decimone e Antonio Carlos dos Santos, sempre gentis e dedicados,

- à Faculdade de Engenharia da Unesp de Bauru, que me proporciona sustento material e intelectual, especialmente aos colegas de trabalho que me incentivam diariamente a continuar, aos quais carinhosamente agradeço: Mauri Claudenei Rico, Patrocínia Paulina Fontes, Isabel Cristina Fontes Saggioro, Maria Cássia Bertoni Figueiredo, Cesar Manuel Garcia Touza, ao ex-Diretor, Edwin Avolio e ao atual Diretor, Lauro Henrique Mello Chueiri.
- a todos que torceram e apoiaram este trabalho, meu sincero agradecimento.

Sumário

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	1
RESUMO	2
INTRODUÇÃO	5
1 A COMUNICAÇÃO	10
1.1 COMUNICAÇÃO: DEFINIÇÃO E CARACTERÍSTICAS.....	11
1.2 O PAPEL DA COMUNICAÇÃO PARA O HOMEM	39
2 COMUNICAÇÃO, ORGANIZAÇÕES E ADMINISTRAÇÃO	46
2.1 O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES E NA ADMINISTRAÇÃO	47
2.2 OS DESAFIOS ÀS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS.....	58
3 A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS:.....	86
UM ESTUDO EM EMPRESAS DA REGIÃO CENTRO-OESTE DO ESTADO DE SÃO PAULO	86
3.1 METODOLOGIA	87
3.2 A HISTÓRIA DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS	92
3.2.1 CONHECENDO A EMPRESA A.....	92
3.2.2 CONHECENDO A EMPRESA B	94
3.3 ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO.....	96
3.4 UM QUADRO COMPARATIVO.....	120
CONSIDERAÇÕES FINAIS	124
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	129
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	134
ABSTRACT	138



Lista de Ilustrações

Figuras

Figura 01 - A atividade administrativa e o gargalo da comunicação51

Figura 02 – As comunicações formais verticais e horizontais.....54

Quadros

Quadro 01 – Componentes Conceituais em Comunicação12

Resumo



Resumo



VIER, Suzana Aparecida. A comunicação nas organizações contemporâneas: um estudo em empresas da região Centro-Oeste do Estado de São Paulo. Bauru, 2002, 144p. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Comunicação e Poéticas Visuais) – Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Campus de Bauru, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”

RESUMO

A comunicação, nas últimas décadas, tornou-se um importante recurso para a administração das organizações, ao possibilitar-lhes ter consciência, contato e controle de sua realidade interna e externa.

Dada a importância da comunicação ao ambiente organizacional, buscamos conhecer a interação entre seus atributos e duas organizações empresariais da região Centro-Oeste do Estado de São Paulo e as implicações dessa relação para o desenvolvimento das organizações.

Ao pesquisarmos as empresas industriais de médio porte “A” e “B”, encontramos duas organizações complexas cujas respostas às exigências do mundo contemporâneo de globalização e revolução tecnológica e gerencial, têm marcado profundamente sua participação no mercado e mesmo seus futuros.

Ao nos defrontarmos com estruturas complexas e singulares como as que pesquisamos, encontramos ainda muitas deficiências na secular atividade de comunicar. O que tem significado a essas organizações perdas incalculáveis, pois dizem respeito principalmente à relações internas e



externas deterioradas. Sem uma comunicação eficaz, essas organizações estão indubitavelmente fragilizadas e comprometidas. Faltando-lhes comunicação, falta oxigênio e a vida cessa.

Por outro lado, adaptada às características de cada organização e gerenciada profissionalmente, a comunicação é um recurso essencial à gestão de crises, à administração do trabalho, à disseminação, desenvolvimento e manutenção dos conceitos de qualidade, ao desenvolvimento de relacionamentos, à formação de equipes, à interação da empresa com seus públicos e à construção de uma sólida imagem corporativa.

Introdução



Introdução



A comunicação é um dos aspectos mais complexos e surpreendentes da vida do homem. Ela está presente em todos os momentos da vida humana e, inclusive, confunde-se com a própria vida.

O homem passa a maior parte de seu tempo comunicando-se por gestos, expressões corporais, palavras escritas e faladas, desenhos, pinturas, numa infinidade de manifestações que lhe permitem participar e sentir-se parte do mundo.

O processo comunicativo permite ao homem interagir e transformar o meio ambiente ao seu redor, assim como ser transformado por ele. Dá ao indivíduo, particularmente, equilíbrio psíquico e emocional. É responsável nos relacionamentos interpessoais pela interação e convivência social. E, nas organizações o processo comunicativo organiza as estruturas administrativas e as torna funcionais.

Em virtude de todo o trabalho realizado pela comunicação, ela sempre teve participação relevante na vida de pessoas, relacionamentos, empresas e nações, contudo, as transformações econômicas, sociais, políticas e culturais que o mundo vive nas últimas décadas vêm promovendo freqüentemente discussões sobre a importância e o desenvolvimento da comunicação no contexto pessoal, interpessoal e empresarial.

As transformações empreendidas pela globalização, pela reestruturação do capitalismo e pela era da informação e do conhecimento têm provocado mudanças de paradigmas em todos os níveis, um deles o empresarial.

Essa nova realidade passou a exigir das organizações agilidade, qualidade de produtos e processos produtivos, elevação de índices de produtividade, reestruturação organizacional, redução de preços



de produtos e/ou serviços e uma nova forma de relacionamento com a sociedade.

As organizações empresariais, como qualquer indivíduo, dependem do processo de comunicação para manter seu equilíbrio de energia, sobreviver e se desenvolver. Mas, sobretudo no atual contexto de incertezas e instabilidade, a comunicação tem desempenhado um papel fundamental de propiciar às organizações equilíbrio, funcionalidade e consciência de sua realidade, entre outras coisas.

Procurando aprofundar a compreensão sobre o processo de comunicação, seu papel e importância para cada indivíduo, para relacionamentos e principalmente para organizações empresariais frente às novas características e condições impostas pelo mundo contemporâneo, apresentamos a presente dissertação, buscando evidenciar a essencialidade da comunicação para as organizações contemporâneas.

As organizações empresariais, por meio do trabalho, proporcionam sobrevivência financeira e equilíbrio psíquico a seus colaboradores e, em consequência, à sociedade.

O trabalho, por sua vez, dá sentido à vida e a comunicação desenvolve as condições intelectuais para que cada pessoa possa trabalhar. O que é de extrema importância no cenário atual, em que um indivíduo passa a maior parte de seu tempo de trabalho em interações que demandam esforços comunicativos para existir e atingir os objetivos desejados.

Face à relevância das organizações empresariais à sociedade, analisar a comunicação no contexto organizacional e apresentar qualidades e características que maximizam seus resultados mostra-se um trabalho importante para que as organizações possam oferecer melhores



produtos, serviços e resultados à sociedade, não apenas a seus consumidores e colaboradores, mas ao cidadão em geral.

Nosso trabalho parte do pressuposto de que a comunicação é recurso essencial para garantir a existência e o desenvolvimento de qualquer organização, especialmente no momento atual de profundas transformações nas formas de pensar, agir e sentir das pessoas. Por isso buscamos por intermédio de diversos pesquisadores da área de comunicação e áreas relacionadas e de pesquisa de campo, conhecer e analisar a importância e o papel da comunicação na vida de cada pessoa individualmente, para a manutenção e o desenvolvimento de relacionamentos e de organizações.

Para conhecer e analisar o papel da comunicação nas organizações modernas, a dissertação está estruturada em quatro capítulos:

No capítulo 1, intitulado “A Comunicação”, abordamos os significados atribuídos à comunicação, as características do processo comunicativo e seu papel para a vida humana.

No capítulo 2, “Comunicação, Organizações e Administração”, apresentamos a intrínseca relação entre comunicação, organizações e administração e o papel da comunicação nas organizações empresariais contemporâneas.

A seguir, no capítulo 3, “A comunicação nas organizações contemporâneas: um estudo em empresas da região Centro-Oeste do Estado de São Paulo”, enfocamos as organizações empresariais cujas percepções e ações em relação à comunicação, subsidiam a pesquisa de campo da dissertação.



E, em “Considerações finais” explanamos os pontos essenciais a que a pesquisa nos permitiu chegar sobre a comunicação e suas possibilidades de contribuições para as organizações contemporâneas.

Assegurando o desenvolvimento da dissertação, utilizamos como suporte metodológico, pesquisa bibliográfica sobre o tema de estudo e observação direta intensiva aplicada a duas empresas, nas quais procuramos conhecer a importância atribuída à comunicação e seus reflexos na estrutura, organização e desempenho dessas organizações empresariais.

Na observação direta intensiva realizamos observação sistemática e entrevistas, recolhendo e registrando os fatos da realidade de comunicação das empresas pesquisadas, tendo como base os princípios de Lee Osborne Thayer (1976).



1 A Comunicação



1.1 COMUNICAÇÃO: DEFINIÇÃO E CARACTERÍSTICAS

Compreender o papel da comunicação nas organizações, na vida de cada pessoa e na construção de relacionamentos é imprescindível ao homem moderno. Alcançar tal compreensão é um desafio, cuja consecução depende de um profundo conhecimento do processo de comunicação, de suas características e do próprio significado da comunicação.

Desse modo, todo encontro comunicativo representa um conjunto de desafios a superar e uma arte a aprender e aprimorar continuamente.

No processo de aprendizado dessa arte, é vital a cada pessoa conhecer os significados atribuídos à comunicação. Apesar da simplicidade e aparente obviedade do conceito, são incontáveis os autores que se dedicam ao trabalho de definir comunicação, o que demonstra a diversidade de compreensões a respeito do tema.

LITTLEJOHN (1988:18), um importante pesquisador dessa área, considera a comunicação um dos mais penetrantes e importantes conjuntos presentes em nosso comportamento, cujo processo é complexo demais para ser abordado ao nível de diretrizes simplistas, como as receitas prontas. O essencial, para o autor, é uma compreensão profunda do que acontece durante a comunicação e uma capacidade de adaptação a esses acontecimentos.

Em virtude da natureza complexa e multidisciplinar do processo e da dificuldade de definição, o autor considera o quadro conceitual de FRANK DANCE um dos mais admiráveis exemplos de



pesquisa nessa área, por mostrar as diversas possibilidades da comunicação em 15 conceitos distintos.

Quadro 1 – Componentes Conceituais em Comunicação

Perspectiva	Definição
1. Símbolos/Verbais/Fala	"Comunicação é o intercâmbio verbal de pensamentos ou idéia." (John B. Hoben, 1954)
2. Compreensão	"Comunicação é o processo pelo qual compreendemos os outros e, em contrapartida, esforçamo-nos por compreendê-los. É um processo dinâmico, mudando e variando constantemente em resposta à situação total." (Martin P. Anderson, 1959)
3. Interação/Relacionamento/ Processo Social	"A interação, mesmo em nível biológico, é uma espécie de comunicação; caso contrário, atos comuns não poderiam ocorrer". (G.H. Mead, reedição, 1963)
4. Redução da Incerteza	"A comunicação decorre da necessidade de reduzir a incerteza, de atuar eficientemente, de defender ou fortalecer o ego." (Dean C. Barnlund, 1964).
5. Processo	"Comunicação: a transmissão de informação, idéia, emoção, habilidades etc., pelo uso de símbolos – palavras, imagens, números, gráficos etc. É o ato ou processo de transmissão que usualmente se designa como comunicação." (Berelson e Steiner, 1964).
6. Transferência/Transmissão/ Intercâmbio	"(...) o fio condutor para ser a idéia de algo que está sendo transferido de alguma coisa ou pessoa para outra. Usamos a palavra 'comunicação' ora em referência ao que é assim transferido, ora aos meios pelos quais é transferido, ora ao processo como um todo. Em muitos casos, o que é assim transferido continua sendo compartilhado; se eu transmito informação a outra pessoa, ela não deixa de estar em minha posse pelo fato de passar a estar também na posse dela. Assim sendo, a palavra 'comunicação' adquire também o sentido de participação. É nessa acepção, por exemplo que os devotos religiosos comungam." (A. J. Ayer, 1955)
7. Ligação/Vinculação	"A comunicação é o processo que liga entre si partes descontinuas do mundo vivo." (Ruesch, 1957)
8. Participação comum	"(Comunicação) é um processo que torna comum para dois ou muitos o que era monopólio de um ou poucos." (Alex Gode, 1959)
9. Canal/Transmissor/Meio/Via	"Os meios de emissão de mensagens militares, ordens etc., por telefone, telégrafo, rádio, mensageiros ou estafetas." (American college dictionary)
10. Reprodução de lembranças	"Comunicação é o processo de conduzir a atenção de outra pessoa, com a finalidade de reproduzir lembranças." (Cartier e Harwood, 1953)
11. Resposta discriminativa/ Modificação do Comportamento/Resposta	"Comunicação é a resposta discriminatória de um organismo a um estímulo." (S. S. Stevens, 1950)
12. Estímulos	"Todo e qualquer ato de comunicação é visto como uma transmissão de informação, consistindo em estímulos discriminativos de uma fonte para um receptor." (Theodore Newcomb, reedição, 1966)
13. Intencional	"Em sua essência, a comunicação tem como seu interesse central aquelas situações comportamentais em que uma fonte transmite uma mensagem a um receptor (ou receptores), com o propósito consciente de afetar o comportamento deste último (ou destes últimos)." (Gerald Miller, 1966)
14. Tempo/Situação	"O processo de comunicação é o de transição de uma situação estruturada como um todo para outra, num padrão preferido." (Vess Sondel, 1956)
15. Poder	"(...) comunicação é o mecanismo pelo qual o poder é exercido." (S. Schacter, 1951)

Fonte: LITTLEJOHN (1988:37)



O quadro de Frank Dance demonstra a diversidade de interpretações e aplicações da comunicação na vida humana. São 15 aspectos diferentes, mas relacionados, em que a comunicação exerce papel fundamental. Dessa forma, não há área de conhecimento nem aspecto da vida humana que não esteja relacionado e não seja dependente em algum grau da comunicação.

Já SANTOS (1992:9) procura definir comunicação reportando-se ao significado mais básico atribuído ao termo: o sentido de comunidade, de comunhão, de tornar algo comum a todos, de participação. Mas, assim como DANCE, ele também busca em áreas distintas os vários significados da comunicação. Na sociologia, o autor encontra a comunicação como um elemento desencadeador e delimitador da interação social. Na antropologia é o instrumento formador da cultura. Para a psicologia é o processo modelador do comportamento humano (visão behaviorista). E, do ponto de vista histórico, SANTOS atribui à comunicação a responsabilidade pelo entendimento entre os homens.

THAYER (1976:164), estudioso da comunicação voltada às organizações, considera a comunicação o processo no qual uma pessoa (quando comunica ou recebe comunicação) tenta alterar, de algum modo, os próprios pensamentos, atitudes e comportamentos, ou afetar o dos outros, com a finalidade de chegar o mais perto possível de seus objetivos.

Com as mesmas preocupações de THAYER – a comunicação nas empresas – mas baseando-se na teoria habermasiana, CASTRO (1998:1) define comunicação como o fio que costura a teia social, por meio do qual a realidade é compartilhada e as estruturas sociais são reunidas. A autora aposta no poder da comunicação para intermediar interesses, criar ambientes mais propícios ao diálogo e às negociações.



Para CASTRO, a comunicação é

“a base para negociações que direcionam a vida em sociedade. O homem que exercita a reflexão e a comunicação assume voz ativa e desempenha um papel crítico e criativo diante de seu destino.”

Nessa perspectiva, a comunicação permite ao homem participar do mundo, não como coadjuvante, mas no papel principal, o de sujeito, criativo e reflexivo, porque comunicar é um exercício de criatividade, reflexão e participação.

Como podemos constatar, por meio das definições dos autores apresentados, a comunicação pode promover a interação, o diálogo e o entendimento entre os homens. Também proporciona o desenvolvimento da capacidade intelectual e de participação social de cada indivíduo, permitindo-lhe fazer e sentir-se parte do mundo.

Transformar o potencial da comunicação em realidade, depende, ressaltam os pesquisadores da área, de uma profunda compreensão do processo de comunicação, de suas características, qualidades e pontos críticos.

Devido a relevância da compreensão do processo de comunicação para a abordagem de seu papel nas organizações contemporâneas, a seguir pontuamos os principais tópicos a esse respeito à luz das idéias de Lee Osborne Thayer (1976), um pesquisador clássico e reconhecido, que se dedica há décadas a pesquisar o processo de comunicação aplicado às organizações.

THAYER é base para a maioria dos trabalhos que se propõem a analisar as comunicações nas empresas. Em suas pesquisas, aborda a comunicação e seu papel para o desenvolvimento humano e organizacional.

O autor é portador de um estilo didático, claro e elucidativo e, ao mesmo tempo, profundo e comprometido com a melhora das comunicações em todos os aspectos da vida do homem.

Pela profundidade da pesquisa de THAYER, por sua preocupação com o melhor entendimento da comunicação e por sua especial dedicação à comunicação nas organizações e inegável contribuição a essa área, entre inúmeros autores, optamos por utilizar suas idéias como base para nossa pesquisa teórica e prática. Não se trata de apoiar este trabalho unicamente nos pressupostos de THAYER, mas de dar ênfase às suas pesquisas. Após inúmeras consultas a livros, dissertações, teses, docentes e pesquisadores da área, THAYER mostrou-se o teórico com maiores e melhores contribuições para colaborar em nossa busca pelo papel da comunicação nas organizações contemporâneas, como bem descreve LITTLEJOHN:

“O seu ponto de vista é não só nitidamente multidisciplinar e orientado para os sistemas mas constitui também um dos mais completos macrotratamentos desenvolvidos por uma só pessoa. A obra de Thayer é uma excelente pedra angular para as aplicações dos sistemas gerais no estudo da comunicação.” (LITTLEJOHN, 1998:58)

“A teoria da comunicação de Lee Thayer fornece uma excelente macroabordagem para qualquer investigação...propicia.... uma orientação conceptual para a teoria da comunicação como um todo.” (LITTLEJOHN, 1998:63)

/ Uma importante contribuição deste autor é sua proposta de planos de análise dos problemas de comunicação. THAYER divide os problemas em comunicação em quatro níveis: intrapessoal, interpessoal, organizacional e tecnológico. Sua descrição do papel e dos problemas de comunicação em cada um dos níveis, tornaram-se base importante para o desenvolvimento de pesquisas na área, permitindo focar e pesquisar apenas

um nível do plano de análise ou todos os níveis de um sistema de comunicação, como veremos neste capítulo, mais adiante.

O autor também destaca a relevância de um profundo conhecimento do processo de comunicação, como forma de melhorar as aptidões pessoais, interpessoais e administrativas e, em consequência, maximizar nossa competência diante da vida.

“as aptidões de uma pessoa, suas habilidades em realizar e alcançar objetivos e seu potencial na vida – dependem, em última instância, de sua capacidade de comunicação, da suficiência de sua receptividade à comunicação, da adequação de seu processo interno de informações (pensamento, tomada de decisões, etc) e da adequação de sua comunicação com os outros.

Deste modo, não poderia haver melhor razão para estudar comunicação do que o desejo de melhorar aptidões pessoais, interpessoais ou administrativas”. (THAYER, 1976:24).

Percebamos que a realização pessoal e profissional passam necessariamente por um processo de comunicação apurado. Bons comunicadores – tanto emissores quanto receptores – são indivíduos mais próximos do sucesso.

E, alcançar o sucesso num encontro comunicativo depende de conhecimento e compreensão das qualidades e características do processo de comunicação, como a estrutura, a finalidade, os fatores críticos, de eficiência e eficácia e as funções aplicadas da comunicação.

O primeiro aspecto do processo de comunicação a contemplarmos é a estrutura. A discussão sobre os elementos básicos do processo comunicativo é longa e comumente repetitiva. De forma resumida, o mais simples encontro ou episódio comunicativo é composto por um emissor ou fonte; um receptor; uma situação ou circunstância, intencional ou acidental, que relaciona o emissor ao receptor; uma intenção, propósito

ou necessidade (da parte do emissor, do receptor ou de ambos); um meio ou canal; uma declaração ou pergunta – uma mensagem (transmissível por um emissor e passível de aquisição por um receptor), tendo alguma importância, utilidade e validade para o receptor.

Ao iniciar ou fazer parte de um episódio comunicativo, o homem deseja satisfazer sua necessidade básica de adaptar-se ao meio ambiente ou adaptar uma parte do meio ambiente a si mesmo.

“A comunicação serve fundamentalmente ao comportamento adaptativo do homem, o qual se realiza através do conjunto de relações que este mantém com o mundo, consigo mesmo e com os outros.” SÁ apud APONI (1997:101)

De acordo com THAYER (1976:164), a finalidade básica da comunicação de permitir ao homem transformar o meio ambiente e ser transformado por ele, traduz-se na necessidade vital de:

- alterar o próprio conhecimento ou pensamento (ou o de outras pessoas) a respeito de algo, acrescentando-lhe alguma coisa, estabelecer um novo conceito etc;
- alterar as próprias atitudes ou orientações (ou as de outras pessoas) a respeito de si mesmo, dos outros, ou de algum aspecto do seu meio ambiente;
- alterar ou influenciar o próprio comportamento (ou o de outras pessoas).

No entanto, os objetivos almejados por emissor e receptor, dependem de uma série de fatores para serem concretizados. Dependem, por exemplo, da ocasião mais propícia para comunicar, da capacidade intelectual dos participantes, de suas características individuais, das circunstâncias, do local, do relacionamento entre os participantes, de suas intenções e expectativas e das características da mensagem. Todas essas

variáveis, complexas em si mesmas, interagem simultaneamente no íntimo de receptor e emissor, demonstrando quão complexo e intrincado é o processo de comunicação, conforme relata LITTLEJOHN (1988:18).

Diante das complexas condições para a efetividade da comunicação, a ocasião ideal para comunicar é quando o receptor deseja ou precisa daquilo que o emissor pretende comunicar-lhe (e quando tem as necessárias aptidões para levar em consideração e as adequadas suscetibilidades para isso) e vice-versa.

A descrição da ocasião ideal para comunicar nos leva a duas características básicas da comunicação: o apetite comunicativo e a capacidade intelectual dos participantes do processo.

O desejo ou necessidade que o emissor tem ao comunicar-se é chamado pelo autor de apetite comunicativo. E, nesse sentido, certo grau de reciprocidade e complementaridade entre os apetites de um e as intenções e objetivos do outro é necessário para qualquer comunicação. Portanto, um indivíduo busca comunicação com outro quando, como emissor, deseja alcançar um propósito diante de algum receptor e como receptor, quando tem uma necessidade, ou seu sistema tem apetite pelo que o outro poderá comunicar-lhe. Ou seja, o fator decisivo é o casamento dos apetites comunicativos de receptor e das intenções comunicativas do emissor.

Em virtude da relevância do casamento de apetites comunicativos para a eficácia da comunicação e as dificuldades envolvidas nesse fato, THAYER (1976:69) descreve as melhores condições e momentos para despertar o apetite de um indivíduo. Dessa forma, um encontro comunicativo tem mais chance de viabilizar-se, quando:

- é importante para obtenção de metas e objetivos, imediatos ou a longo prazo;
- satisfaz às necessidades ou apetites inconscientes, metabólicos, de seu modelo de mundo; e
- trata de imprevistos.

Outra característica e fator crítico do processo comunicativo é a capacidade intelectual dos participantes do processo. A comunicação só ocorre se os sistemas vivos envolvidos conseguirem levar em consideração alguma coisa, isto é, perceberem a situação em que estão envolvidos, os objetivos do emissor e o comportamento do receptor. As aptidões para perceber, organizam e transformam experiências sensoriais adquiridas (dados brutos) em unidades significativas (informações/mensagens), o que faz o processo comunicativo totalmente dependente da estrutura cognitiva dos participantes, de sua capacidade para analisar e lidar com as situações comunicativas práticas.

“A organização psicológica (conceitual) do indivíduo determina seu modo de comunicar-se com o mundo e de receber comunicação mas, ao mesmo tempo, o sistema de comunicação que o mantém determina, em si mesmo, como ele se organizará psicologicamente”. (THAYER, 1976:36)

Dessa forma, podemos constatar que a qualidade da comunicação está intrinsecamente relacionada à capacidade intelectual de cada pessoa. Porque só somos capazes de comunicar aquilo que temos capacidade mental de processar. A qualidade de nossa comunicação é reflexo de nossa capacidade de cognição.

Em complemento a esse fator crítico da comunicação, a capacidade intelectual dos participantes, um aspecto ainda merece ser analisado mais atentamente: a aptidão do receptor para levar em

consideração e suas suscetibilidades nisso, ou seja, sua capacidade em perceber a situação comunicativa em que está envolvido.

De nada adiantam todos os esforços realizados pelo emissor, suas qualidades e habilidades em transmitir mensagens se o receptor não tem capacidade de levar em consideração o episódio comunicativo.

A esse respeito, ROBBINS (1999:198), relata que

“o receptor representa a fonte potencial final para distorção. Seus preconceitos, conhecimento, habilidades perceptivas, amplitude de atenção e cuidado em decodificar são fatores que podem resultar em interpretar a mensagem de forma um pouco diferente do que a visualizada pelo emissor.”

Nesse ponto, convém ressaltar que por sermos todos emissores e receptores de mensagens, tão importante quanto a aptidão para ser emissor é a aptidão para receber comunicação.

“As necessidades práticas de nossa vida pessoal e profissional exigem que desenvolvamos melhores meios de comunicação com os outros. Mas precisamos também desenvolver meios eficazes de receber comunicação.” (THAYER, 1976:56)

Outro olhar sobre o receptor é o de Peter Drucker, importante teórico da administração moderna. Em sua análise da comunicação nas organizações, ele relata que a comunicação depende irremediavelmente de alguém para percebê-la, para recebê-la. Para ele, quando uma árvore tomba na floresta, apesar de existirem ondas sonoras, não há som se não houver ninguém para ouvi-la, para percebê-la. Por isso o receptor ocupa o assento principal no processo de comunicação. Para conquistá-lo, DRUCKER (1998:494) considera essencial observar três aspectos:

- a linguagem silenciosa: a comunicação que não é expressa oficialmente, mas está implícita, como o olhar do emissor, sua voz, a entonação da frase e outros. Para o autor “... não se pode comunicar uma palavra; a pessoa inteira vem junto”;
- a dependência total da estrutura física mental dos participantes, isto é, um indivíduo “... só percebe aquilo que é capaz de perceber”; e
- só se atinge a comunicação se o emissor expressar-se no nível da experiência e das crenças de seu receptor. A comunicação torna-se mais fácil e viável, quando duas ou mais pessoas num encontro comunicativo têm alguma parte de seus sistemas conceituais em comum.

Ao mesmo tempo em que é essencial conquistar o receptor e casar os apetites, DRUCKER chama a atenção para um aspecto fundamental: comunicação é expectativa e cada pessoa percebe apenas aquilo que espera perceber. Isto é, um indivíduo não dará importância aos fatos que contrariem seus próprios modelos de mundo ou alterem negativamente suas expectativas para o futuro.

“A mente humana procura encaixar impressões e estímulos em uma estrutura de expectativas. E oferece tenaz resistência a qualquer tentativa de fazê-la mudar de opinião, ou seja, de perceber coisas que não espera perceber.” (DRUCKER, 1998:495)

Por isso,

“... somos inclinados a suprimir as palavras que provoquem associações desagradáveis ou ameaçadoras e a reter as que produzem em nós associações agradáveis.

Se a comunicação se coadunar com as aspirações, os valores e os objetivos do receptor, ela será poderosa. Se investir contra eles, muito provavelmente não será percebida". DRUCKER (1998: 497).

Para atingir seu objetivo, o emissor precisa estar sintonizado com os valores do receptor. Na visão do autor, provocar a conversão - uma mudança radical - é raro, porque todas as forças psicológicas básicas do ser humano estão voltadas para evitá-la. Para obter sucesso é necessário primeiro render-se ao receptor, para depois mostrar-lhe outras possibilidades. Na psicologia essa estratégia é conhecida como assertividade.

Por outro lado, além das características básicas de emissor e receptor, a comunicação também depende do conteúdo a ser disseminado, por meio da mensagem.

A mensagem é a unidade básica da comunicação, contudo a mensagem que o emissor pretende transmitir e a que o receptor capta são freqüentemente diferentes.

Para uma mensagem emitida ser levada em conta, ela precisa ser importante, válida, útil, compreensível e seu conteúdo vantajoso para o receptor.

Além disso, num encontro comunicativo, a mensagem captada pelo receptor é sempre muito mais do que o teor informativo declarado. Junto com a mensagem o receptor procura captar a intenção do emissor ou falta de intenção, a situação atual, a história pregressa de seus encontros comunicativos com ele, suas próprias intenções ou necessidades, as conseqüências esperadas em decorrência da compreensão e da concordância com aquilo que o emissor diz, as conseqüências antecipadas de seus interesses e dos interesses do emissor.



Ao receber uma mensagem, a interpretação do receptor também leva em consideração status, credibilidade, reputação e as ações do emissor, mesmo que anteriormente não tenham se dirigido a ele. As pessoas habitualmente buscam as ações do emissor para confirmar as declarações que ele faz, porque só confiam naquilo que acreditam ser verdadeiro e não naquilo que lhes dizem.

Em relação às organizações, as dificuldades e características encontradas na comunicação organizacional são essencialmente as mesmas que se apresentam em qualquer encontro humano intencional. Por isso, apesar da existência nas empresas de espaço, tempo e equipamentos diferentes envolvidos, o fenômeno básico da comunicação é o mesmo e o que mais importa é o receptor e o que ele leva em consideração.

Dentre as características da comunicação, há ainda, segundo THAYER (1976:207) as funções aplicadas da comunicação: informativa, instrutiva e de mando, de influência e persuasão e integrativa, cujas aplicações e desdobramentos são importantes para os indivíduos isoladamente, em relacionamentos e, em especial para as organizações.

A primeira delas, a função informativa está inteiramente relacionada com a importância da informação na vida das pessoas e organizações.

A função básica da comunicação, a adaptação de alguém ao meio ambiente e vice-versa, pressupõe a existência de um elemento básico, a informação, cujo processo está subjacente em todos os encontros comunicativos direta ou indiretamente.

A informação é básica para todas as outras funções aplicadas da comunicação e vital para organizações e seres humanos, à



medida que qualquer sistema vivo só pode sobreviver e alcançar seus objetivos ou alguma viabilidade no seu meio ambiente com meios apropriados de adquirir e processar informações a respeito de si mesmo e do meio ambiente.

| Nas empresas, a informação é base para os administradores estabelecerem e atingirem metas e objetivos, possibilita descobrir e definir áreas problemáticas e avaliar desempenhos individuais ou coletivos. |

| Para os membros da organização, cujas tarefas são interdependentes, as informações permitem fazer ajustes coordenativos e conhecer os limites de suas funções. |

| O autor considera fundamental que os membros de uma organização conheçam as informações a respeito do desempenho e produção esperados; sobre quem o controla e quais os dados avaliativos; os meios de avaliação; as facilidades de que dispõe para a execução das tarefas que lhe são designadas; as conseqüências da variação de níveis de produção e qualidade do desempenho. |

✱ Nas organizações, a comunicação informativa encontra seis barreiras específicas:

- organizacional. Podem se constituir fatores críticos à comunicação nas organizações: a distância física, a especialização das funções, as relações de poder, autoridade e status e a posse das informações;
- interpessoal. São barreiras nesse aspecto: clima, conflito de valores entre emissor e receptor, atitudes conflitantes ou antagônicas das pessoas envolvidas e a comunicação de massa;

- individual. Os hábitos de pensamento e ação individuais, quando obsoletos ou inapropriados e as inaptidões de uma pessoa para receber e transmitir informações criam barreiras que podem impedir sua intercomunicação com os outros;
- econômicas, geográficas e temporais;
- canais e meios utilizados na comunicação; e
- sobrecarga de informação. Uma barreira de cunho tecnológico.

A respeito da relação entre comunicação e informação DRUCKER (1998:497), considera-as aspectos diferentes, opostos e, interdependentes: comunicação é percepção e informação é lógica. Assim, a informação é inteiramente formal e desprovida de sentido próprio e, quanto mais distante estiver dos valores humanos, maior dose de informação transmitirá.

O autor relata que, no passado, a luta era para retirar das comunicações, repletas de percepções, um pouco de informação, coisas concretas. No momento, a dificuldade é encontrar informações com conteúdo comunicativo.

Por isso, a eficácia de um sistema de informações depende da disposição e capacidade de ponderar qual é a informação necessária para quem e para quê, para a seguir, partir para a criação sistemática de comunicações entre as diversas partes componentes do sistema. Ou seja, a eficiência de um sistema de informações depende da comunicação.

“Mais e melhores informações tampouco resolverão os problemas das comunicações. Pelo contrário, quanto maior for o volume das informações, maior será também a necessidade de comunicações que funcionem e sejam eficazes. Quanto mais

eficaz for, mais impessoal e formal se tornará o processo informativo; mais ele separará os seres humanos e com isso exigirá um empenho à parte, mas também muito mais intenso, para restabelecer o relacionamento através das comunicações. A eficácia do processo informativo dependerá cada vez mais da nossa capacidade de comunicar-nos. Na falta de comunicação eficaz (a situação atual) a revolução informativa não conseguirá informar. Tudo que conseguirá fazer será fornecer dados". DRUCKER (1998:500)

O intenso fluxo de informações a que o homem moderno está submetido é o motivo mais urgente para o aperfeiçoamento das comunicações. O problema revela-se no

"alarmante hiato que se observa nas comunicações por toda parte." DRUCKER (1998:500).

CHIAVENATO (1999a:366) conceitua informação como

"um conjunto de dados com um significado, ou seja, que reduz a incerteza ou que aumenta o conhecimento a respeito de algo"

E ressalta que

"a informação simplesmente transmitida, mas não recebida, não foi comunicada".

Por isso não se pode falar simplesmente no poder da informação. A informação depende de sua adequada comunicação para constituir no receptor informação e conhecimento. Como comunicar significa tornar comum, se a informação não for partilhada entre os participantes de um relacionamento, não importa quão importante ela seja, nada significará. /

Encontros comunicativos são iniciados não apenas com o intuito de informar, muitas vezes tem o objetivo de instruir e dirigir ou controlar pessoas, constituindo as funções instrutivas e de mando da comunicação.

As funções comunicativas de mando e de instrução são mais encontradas nas organizações formais do que nas informais.

As mensagens de comando ou controle visam controlar a liberdade do funcionário/colaborador no exercício de sua função profissional.

Entretanto, os membros de organizações formais têm critérios para considerar uma mensagem de comando como autorizada. BARNARD apud THAYER (1976:228) sugere quatro critérios para validação de mensagens de instrução ou comando:

“Uma pessoa pode aceitar uma comunicação como autorizada apenas quando, simultaneamente, entende a comunicação; acredita que não é incoerente com os objetivos da organização; acha que é compatível com seu interesse pessoal; e é capaz, mental e fisicamente, de agir de acordo com ela.”

/ Os administradores utilizam as comunicações instrutivas ou de comando visando a efetividade do desempenho de seu funcionário, uma vez que quanto mais a pessoa sabe sobre o que fazer, quando, onde e como fazê-lo, mais eficaz será seu desempenho. Com uma ressalva: desde que instrumentos adequados estejam à sua disposição e desde que a pessoa tenha motivação apropriada para a execução da tarefa.

O cotidiano do homem contemporâneo também exige dele capacidade de influenciar e persuadir pessoas para alcançar seus objetivos.

De acordo com THAYER (1976:242), persuasão é o processo de afetar o pensamento ou comportamento do receptor, de acordo com o interesse do emissor. É aberta e intencional e comumente visa objetivos especificamente psicológicos ou de comportamento, também é direcionada mais a massas que a indivíduos. Já a influência é uma tentativa a longo prazo de afetar o receptor, de forma que não lhe seja adversa.

Normalmente é algo encoberto, às vezes não intencional e mais indireto. Ao mesmo tempo, é direcionada para objetivos mais amplos e de ação interpessoal.

Influência e persuasão são aptidões comunicativas que se têm em alguma medida e para as quais importam mais as capacidades conceituais e as atitudes que as técnicas.

Nesse sentido, THAYER (1976:243) considera que há apenas dois meios de afetar os outros: física e comunicativamente. Assim, uma forma não agressiva para influenciar pessoas é utilizar a comunicação.

Nas organizações, a efetividade de um administrador depende de sua competência em persuadir outros indivíduos.

Por outro lado, a realidade das empresas, das relações sociais e familiares também impele e exige do homem uma capacidade cada vez maior de integração.

Dessa forma, quando um indivíduo entra em contato com outro, busca principalmente informações que confirmem relações situacionais estabelecidas e que permitam a integração e a perpetuação do seu sistema psicológico, cujo desenvolvimento se dá por meio de experiências comunicativas. O contrário gera gradual desintegração da estrutura psicológica do indivíduo envolvido. Assim, um papel importante da comunicação no nível intrapessoal é o de proporcionar a auto-integração.

No contexto de grupos humanos mais amplos que os do contato direto, há a mesma necessidade de integração contínua. No nível das organizações formais, as funções integrativas são preenchidas, em parte, pela burocratização, pelo estabelecimento de procedimentos e pela institucionalização.



As organizações tem vários interesses na função integrativa da comunicação, entre eles THAYER (1976:261) cita:

- as pessoas não se comprometem com uma organização se não se identificam e relacionam-se mutuamente com os outros membros da organização e não se sentem integrantes dela;
- quando as funções integrativas de uma organização são incompatíveis com as da sociedade, os membros da organização sofrem as conseqüências do conflito psicológico resultante;
- o sistema informativo de manutenção de uma organização, para ser efetivo, precisa basear-se nas convenções e práticas integrativas comuns aos membros da organização;
- o nível interpessoal, os processos interativos decisivos se dão na direção horizontal e não vertical. Horizontalmente as relações são mais simbióticas e verticalmente mais sinérgicas;
- a integração horizontal e a vertical são as principais fontes de manutenção de qualquer organização; e
- a relação homem-máquina criou necessidades das funções integrativas de comunicação entre os membros da organização;

Como vimos, a comunicação, apesar da aparente simplicidade e obviedade de seu significado e processo, é uma intrincada rede de subprocessos simultâneos que envolve emissor e receptor, operações mentais tanto instantâneas como posteriores, mensagens

estruturadas e circunstâncias adequadas. A comunicação depende de atenção e cuidado, que só existem quando as partes envolvidas conhecem o processo.

Em virtude de toda a complexidade inerente ao processo comunicativo, uma questão torna-se essencial, quais são as medidas de eficácia da comunicação?

THAYER (1976:160) responde-nos que uma mensagem só é realmente eficaz, se for atendida, se for consumida pelo receptor e gerar o comportamento esperado pelo emissor. Se for compreendida pelo receptor, mas não gerar o feedback esperado, a comunicação foi apenas eficiente.

A eficácia depende do desenvolvimento de dois tipos de competências comunicativas básicas: estratégica e tática.

A competência estratégica está relacionada à capacidade de compreender a relação situacional de um encontro comunicativo e diagnosticar suas conseqüências. Como em todo encontro comunicativo, o que é comunicado depende do estado complexo das relações entre emissor e receptor.

Em complemento à competência estratégica, a competência tática compreende as habilidades e aptidões para comunicar ou receber comunicação de outros.

Com o desenvolvimento das competências estratégica e tática, é possível alcançar um certo nível de controle comunicativo. Mas esse controle depende ainda da compreensão de que:

- não existe a comunicação perfeita;
- nossas intenções comunicativas para com os outros nunca são completamente satisfeitas;

- nosso controle dos encontros comunicativos, para vantagem nossa e dos outros, não deve visar à perfeição; deve ter por objetivo reduzir a mínimo os erros significativos;
- alcançar o controle não apenas por intermédio do estudo e do acúmulo de receitas para o sucesso, mas principalmente pela prática;
- a prática da comunicação, com a finalidade de aumentar o controle, pode ser frutífera apenas na medida em que tentamos comunicar ou receber comunicação a respeito de alguma finalidade ou propósito muito específico. Medindo a distância e a dimensão de nossos erros ou falhas, e possuindo uma compreensão adequada do processo, podemos acentuar nossa capacidade estratégica e tática.

Por mais planejamento e cuidado que se tenha, não é possível controlar as pessoas em sentido absoluto, mesmo sendo os encontros comunicativos mutuamente regulatórios de alguma maneira.

Cada participante do processo ganha mais controle sobre a comunicação com os outros na medida em que desenvolve sua própria capacidade estratégica e tática.

✓ Nas organizações, a eficácia da comunicação depende da resposta a quatro questões básicas:

- a comunicação foi eficaz, do ponto de vista intrapessoal?
- a comunicação realmente se efetivou, do ponto de vista da intercomunicação?



- a comunicação foi eficaz do ponto de vista do bem-estar interno (manutenção), ou das condições de adaptação externa, ou do preenchimento de metas do conjunto da organização?
- os meios e canais empregados na comunicação relacionada com tarefas e na comunicação de massa dentro da organização são eficazes.

No entanto, o que é prejudicial num nível de análise, pode ser totalmente eficaz em outro.

Um fator importante a levar em consideração na eficácia da comunicação nas organizações é a intenção. A ineficácia da intercomunicação nas organizações pode ser atribuída em grande parte a uma falha do emissor no estabelecimento de um objetivo nítido, antes do início do encontro comunicativo. Sem um propósito claro e específico para o ato de comunicar e para a recepção da comunicação, praticamente não existe eficácia. Só há eficácia em função de intenções específicas.

Já a eficiência comunicativa é limitada por três circunstâncias:

- as aptidões individuais para comunicar.
- a ausência de competência estratégica em reconhecer os facilitadores e inibidores (as circunstâncias) em que atua; discernir em que tipo de situação se encontra; habilidade de compensar as situações contraditórias e competência tática para sair-se bem nas situações em que é possível apenas atingir os objetivos parcialmente.
- as táticas, cuja atuação é ainda dependente, em alto grau, do modo de compreender o processo comunicativo. “O

modo de alguém compreender o processo comunicativo é determinante muito mais fundamental de sua eficiência comunicativa geral, do que suas técnicas.” (THAYER, 1976:171)

Além de contemplarmos a teoria de THAYER em nosso estudo, é importante abordarmos a comunicação sob a ótica da Teoria dos Sistemas Gerais, a TSG.

De acordo com LITTLEJOHN (1998:63), a obra de THAYER, em especial a que utilizamos neste trabalho, é profundamente orientada para o sistema e a própria complexidade da comunicação é melhor compreendida sob a ótica da TSG.

A TSG é uma ampla abordagem multidisciplinar do conhecimento, baseada no conceito de sistema. Uma de suas finalidades é integrar grande parte dos conhecimentos acumulados num quadro de referência claro e realista, que se viabiliza por meio do isomorfismo: uma semelhança estrutural entre dois modelos ou entre um modelo abstrato e um fenômeno observado. Dessa forma, diz-se que dois sistemas muito diferentes são isomórficos se os seus comportamentos forem governados pelos mesmos princípios. Na teoria da comunicação, o isomorfismo é predominante, uma vez que as analogias são abundantes, como descreve LITTLEJOHN (1998:47):

“Locutores e audiências são comparados a termostatos e aquecedores. O fluxo de informação organizacional é equiparado à interação cérebro-músculo. A solução humana de problemas é vista como semelhante aos laços de feedback do computador.”

Por ser a comunicação um sistema de natureza multidisciplinar, a TSG é uma excelente ferramenta para o estudo da

comunicação, oferecendo as seguintes vantagens elencadas por LITTLEJOHN (1998:48).

- um vocabulário comum;
- um modo de estudar organizações grandes e complexas;
- análise holística;
- ênfase sobre informação e comunicação em sociedade;
- um ponto de vista mais funcional do que estrutural;
- uma perspectiva teleológica, em função da realização de metas.

Antes de entendermos em que medida a comunicação se beneficia dessa teoria, é primordial conhecermos o que é um sistema.

Segundo LITTLEJOHN (1998:41), um sistema é um conjunto de objetos ou entidades que se inter-relacionam mutuamente para formar um todo único. Os sistemas podem ser abertos ou fechados. Num sistema fechado não existe intercâmbio com o seu meio externo ou ambiente, já um sistema aberto caracteriza-se pela troca de matéria e energia com o meio ambiente. Desse modo, o sistema aberto é orientado para a vida e o crescimento, enquanto o sistema fechado está orientado para o progressivo caos interno (entropia), desintegração e morte.

Um sistema é formado por quatro componentes:

- objetos: as partes, elementos ou membros do conjunto, podendo ser físicos ou abstratos ou ambas as coisas;
- atributos: as qualidades ou propriedades do sistema e seus objetos;



- relações internas entre os seus objetos: qualidade definidora crucial dos sistemas, está ligada à interdependência e coibição;
- meio ambiente: os sistemas são afetados pelo meio circundante.

Os sistemas possuem também qualidades:

- totalidade: um sistema constitui um todo único, em que a soma das partes, nunca é igual ao todo. Num sistema, o todo consiste numa interação de partes;
- interdependência: as partes do sistema se inter-relacionam e se afetam mutuamente. Em consequência, uma mudança numa parte do sistema produz mudanças em todo o sistema;
- hierarquia: os sistemas complexos consistem em certo número de subsistemas. Portanto, o sistema é uma série de níveis de crescente complexidade, hierarquicamente organizados;
- auto-regulação e controle: o que acontece num sistema é controlado por suas finalidades e o sistema regula seu comportamento para realizar as finalidades. Assim, as partes do sistema devem comportar-se de acordo com suas regras e têm de adaptar-se ao meio ambiente na base de feedback;
- intercâmbio com o meio ambiente: um sistema aberto interatua com o seu meio ambiente, absorvendo e desprendendo matéria e energia. Por isso os sistemas



possuem inputs (alimentação) e outputs (descarga, produto);

- equilíbrio ou homeostase: um sistema aberto deve ser capaz de manter-se em equilíbrio, de modo a evitar o destino de um sistema fechado: a crescente entropia;
- mudança e adaptabilidade: devido a um meio ambiente em constante mudança, o sistema deve ser adaptável;
- equifinalidade: num sistema, a meta, a finalidade pode ser alcançada de muitas maneiras e de vários pontos de partida diferentes.

✓ A comunicação possibilita ao ser humano dar e receber dados, que ao serem levados em conta, transformam-se em informações, as quais inter-relacionadas transformam-se em conhecimento. Dessa forma, a comunicação carrega consigo as propriedades de sistema aberto, aquele em que a troca de matéria e energia com o meio ambiente é vital. Pelas características a seguir, LITTLEJOHN (1998:52-54) demonstra os vários modos em que a comunicação exibe propriedades de sistema aberto.

- ✓ □ a comunicação é um processo complexo: quando membros ou elementos estão em comunicação entre si, estão se associando, cooperando, formando uma organização ou um organismo;
- a comunicação é um processo interdependente: os comunicadores afetam-se mutuamente e simultaneamente e as variáveis no processo de comunicação são interdependentes (correlacionadas, coibidas);



- a comunicação é um processo adaptativo: por meio da comunicação, o ser humano se adapta e ajusta continuamente ao mundo das pessoas e coisas à sua volta. Por outro lado, durante o processo comunicativo, o indivíduo ajusta e regula constantemente seu comportamento por meio do feedback;
- a comunicação é um processo padronizado de comportamento governado por regras: a comunicação ocorre por meio do uso de sinais, que precisam ser validados e seu uso governado por regras;
- a comunicação é um processo hierarquicamente ordenado que inclui subsistemas: como exemplo desse pressuposto temos a teoria de Thayer, que divide a comunicação em quatro níveis (subsistemas), em quatro funções, em duas competências, em quatro subsistemas do metabolismo da comunicação;
- a comunicação é um processo orientado para a cadeia: a comunicação pode ser considerada um processo de duas pessoas, de muitos indivíduos em grupos, de organizações e de sociedades.

A TSG, assim como Thayer, nos fornece diretrizes de análise da comunicação. E, a própria teoria desenvolvida pelo autor segue a orientação conceitual da TSG. Por isso, de acordo com LITTLEJOHN (1998:58 e 63), ao utilizarmos os ideais de Thayer, para observar as duas organizações apresentadas no capítulo 3, estamos implicitamente realizando uma análise sistêmica a respeito de suas estruturas e da comunicação por elas desenvolvida.

Por todos os aspectos da comunicação apresentados anteriormente, podemos constatar que comunicar é um desafio à percepção, à capacidade de raciocínio e à sensibilidade. Conhecer o processo é uma etapa primordial em direção à participação, ao inter-relacionamento e também ao sucesso.

Até este ponto observamos o significado da comunicação, qualidades e características como sistemas abertos, os pontos críticos, as exigências para atingir eficácia e eficiência e as funções aplicadas da comunicação. Esse quadro introdutório serve de base às reflexões a seguir sobre o papel da comunicação no contexto individual, interpessoal e organizacional.



1.2 O PAPEL DA COMUNICAÇÃO PARA O HOMEM

A comunicação que emitimos e recebemos influencia e impacta nossa vida pessoal e social. Para explicar o papel da comunicação na vida humana, THAYER (1976:129) divide o relacionamento homem x comunicação em três aspectos: individual, interpessoal e organizacional.

No comportamento individual a comunicação desempenha para o intelecto e para as emoções de uma pessoa o mesmo papel que a alimentação e a respiração desempenham nos processos fisiológicos humanos.

Enquanto no organismo humano, a respiração é responsável pela transformação do alimento em energia, no processo de comunicação há a transformação dos fatos em informação:

“A tradução seletiva de fatos brutos em dados sensoriais, pelos órgãos dos sentidos, e a conversão seletiva daqueles dados sensoriais em informações consumíveis (ou utilizáveis) pela mente ou sistema psicológico – são a parte vital do ‘metabolismo da comunicação’”. (THAYER, 1976:49).

O metabolismo da comunicação é constituído por quatro subprocessos: produção, disseminação, aquisição e processamento ou consumo de dados. Muitas vezes, uma pessoa trabalha, simultaneamente, na produção, disseminação, aquisição e processamento ou consumo de dados. Durante o metabolismo da comunicação, um indivíduo adquire dados, processa-os transformando em informações, com as quais produz o conteúdo da mensagem que disseminará para o receptor, que passará pelos mesmos subprocessos.



No aspecto interpessoal, a comunicação é o processo vital que leva indivíduos e organizações a se relacionarem uns com os outros, influenciando-se mutuamente. Nesse âmbito, a comunicação é decisiva e tem o papel de determinar as condições, as operações e o inter-relacionamento de todos os sistemas vivos.

Já no plano organizacional, quando se organiza uma empresa, o que se organiza de fato é o fluxo de informações relacionadas com a empresa e, em consequência, as relações estratégicas entre as suas partes funcionais. Dessa forma, a comunicação define e determina a estrutura, o funcionamento e o futuro de qualquer organização.

De acordo com LITTLEJOHN (1998:317)

“A comunicação é central para a estrutura e a função organizacionais.... a estrutura de uma organização é predominantemente definida por padrões de comunicação.”

Todos esses aspectos tornam a comunicação um processo dinâmico, indispensável e subjacente à existência, ao crescimento, à modificação e ao comportamento de todos os sistemas vivos. Por meio do processo comunicativo, pessoas e organizações relacionam-se com o meio ambiente, com os outros e com suas próprias partes.

Em complemento aos três aspectos anteriores, em que podemos perceber a importância e o desempenho da comunicação para cada pessoa individualmente, para os relacionamentos interpessoais e organizações, THAYER (1976:47) estabelece um plano de análise dos problemas em comunicação.

Sua proposta de análise da comunicação é uma contribuição relevante ao estudo do tema, na qual ele divide o trabalho da comunicação em quatro níveis: intrapessoal, interpessoal, organizacional e tecnológico.



O nível intrapessoal analisa o que se passa no íntimo dos indivíduos durante o processo comunicativo. Nele se verifica a aquisição, o processamento e o consumo de informações e se efetiva todo o processo comunicativo.

“O fenômeno básico de toda comunicação humana é o processo intrapessoal de dar importância ou transformar em mensagem os fatos brutos e não estruturados de nosso mundo externo e interno e de organizar e converter os fatos em unidades ou mensagens compreensíveis, consumíveis, funcionais.”
THAYER (1976:130)

Tudo no processo de comunicação começa e se realiza dentro do indivíduo. Durante esse processo, vários fatores interagem e interferem, os mais importantes são o sistema conceptual/valorativo (modelo de mundo) e o modelo cibernético de controle do comportamento.

O sistema de conceptual/valorativo interfere por meio das crenças, da cultura, da capacidade de percepção e concepção, das aptidões e suscetibilidades ao processo comunicativo, do comportamento de cada pessoa diante do aprendizado, das mudanças e dos sentimentos. Já o modelo cibernético de controle do comportamento estuda a reação no íntimo de uma pessoa diante da discrepância entre um objetivo esperado/planejado e o objetivo alcançado, controlando o comportamento diante do diagnóstico.

Esses fatores interagem no íntimo do homem, durante o processamento das informações e são condições prévias para um outro patamar da comunicação humana, a intercomunicação, cujas características somam-se às da comunicação intrapessoal.

O segundo nível de análise, a comunicação interpessoal, procura verificar como os indivíduos se afetam mutuamente, por meio da intercomunicação e, desse modo, regulam-se e controlam-se uns aos outros.



Embora a comunicação seja sempre determinada pelo processo de comunicação que ocorre dentro de cada participante do processo, não entre eles, a intercomunicação é uma tentativa de estabelecer, manter, explorar ou alterar algum relacionamento-situacional para com o outro, por meio da tentativa de adaptar-se ao outro ou de adaptá-lo a si, num processo de regulação e controle recíproco.

Entretanto, para alcançar sucesso no processo de intercomunicação, o autor detectou quatro condições prévias, sem as quais não haverá intercomunicação significativa, mas que não garantem necessariamente o sucesso do processo:

- a existência de um relacionamento no qual pelo menos uma das pessoas envolvidas tenha um modelo conceptual dessa relação. No entanto, se cada uma delas, considerando um encontro entre dois indivíduos, tiver um modelo conceptual diferente do relacionamento, certamente surgirão obstáculos à comunicação entre elas;
- alguma necessidade ou apetite, algum propósito ou intenção. Neste caso, pelo menos uma pessoa deve ter uma intenção ou propósito para com uma ou várias outras, ou um apetite de receber comunicação de algum modo, ou as duas coisas;
- ✓ □ papéis e regras. Se não forem seguidas regras mínimas para a intercomunicação, ela não se processará; e
- linguagem. É necessária a aceitação mútua de símbolos comunicativos compartilhados.

Garantidas as condições prévias, THAYER (1976:101) descreve as quatro características da dinâmica da intercomunicação.

- mutualidade, complementaridade e simbiose. À medida em que o apetite comunicativo de uma pessoa casa-se com o extravasamento comunicativo de outra, ou se complementa, a interação torna-se mais fácil. E, quando isso ocorre, uma condição de simbiose (ou sinergia) está subentendida em seu encontro. Nesse caso, a possibilidade de sucesso do encontro é muito maior;
- ✓ □ poder. Considerando que a comunicação é o mecanismo por meio do qual é exercido o poder, ao controlar ou afetar o metabolismo da comunicação de outra pessoa, pode-se obter certo grau de poder sobre ela; ✓
- ✓ □ controle e regulação. As expectativas de um indivíduo com relação à provável reação da outra pessoa à sua interação com ela, tem efeito pré-regulador sobre o comportamento; e ✓
- jogo. A compreensão de alguns aspectos de um jogo contribui para o entendimento da dinâmica da intercomunicação humana, que em muitos momentos pode parecer com um. Tanto no jogo como nas relações interpessoais é fundamental seguir regras para entrar e manter-se no jogo.

Toda intercomunicação ocorre no contexto de uma organização, cuja essência é a estrutura das relações entre pessoas e departamentos e as regras por meio das quais é governado o comportamento de umas com as outras, formando uma organização natural - como um

grupo informal -, ou uma organização planejada - como uma empresa de negócios.

Fato que nos leva ao terceiro âmbito de análise, o organizacional. Este nível está relacionado às redes de sistemas de dados que ligam entre si os membros da organização e fornecem os meios por meio dos quais a empresa se relaciona com o meio ambiente. Os sistemas de dados afetam a tomada de decisões relacionadas com as tarefas a serem cumpridas e com o rendimento e a eficácia da organização.

Nesse contexto convém lembrar que o funcionamento de um complexo sistema de dados, por si só, não garante a ocorrência da comunicação:

“... a comunicação não ocorre na formulação, na transmissão ou no transporte de dados. É um processo que ocorre dentro do consumidor da produção dos sistemas, e não no sistema que transporta os dados até ele. Não há qualquer expressão, significado ou utilidade nos dados em si. A comunicação que ocorre é propriedade do consumidor e do fluxo de dados combinados – não do fluxo de dados em si.” (THAYER, 1976:133)

Já os sistema de comunicação definem-se

“pelas práticas de aquisição e consumo de dados (racionais ou não) dos consumidores da produção daquele sistema, intencionalmente ou por acaso. Nos sistemas de comunicação, as fontes dos dados transportados são funções do verdadeiro comportamento comunicativo da pessoa que está no local da consumação.” (THAYER, 1976:135).

Em conseqüência, todos os sistemas de comunicação são também sistemas de controle. Os sistemas de controle são sistemas racionais de dados que visam controlar sua própria produção e canalizar de modo calculado o comportamento para a solução de problemas e tomada de decisões das pessoas que estão ligadas a eles.



Por último, THAYER propõe o nível de análise tecnológico, em que se volta a atenção para a tecnologia da comunicação, seu desenvolvimento, desempenho e impacto na vida de pessoas e organizações.

Com sua proposta de análise dos problemas de comunicação por níveis, o autor criou um importante instrumento de análise da comunicação, por meio do qual podemos analisar as quatro dimensões de sistemas de comunicação, ou nos deter em um único nível.

Ele nos propiciou uma reflexão importante sobre a comunicação, que baliza, dá suporte e subsídios às pesquisas nesta área do conhecimento. O plano de análise de THAYER norteia a observação dos aspectos de comunicação nas duas empresas analisadas neste trabalho, a fim de verificarmos a concepção e o papel da comunicação em organizações empresariais contemporâneas.

A fim de subsidiar nossa discussão sobre “o papel da comunicação nas organizações contemporâneas” e em complemento à exposição realizada sobre o papel da comunicação para o homem, enfocamos no próximo capítulo a relação entre comunicação, organizações e administração.



2 Comunicação, organizações e administração



2.1 O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES E NA ADMINISTRAÇÃO

A comunicação tem um papel fundamental na vida de qualquer indivíduo, capacitando-o a adaptar-se ao meio ambiente e adaptando o meio ambiente a suas necessidades e interesses. Dessa forma, a comunicação possibilita ao homem fazer e sentir-se parte do mundo, de forma reflexiva e participativa.

Expressando-se por meio da comunicação, o homem integra organizações familiares, de amigos, empresariais, esportivas e religiosas.

As organizações tal qual a comunicação, permeiam toda a vida humana. ETZIONI apud LITTLEJOHN (1998:287) relata que o homem nasce, cresce, é educado e passa a maior parte da vida em organizações. Integrando, participando e sendo formado por elas. E, boa parte da comunicação do homem moderno ocorre no contexto das organizações.

De acordo com CHIAVENATO (1999b:8), organização é uma entidade social formada por pessoas que trabalham juntas, estruturadamente em uma divisão de trabalho para atingir um objetivo comum.

“Através de recursos como conhecimento, pessoas, dinheiro, tecnologia, informação, as organizações desempenham tarefas por meio do trabalho coletivo que nenhum indivíduo isoladamente conseguiria desempenhar”.



Uma organização humana planejada, segundo THAYER (1976:115), pressupõe algumas pessoas, realizando certas tarefas, cujos produtos estão previstos para se enquadrarem de modo oportuno ou lógico e podem realizar o que não poderia ser alcançado por qualquer uma dessas pessoas, se uma delas tentasse fazer sozinha todas as tarefas. Ou seja, o objetivo de uma organização é realizar o que de outra maneira seria impossível.

Segundo o autor, as organizações funcionam como sistemas vivos formados por dois processos básicos: o primeiro é a importação de recursos do meio ambiente para a conversão em produtos ou serviços que são utilizados para o consumo pelas mesmas partes, ou por outras, do seu meio ambiente; e o segundo processo é a aquisição de dados do meio ambiente e de suas partes internas, para serem utilizados na definição de problemas e na tomada de decisões a fim de alcançar seus objetivos. Tanto os recursos materiais quanto os dados sustentam as organizações, determinam a condição de suas relações situacionais com o meio ambiente e a direção de seu movimento e crescimento.

Na ótica do pesquisador toda organização depende do modo como as pessoas e as organizações são ou não administradas; e dirigir pessoas, dentro ou fora de organizações formais, depende, basicamente da comunicação. Por isso, o autor percebe uma relação íntima e clara entre pessoas, comunicação, relacionamento e organizações.

Como sistema vivo, as organizações respiram e sobrevivem em função da forma como a comunicação é compreendida e aplicada.

SCHULER apud OLIVEIRA (2001:62) destaca:

“se uma organização humana só é possível sobre um sistema de relações (comunicação) humanas; então conceber uma empresa



é conceber um sistema complexo de comunicações, com a finalidade de executar tarefas determinadas.”

Dessa forma,

“quando se organiza uma empresa coletiva de qualquer tipo, o que se organiza de fato é o fluxo de informações relacionadas com a empresa e, conseqüentemente, as relações estratégicas entre as suas partes funcionais. A comunicação que ocorre dentro da organização e entre ela e seu meio ambiente definem a organização e determinam as condições da sua existência e direção”. THAYER (1976:120)

Em busca de sobrevivência e crescimento, as organizações buscam estabelecer, manter, explorar ou alterar algumas relações situacionais entre si e o meio ambiente. O que pode ser alcançado por meio da comunicação entre suas partes internas e delas com partes do seu meio ambiente.

Nas últimas décadas, diante das transformações que ocorreram em todo o mundo, decorrentes do processo de globalização, dos avanços tecnológicos e de mudanças no capitalismo, estabelecer e transformar relações com o meio ambiente interno e externo, têm sido fundamental para qualquer organização. As organizações modernas têm sido cobradas por um novo cidadão, mais que consumidor, a estabelecer novas formas de relacionamento com a sociedade.

Nesse aspecto, THAYER (1976:23) considera que pessoas e organizações relegam a comunicação a um papel incidental e periférico. No entanto, lentamente essa forma de perceber a comunicação dá lugar a uma comunicação integrada, participante e estratégica para as organizações, sem a qual fica difícil sobreviver na atualidade. Trata-se da comunicação empresarial, organizacional, corporativa ou institucional. Suas denominações são diversas, mas o objetivo é o mesmo, atender as necessidades e especificidades comunicacionais das organizações.

De acordo com TORQUATO DO REGO (1986:77):

“A comunicação dá unidade a um conceito de empresa, harmonizando interesses, evitando a fragmentação do sistema, promovendo internamente sinergia negocial e, externamente, comportamentos e atividades favoráveis à organização”

Para APONI (1997:118) a comunicação impulsiona a organização em direção de suas metas. A inexistência do processo inviabilizaria qualquer organização. A partir da comunicação pode-se criar organizações planejadas de pessoas comprometidas, cada uma a seu modo, num esforço comum.

A comunicação é também base para a tomada de decisão organizacional.

“A comunicação é uma parte essencial da tomada de decisão organizacional. As decisões podem ser tomadas por indivíduos ou por grupos mas, independentemente de onde são tomadas, as decisões devem basear-se em informação.... obtida, na grande maioria das vezes, pela comunicação. Quando ocorre uma tomada conjunta de decisão, a comunicação torna-se até mais vital. (LITTLEJOHN, 1998:317):”

Num contexto bem atual, para NASSAR & FIGUEIREDO (1995:8), as questões organizacionais não se restringem às áreas produtiva e financeira, comumente consideradas prioritárias. As empresas são personagens fundamentais nos cenários político, econômico, cultural e social, nos quais sua participação e relacionamento são também prioritários.

A urgência em se considerar a comunicação como aspecto vital da organização é demonstrado por NASSAR & FIGUEIREDO (1995:19) com uma citação do jornalista João Saldanha. Segundo, o jornalista, o pênalti é tão importante que deveria ser batido pelo próprio presidente do clube. De forma similar, a comunicação empresarial é, hoje,

tão fundamental que deveria envolver diretamente os presidentes das empresas.

“Isso porque comunicação empresarial é a somatória de todas as atividades de comunicação da empresa. Elaborada de forma multidisciplinar – a partir de métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, lobby, propaganda, promoções, pesquisa e marketing – e direcionada à sociedade, formadores de opinião, consumidores e colaboradores (trabalhadores, fornecedores e parceiros). Elaboração esta que tem sempre como referência básica o planejamento estratégico da empresa.” (NASSAR & FIGUEIREDO, 1995:19)

Principalmente a partir da década de 90, toda comunicação nas organizações é vista de forma estratégica, alinhada ao planejamento estratégico e inserida em qualquer ação organizacional em direção de seus públicos.

CHIAVENATO (1999b:535) considera que a comunicação organizacional interliga as mensagens entre a administração e as pessoas em busca da excelência no trabalho. Todas as comunicações dentro da organização devem passar pela comunicação organizacional, onde serão selecionadas e disseminadas.

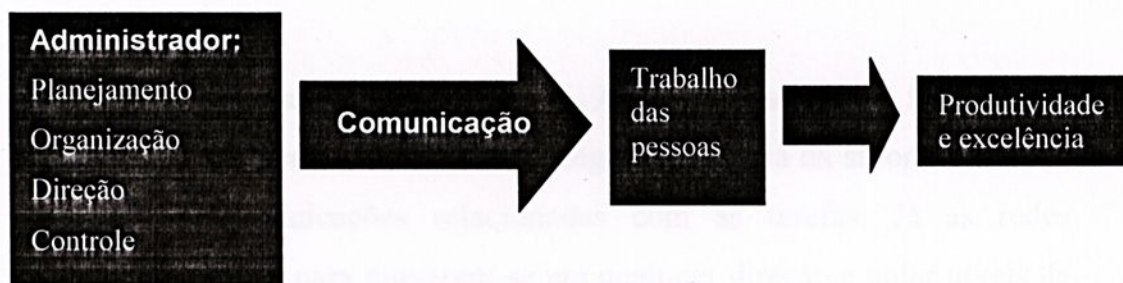


Figura 1 - A atividade administrativa e o gargalo da comunicação

Fonte: CHIAVENATO (1999b: 535)

A comunicação empresarial não precisa ser exatamente um setor, o essencial é que seja um conceito presente em toda a organização. A

comunicação gerada na organização será mais eficaz e se tornará estratégica na medida em que estiver em consonância com o planejamento estratégico da empresa.

Comunicar não significa simplesmente emitir informações, nas organizações é importante que as comunicações sejam planejadas e reflitam a filosofia da empresa.

Quando se trabalha nesse sentido a comunicação da empresa tende a ser mais objetiva e eficaz.

O processo de comunicação empresarial possui duas variáveis substanciais: os canais de comunicação pelos quais a mensagem flui numa organização e os fluxos que ela segue.

A escolha dos canais e principalmente dos fluxos de comunicação refletem a concepção de comunicação e de ser humano da organização e determinam os tipos de relacionamentos e comportamentos esperados.

Os canais podem ser formais e informais. ROBBINS (1999:200) e TORQUATO (1986:63) os denominam de redes formais e redes informais.

Segundo ROBBINS (1999:200), as redes formais de comunicação são geralmente verticais, seguem a cadeia da autoridade e são limitadas às comunicações relacionadas com as tarefas. Já as redes informais são livres para moverem-se em qualquer direção e pular níveis de autoridade. Elas satisfazem as necessidades sociais dos membros do grupo, enquanto facilitam a realização de tarefas.

Quando a política de gestão da empresa baseia-se em diretrizes autoritárias, TAVARES (1992:16) salienta que os canais formais são os mais utilizados, uma vez que permitem maior controle. Os informais,



por serem espontâneos e mais livres do controle da empresa, ignoram freqüentemente as instâncias formais, sem contudo, deixar de atingi-las. É por meio desse tipo de canal que se processa a maior parte dos boatos.

Quanto ao fluxo, a direção que segue a comunicação numa organização, de acordo com ROBBINS (1999:199), a comunicação em um grupo ou organização pode fluir vertical ou horizontalmente.

Na direção vertical, há a comunicação ascendente – flui para um nível mais baixo do nível de onde parte - e descendente – flui para um nível mais alto da organização. A comunicação ascendente é, normalmente, utilizada por líderes de grupo para designar metas, fornecer instruções de trabalho, informar sobre políticas e procedimentos, apontar problemas que precisam de atenção e oferecer retorno de desempenho. Por outro lado, a comunicação descendente é usual para fornecer retorno para os superiores sobre metas, problemas e sobre o clima da organização.

Quando flui na direção horizontal/lateral, a comunicação ocorre entre membros do mesmo grupo de trabalho, entre membros de grupos de trabalho do mesmo nível, ou entre quaisquer pessoas com funções equivalentes na escala horizontal.

CHIAVENATO (1999b:537) explicita na figura 3 as atividades a que se destinam cada tipo de fluxo de comunicação nas organizações.



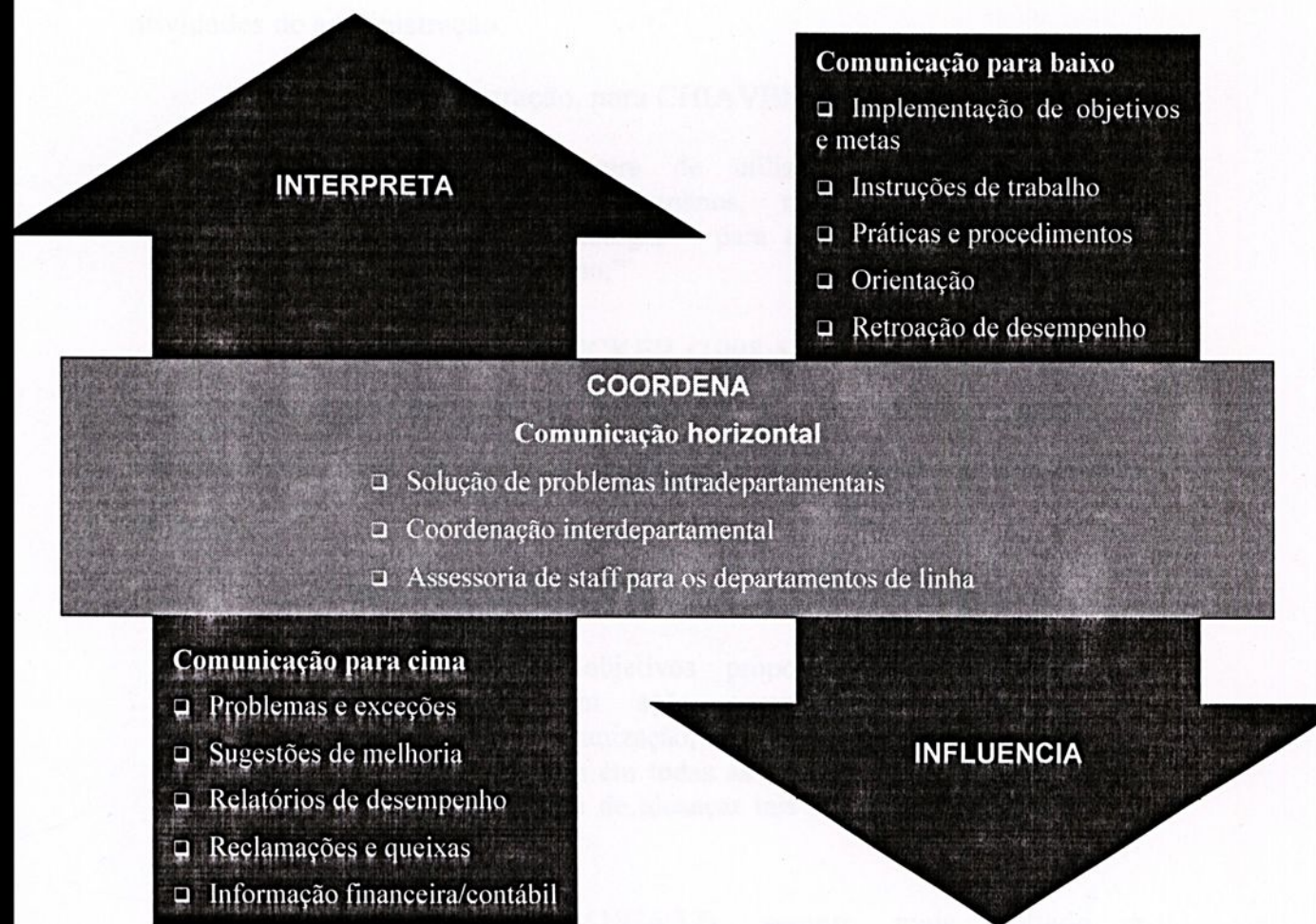


Figura 2 – As comunicações formais verticais e horizontais

Fonte: CHIAVENATO (1999b:537)

De acordo com OLIVEIRA (2001:64), em modelos de organizações mais tradicionais baseados na hierarquia e no poder, dominam os fluxos de comunicação descendentes. Nesses modelos os processos de retroalimentação ou feedback, não são valorizados e os ruídos que reduzem a capacidade de compreensão das mensagens são praticamente ignorados.

Para manter em funcionamento com eficiência e eficácia todos os fatores envolvidos numa organização, inclusive a comunicação,

para gerenciar as imperfeições humanas, as constantes mudanças das condições internas e externas da organização, surge o conceito e as atividades de administração.

A administração, para CHIAVENATO (1999b:6),

“constitui a maneira de utilizar os diversos recursos organizacionais – humanos, materiais, financeiros, de informação e tecnologia – para alcançar objetivos e atingir elevado desempenho.”

Na ótica de DRUCKER (1998:5), a organização como um órgão para cooperar com a sociedade, só se viabiliza graças à administração. Sem ela qualquer organização seria apenas um amontoado de gente.

Para CHIAVENATO a administração tem a tarefa de

“interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos da maneira mais adequada.”

Já THAYER (1976:37), sempre mais voltado à comunicação, considera que

“o papel da administração é determinar e implementar os sistemas de comunicação (sistemas de informação e decisão), que melhor preencham os objetivos pessoais ou organizacionais e que, ao mesmo tempo desenvolvam ainda mais sua capacidade.”

A administração, para o autor, possui três tarefas fundamentais: gerenciar pessoas, relações interpessoais e organizações, nas quais a comunicação apresenta-se como o elemento comum. Por isso, a eficácia das organizações depende dos padrões de comunicação atuais ou passados, tanto internos como externos.



A administração, reunindo, organizando e dirigindo os esforços de todas as áreas, norteia a organização em direção à excelência. Todo esse trabalho é realizado pelo administrador, o profissional responsável pelo desempenho de uma ou mais pessoas de uma organização. Ele obtém resultados por meio da organização e das pessoas que nela trabalham, para isso ele planeja, organiza e dirige pessoas. O administrador consegue alcançar seus resultados por meio das pessoas. Para conseguir que cada pessoa dê o melhor de si, o administrador lança mão da comunicação, de sua capacidade de criar relacionamentos, estabelecer vínculos, compartilhar idéias e afetar pessoas.

Para KUNSCH (1986:36),

“administrar uma organização social consiste em planejar, coordenar, dirigir e controlar seus recursos, de maneira que se obtenha uma alta produtividade, baixo custo e o maior lucro ou resultado, por meio da aplicação de um conjunto de métodos e técnicas, o que pressupõe um contínuo processo de comunicação para alcançar esses objetivos. O que se organiza de fato são fluxos de informações, que permitirão à organização sobreviver, progredir e manter-se dentro da concepção de sistema aberto”.

Assim, comunicação, organizações e administração estão intrinsecamente relacionadas.

Comunicação e organização são dois aspectos inseparáveis e imprescindíveis à vida humana que dependem das habilidades pertinentes à administração para sobreviverem.

Ao mesmo tempo as atividades inerentes à administração só existem inseridas no contexto organizacional e dependem da comunicação para ter efetividade.

Desse modo, principalmente diante dos desafios do século XXI, espera-se que comunicação, organizações e administração caminhem juntas, como processos inseparáveis que são.



2.2 OS DESAFIOS ÀS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

Um novo e amplo desafio à administração e à comunicação contemporâneas é conduzir as organizações em meio aos fenômenos e turbulências provocados pela globalização e pela revolução da tecnologia da informação, processos recentes e intimamente relacionados.

O processo de globalização desencadeado nas últimas décadas é a resposta do sistema capitalista à exaustão de seu modelo de crescimento industrial.

“A tese da globalização está sendo colocada como um imperativo para a superação da crise estrutural do sistema capitalista mundial. Sem a globalização, o sistema capitalista mundial seria levado à bancarrota.” ALCOFORADO (1997:15)

ALCOFORADO (1997:15) relata que o declínio da produtividade do capital e das margens de lucro baseados na atividade industrial já ocorria desde o auge da corrida armamentista e aeroespacial entre os Estados Unidos e a União Soviética - habitualmente um momento de expansão capitalista -, entrando em uma fase agonizante com o fim da Guerra Fria.

“Na medida em que se desfazem as hegemonias construídas durante a Guerra Fria, declinam as superpotências mundiais, envelhecem ou apagam-se as alianças e acomodações estratégicas e táticas sob as quais desenhava-se o mapa do mundo até 1989, quando caiu o muro de Berlim...” IANNI (1997:13)

Apagado e envelhecido, o sistema capitalista encontra na globalização e nas novas tecnologias baseadas na microeletrônica, na informática e na biotecnologia a base para uma nova expansão.



Principalmente, a partir da queda do muro de Berlim, em 1989, o capitalismo entra em uma nova fase de expansão intensiva e extensiva, impulsionada pela abertura de novos mercados representados pelos países do Leste Europeu.

“Com a desagregação do bloco soviético, reduziram-se as barreiras estrangeiras também na China, Vietnã e outros países com regimes socialistas e desde então o capitalismo deparou-se com uma imensa possibilidade de expansão, de novos surtos de acumulação, onde há condições novas e muito favoráveis para o desenvolvimento extensivo e intensivo do capitalismo.” (IANNI,1997:24)

O processo de globalização representa segundo IANNI (1997:11) um novo ciclo de expansão do capitalismo, como modo de produção e processo civilizatório mundial, que desafia, rompe, subordina, mutila, destrói, transforma ou recria outras formas sociais de vida e trabalho, alterando profundamente modos de ser, pensar, agir, sentir e imaginar.

Para garantir uma nova expansão do capitalismo, a fragilizada economia do período pós-Guerra Fria tornou-se global; o capital, a tecnologia, os processos produtivos, a força de trabalho e a divisão do trabalho ultrapassaram fronteiras geográficas, históricas e culturais; o Estado-Nação passou por uma dramática redefinição de seu papel; o mundo reuniu-se em blocos econômicos e as empresas transnacionais ganharam mais poder que muitas nações.

Dessa forma, o capitalismo revigorado e global transcende mercados e fronteiras, regimes políticos e projetos nacionais, regionalismos e geopolíticas, culturas e civilizações, subjugando moedas, economias e nações, define IANNI (1997:19).

Com o advento da globalização, conforme DRUCKER (1999:XVI), o recurso econômico básico – “os meios de produção”-, não são mais o capital, recursos naturais e a mão-de-obra. É e será o conhecimento. O conhecimento aplicado ao trabalho é que gera produtividade e inovação.

De acordo com ALCOFORADO (1997:50), a nova expansão do capitalismo possibilitou três grandes revoluções que estão transformando a face do mundo: a revolução tecnológica, a gerencial e a institucional.

A revolução tecnológica proporciona a base material para a expansão do capitalismo em âmbito global. A introdução da informática, da microeletrônica e da biotecnologia têm afetado profundamente processos produtivos de empresas e a vida das pessoas em geral.

A revolução gerencial desenvolveu-se em função da necessidade de elevar os níveis de produtividade do capital em declínio, com o desenvolvimento de modelos de organização e de produção mais flexíveis e ágeis, mais apropriados às exigências do mercado global.

E, a revolução institucional reflete as mudanças sensíveis nos campos social e das relações internacionais, com o impacto da globalização.

Sendo a expansão do capital o principal signo da globalização, torna-se marcante o domínio das economias nacionais e das sociedades humanas pelas esferas monetária e financeira e o predomínio da economia sobre outras áreas nas nações.

Verifica-se também o declínio do Estado-Nação, profundamente abalado e submisso às diversas faces da globalização.

A constituição de blocos econômicos, proporcionando a liberalização dos mercados, principalmente intrabloco e a flexibilidade e o poderio econômico-financeiro das transnacionais reduziram e debilitaram a capacidade do Estado de controlar suas economias.

A expansão do comércio e das finanças mundiais comandada pelas empresas transnacionais contribuiu para tornar os governos nacionais impotentes no controle de suas economias, uma vez que há conflitos entre o capital transnacional e os interesses do Estado nacional. O Estado deixa sua inclinação para o bem-estar social da população para caracterizar-se como Estado mínimo.

A informática e as telecomunicações, assim como a desregulamentação dos mercados financeiros permitem às transnacionais e demais operadores financeiros intervir em tempo real durante 24 horas sobre qualquer ponto do globo, sem respeitar procedimentos jurídicos nem estar submetido a qualquer controle, submetendo as diversas nações a seus interesses.

Em virtude de todos esses aspectos, o Estado tem deixado de exercer funções que são tradicionalmente de sua responsabilidade como saúde, educação, previdência, além de deixar de normatizar setores de atividades novos.

A independência dos Estados-Nações, grandes e pequenos, encontra-se hoje comprometida pelo processo de globalização. Três das funções do Estado como garantir a segurança interna, legislar e construir a solidariedade nacional estão comprometidas. A globalização coloca em xeque a capacidade dos Estados de legislar autonomamente, porque as leis tendem a ser concebidas em função das exigências externas, como pactos



supranacionais que desconsideram muitas vezes o interesse nacional, ressalta ALCOFORADO (1997:31).

Em relação às empresas, as transnacionais tornaram-se a expressão da empresa na era da globalização. Uma das alavancas fundamentais do crescente poder das empresas transnacionais é a sua imensa capacidade tecnológica, aliada à capacidade empresarial, com a utilização de técnicas avançadas de gestão empresarial.

Para subsistir à globalização, as empresas reestruturaram-se para obter maior produtividade, agilidade e capacidade de inovação. Os processos de produção baseados em modelos tayloristas são combinados ou substituídos pela flexibilização dos processos de trabalho e produção, um modelo de organização mais adequado às novas exigências do mercado mundial, no qual produtividade, capacidade de inovação e competitividade são vitais.

O mundo transformou-se numa fábrica global, em que trabalhadores de diferentes categorias e especialidades combinam-se para formar o trabalhador coletivo desterritorializado.

A revolução da tecnologia da comunicação possibilitou desterritorializar coisas, gente e idéias, remodelando o mapa do mundo. Entretanto, IANNI (1997:25) salienta que essas mesmas condições favoráveis à expansão mundial do capitalismo criam e reproduzem desigualdades, carências, inquietações, tensões e antagonismos.

“A mesma fábrica das diversidades fabrica desigualdades. A dinâmica da sociedade global produz e reproduz diversidades e desigualdades, simultaneamente às convergências e integrações.” IANNI (1997:34)

A globalização é um processo de intensas dicotomias. Ao mesmo tempo em que representa uma tendência de integração, apresenta,



em contrapartida amplas possibilidades de ruptura ou fragmentações. Suas características podem criar um verdadeiro apartheid social, como resultado de um crescimento econômico e tecnológico sem elevar o nível de emprego, da exposição dos mercados de países periféricos à concorrência internacional predatória e da institucionalização do Estado mínimo, em lugar do Estado de bem-estar, de acordo ALCOFORADO (1997:55).

Mas a globalização não é um processo acabado. De acordo com IANNI (2001:23) ela é ainda um processo em marcha, que enfrenta obstáculos, interrupções, mas de qualquer forma aprofunda-se como tendência mundial que pessoas, empresas e nações têm que enfrentar.

Intimamente relacionada à globalização, integra o cenário contemporâneo das organizações a Revolução da Tecnologia da Informação.

✓ A revolução da tecnologia da informação ou era da informação surgiu com o impacto provocado pelo desenvolvimento tecnológico, especialmente o da tecnologia da informação. Graças a tecnologia, os espaços de trabalho puderam ser reduzidos, as comunicações tornaram-se mais flexíveis, móveis, velozes e diretas, o conhecimento tornou-se a principal fonte de riqueza e a informação

“... torna-se a principal fonte de energia da organização, seu principal combustível, seu mais importante insumo ou recurso. Ela direciona os esforços e aponta os rumos a seguir”.
(CHIAVENATO, 1999b:35)

✓ A era da informação enfatiza participação e comprometimento das pessoas, a fim de obter produtividade, competitividade e excelência. Privilegia e promove aspectos organizacionais como simplicidade, agilidade, flexibilidade, trabalho em equipe e células de produção, unidades autônomas, além de aspectos

culturais como ampla participação, comprometimento, focalização no cliente interno e externo, orientação para metas e resultados, busca da melhoria constante e da excelência, resultando em competitividade. ✓

Os conceitos e ações voltados para qualidade e produtividade ganharam o mundo, impelindo as organizações a se adaptarem a esses pressupostos.

CASTELLS (1999:49), pesquisador que ao longo de 12 anos percorreu o mundo reunindo informações, documentos e depoimentos sobre a tecnologia da informação, considera que esta revolução é um raro momento da história da humanidade, cuja característica marcante é a transformação da cultura material em vigor por um novo paradigma tecnológico organizado em torno da tecnologia da informação.

Para o autor, fazem parte das tecnologias da informação a microeletrônica, a computação, as telecomunicações/rádiodifusão, a optoeletrônica e a engenharia genética.

A revolução da tecnologia da informação caracteriza-se pela aplicação de conhecimentos e informação para a geração de novos e melhores conhecimentos e dispositivos de processamento/comunicação da informação, num ciclo de inovação e realimentação que ampliam os efeitos da tecnologia da informação de forma infinita.

O novo paradigma da tecnologia da informação é formado por cinco características que representam a base material da sociedade da informação:

- a informação é a matéria-prima. São tecnologias para agir sobre a informação, não apenas informação para agir sobre a tecnologia;

- penetrabilidade. Como a informação é uma parte integral de toda atividade humana todos os processos de nossa existência individual e coletiva são diretamente moldados pelo novo meio tecnológico;
- lógica de rede. A lógica de redes é necessária para estruturar o não-estruturado, porém preservando a flexibilidade, pois o não-estruturado é a força motriz da inovação na atividade humana. A configuração da rede tornou-se viável em todos os tipos de processos e organizações graças à recentes tecnologias da informação;
- flexibilidade. O que distingue a configuração do novo paradigma tecnológico é sua capacidade de reconfiguração, um aspecto decisivo em uma sociedade caracterizada por constante mudança e fluidez organizacional. Tornou-se possível inverter as regras sem destruir a organização, porque a base material da organização pode ser reprogramada e reaparelhada; e
- crescente convergência de tecnologias específicas para um sistema altamente integrado, no qual trajetórias tecnológicas antigas ficam impossíveis de se distinguir em separado. Por exemplo, a microeletrônica, as telecomunicações, a optoeletrônica e os computadores são todos integrados nos sistemas de informação.

Abrangência, complexidade e disposição em forma de rede são os principais atributos da tecnologia da informação. As redes tornaram-se a unidade operacional real, básica e mais viável à economia

informacional, cujas características exigem das organizações comerciais: geração e processamento de informações com eficiência; adaptabilidade; flexibilidade e inovação. Exigências que só podem ser atendidas pelo que CASTELLS chama de “empresa em rede”.

Antes de abordar a empresa em rede, é importante enfocar outro momento histórico, ao qual a tecnologia da informação serviu de base: o processo de reestruturação e rejuvenescimento do capitalismo e a falência do estatismo, a partir da década de 80.

O capitalismo em crise exigiu uma série de reformas no âmbito das instituições e do gerenciamento empresarial, visando quatro objetivos principais: aprofundar a lógica capitalista de busca de lucro nas relações capital/trabalho; aumentar a produtividade do trabalho e do capital; globalizar a produção, circulação e mercados, aproveitando a oportunidade de condições mais vantajosas para a realização de lucros em todos os lugares; e direcionar o apoio estatal para ganhos de produtividade e competitividade das economias nacionais, freqüentemente em detrimento da proteção social e das normas de interesse público.

A reestruturação empreendida no capitalismo garantiram-lhe novos contornos na era da informação, como:

- maior flexibilidade de gerenciamento;
- descentralização das empresas – com uma organização em redes internamente e com outras empresas;
- fortalecimento considerável do papel do capital face ao trabalho, com o declínio simultâneo da influência dos movimentos de trabalhadores;
- crescente individualização e diversificação das relações de trabalho;



- participação maciça das mulheres na força de trabalho remunerada, embora algumas vezes de forma discriminatória;
- intervenção estatal para desregular os mercados de forma seletiva e desfazer o estado do bem-estar social com intensidades e orientações diferentes, considerando a natureza das forças e instituições políticas de cada sociedade; e
- aumento da concorrência econômica global em um contexto de progressiva diferenciação dos cenários geográficos e culturais para a acumulação e a gestão de capital.

A inovação tecnológica e a transformação organizacional com enfoque na flexibilidade e na adaptabilidade foram cruciais para garantir a velocidade e a eficiência da reestruturação. Sem a nova tecnologia da informação, o capitalismo global teria sido uma realidade muito limitada.

Em consequência das mudanças empreendidas no sistema capitalista, surge, num mundo novo e confuso, a integração global dos mercados financeiros; o desenvolvimento da região do Pacífico asiático como o novo centro industrial global dominante; a difícil unificação econômica da Europa; o surgimento de uma economia regional na América do Norte; a diversificação, depois desintegração, do ex-Terceiro Mundo; a transformação gradual da Rússia e da antiga área de influência soviética em economias de mercado; a incorporação de preciosos segmentos de economias do mundo inteiro em um sistema interdependente que funciona como uma unidade em tempo real; acentuação de um desenvolvimento



desigual, formando forças produtivas em oposição a verdadeiros buracos negros de miséria humana na economia global.

Ao mesmo tempo em que revigorou o capitalismo, a revolução da tecnologia da informação contribuiu para a desestruturação e decadência do modo de produção estatista e da perestroyka. A falência do estatismo está inteiramente ligada ao novo sistema capitalista global e a emergência do informacionalismo como um novo modo de desenvolvimento. Estatismo e perestroika sucumbiram por serem incapazes de assimilar e usar os princípios do informacionalismo presente nas novas tecnologias informacionais.

Da reestruturação capitalista e da revolução tecnológica, surge a “Sociedade em rede”.

Embora a reestruturação do capitalismo e a difusão do informacionalismo sejam processos inseparáveis, as sociedades reagiram a esses processos de formas diferentes, conforme a especificidade de sua história, cultura e instituições. Conseqüentemente, ressalta CASTELLS (1999:213), seria impróprio referir-se a uma Sociedade Informacional, porque isso significaria a homogeneidade das formas sociais em todos os lugares sob o novo sistema. Contudo, pode-se falar da existência de uma sociedade informacional capitalista e portadora de diversidades culturais e institucionais.

Em relação à economia na Era da Informação, o autor relata que nas últimas duas décadas, surgiu, uma nova economia informacional e global. A nova economia é informacional porque a produtividade e a competitividade dependem basicamente de sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimento. E é global porque as principais atividades

produtivas, o consumo e a circulação estão estruturados em escala global. É informacional e global porque, sob novas condições históricas, a produtividade e a concorrência ocorrem em uma rede global de interação. A nova economia só surgiu nas últimas duas décadas porque a revolução da tecnologia da informação fornece a base material indispensável para essa nova economia.

A revolução da tecnologia da informação e a reestruturação econômica dos anos 80 levou as organizações a repensar a lógica organizacional e a procurar modelos organizacionais mais flexíveis e adaptáveis às novas características instáveis da economia informacional e global. Apesar do impulso recebido das novas tecnologias, as novas trajetórias organizacionais não foram consequência da transformação tecnológica.

Algumas das transformações organizacionais que se materializaram em novas trajetórias precederam o surgimento das novas tecnologias. Na verdade, a maior parte das transformações empreendidas no ambiente organizacional exigiu mais mudança de mentalidade que de máquinas. O maior obstáculo na adaptação da empresa vertical às exigências de flexibilidade da economia global era a rigidez das culturas corporativas tradicionais. A introdução da tecnologia da informação, como ocorreu na década de 80, na ausência da necessária transformação organizacional agravou os problemas de burocratização e rigidez.

“na década de 80 nos Estados Unidos, uma tecnologia nova era, com certa frequência, considerada dispositivo para economizar mão-de-obra e oportunidade de controlar os trabalhadores, e não um instrumento de transformação organizacional.”
(CASTELLS, 1999:189)

A transformação organizacional ocorreu independentemente da transformação tecnológica, como resposta à



necessidade de lidar com um ambiente em constante mudança, mas foi extraordinariamente intensificada pelas novas tecnologias de informação. Por exemplo, a conexão em rede das empresas de pequeno e médio porte entre si e com grandes empresas só foi possível graças às novas tecnologias. Do mesmo modo, as grandes empresas ficariam impossibilitadas de lidar com a complexidade da teia de alianças estratégicas, dos acordos de subcontratação e do processo decisório descentralizado sem o desenvolvimento das redes de computadores. Nesse caso, há uma interdependência: as transformações organizacionais impulsionaram o desenvolvimento das empresas de hardware e software e ao mesmo tempo, graças à tecnologia desenvolvida por elas a integração em redes tornou-se a chave da flexibilidade organizacional e do desempenho empresarial.

Os avanços da tecnologia da informação permitiram o surgimento de processos flexíveis de gerenciamento, produção e distribuição totalmente interativos com base em computadores, envolvendo cooperação simultânea entre diferentes empresas e suas unidades.

Como resultado da interação das transformações dos modelos organizacionais e da tecnologia da informação, surgem diferentes trajetórias organizacionais, ou seja, procedimentos específicos voltados para o aumento da produtividade e competitividade no novo paradigma tecnológico e na nova economia global.

A primeira e mais abrangente tendência de evolução organizacional, detectada por CASTELLS (1999:175), é a transição da produção de massa para a produção flexível, ou do fordismo ao pós-fordismo.

Como alternativa mais apropriada ao cenário dos novos tempos, surge o sistema produtivo flexível como uma possível forma de superar a rigidez do modelo de produção em massa.

As novas tecnologias permitem a transformação das linhas de montagem típicas da grande empresa em unidades de produção de fácil programação que podem atender às variações do mercado (flexibilidade do produto) e das transformações tecnológicas (flexibilidade do processo).

A segunda tendência é a crise da grande empresa e a flexibilidade das pequenas e médias empresas como agentes de inovação e fontes de criação de empregos.

Enquanto a empresa de grande porte enfrenta dificuldades causadas pela crise da produção padronizada em massa, as pequenas empresas tornaram-se ambientes apropriados ao renascimento da produção artesanal personalizada e da especialização flexível.

A terceira evolução é marcada pelos novos métodos de gerenciamento oriundos, em geral, de empresas japonesas.

O sucesso de produtividade das companhias japonesas foi, em grande parte, atribuído à revolução administrativa chamada toyotismo, um novo método de gerenciamento mais adaptado à economia global e ao sistema produtivo flexível.

Duas outras trajetórias organizacionais, flexíveis e caracterizadas por conexões entre empresas são: o modelo de redes multidirecionais posto em prática por empresas de pequeno e médio porte e o modelo de licenciamento e subcontratação de produção sob o controle de uma grande empresa.

Segundo HARRISON apud CASTELLS (1999:181), muitas vezes pequenas e médias empresas ficam sob o controle de sistemas



de subcontratação ou sob o domínio financeiro/tecnológico de empresas de grande porte. Em outros momentos elas mesmas tomam a iniciativa de estabelecer relações em redes com várias empresas grandes e/ou com outras menores e médias, encontrando nichos de mercado e empreendimentos cooperativos.

Há ainda, o modelo de redes horizontal, baseada em um conjunto de relações periféricas/centrais, tanto no lado da oferta como no lado da demanda do processo. Um exemplo disso é o modelo de redes que fornece trabalho a pequenas empresas e domicílios na Itália e em outros países do Mediterrâneo, como a Turquia. Esse tipo de organização é uma forma intermediária entre a desintegração vertical dos sistemas de subcontratação de uma grande empresa e as redes horizontais das pequenas empresas.

O sexto modelo organizacional é a interligação de empresas de grande porte, as chamadas alianças corporativas. Tais alianças são muito diferentes das formas tradicionais de cartéis e outros acordos oligopolistas porque dizem respeito a épocas, mercados, produtos e processos específicos e não excluem a concorrência em todas as áreas não incluídas nos acordos.

Outras tendências de evolução organizacional são a adoção do modelo de empresa horizontal e de redes globais de empresas.

A empresa de grande porte mudou seu modelo organizacional para sobreviver às condições de imprevisibilidade da era da informação. A principal transformação é a mudança da empresa vertical para a empresa horizontal, caracterizada por uma rede dinâmica e estrategicamente planejada de unidades autoprogramadas e autocomandadas com base na descentralização, participação e coordenação.

A empresa horizontal apresenta sete tendências principais: organização em torno do processo, não da tarefa; hierarquia horizontal; gerenciamento em equipe; medida do desempenho pela satisfação do cliente; recompensa com base no desempenho da equipe; maximização dos contatos com fornecedores e clientes; informação, treinamento e retreinamento de funcionários em todos os níveis.

Outra necessidade da empresa de grande porte para enfrentar a concorrência global foi tornar-se uma rede e dinamizar cada elemento de sua estrutura interna, buscando a descentralização e a autonomia de suas unidades, permitindo até mesmo que concorram entre si, dentro de uma estratégia global comum.

CASTELLS (1999:186) acredita que se a empresa de grande porte conseguir reformar-se e transformar sua organização em uma rede articulada de centros multifuncionais de processos decisórios, ela poderá ser uma forma superior de gerenciamento na nova economia.

Os modelos organizacionais expostos anteriormente interagem entre si, influenciam-se, mas são dimensões diferentes do processo de desintegração do modelo organizacional de burocracias racionais e verticais, típicas da grande empresa sob as condições de produção padronizada em massa e mercados oligopolistas.

As transformações que tem surgido nas maiores empresas ao longo das duas últimas décadas refletem a crise de um modelo antigo e poderoso, porém excessivamente rígido associado à grande empresa vertical e ao controle oligopolista dos mercados. Dessa crise, surgiram vários modelos e sistemas organizacionais que prosperaram ou fracassaram de acordo com sua adaptabilidade aos atuais contextos institucionais e estruturas competitivas.



Diante de inúmeras variáveis é difícil estabelecer qual modelo é mais indicado à economia informacional, mas CASTELLS (1999:188) identificou em diferentes culturas e sistemas organizacionais uma característica comum: todas elas baseiam-se em redes.

“As redes são e serão os componentes fundamentais das organizações. E são capazes de formar-se e expandir-se por todos as avenidas e becos da economia global porque contam com o poder da informação propiciado pelo novo paradigma tecnológico.”

As exigências organizacionais e a transformação tecnológica estabeleceram a integração em redes como a forma fundamental de concorrência na nova economia global. Dentro delas, novas oportunidades são criadas o tempo todo. Fora das redes, a sobrevivência fica cada vez mais difícil.

As transformações nos modelos organizacionais e as novas tecnologias da informação, tornaram a organização em redes a unidade operacional real da era da informação e levaram ao surgimento de uma nova forma organizacional como característica da economia informacional/global: a empresa em rede.

A empresa em rede é basicamente

“... aquela forma específica de empresa cujo sistema de meios é constituído pela intersecção de segmentos de sistemas autônomos de objetivos. Assim, os componentes da rede tanto são autônomos quanto dependentes em relação à rede e podem ser uma parte de outras redes e, portanto, de outros sistemas de meios destinados a outros objetivos. Então, o desempenho de uma determinada rede dependerá de dois de seus atributos fundamentais: conectividade, ou seja, a capacidade estrutural de facilitar a comunicação sem ruídos entre seus componentes; e, coerência, isto é, a medida em que há interesses compartilhados entre os objetivos da rede e de seus componentes.”
(CASTELLS, 1999:191)

Para o autor, a empresa em rede é a forma organizacional mais apropriada para a economia informacional/global. Esse modelo surgiu no período de formação da nova economia e é o que parece estar atuando conforme as características da economia informacional: capacidade de gerar conhecimentos e processar informações com eficiência; adaptação à geometria variável da economia global; flexibilidade suficiente para transformar os meios tão rapidamente quanto mudam os objetivos; e capacidade de inovar.

As transformações organizacionais e a nova concorrência econômica, tornaram as redes cruciais por dois motivos:

“a globalização de mercados e insumos e a drástica transformação tecnológica, que torna os equipamentos constantemente obsoletos e força a contínua atualização das empresas em termos de informações sobre processos e produtos. Nesse contexto a cooperação não é apenas uma maneira de dividir custos e recursos, mas uma apólice de seguro contra alguma decisão errada sobre tecnologia: as consequências de tal decisão também seriam sofridas pelos concorrentes, visto que as redes são ubíquas e interligadas.” (ERNST APUD CASTELLS, 1999:211)

Graças a esses fatores, a empresa em rede, forma predominante de organização empresarial no Leste Asiático, está prosperando também em vários contextos institucionais/culturais da Europa e dos Estados Unidos.

Por tudo isso, é bem provável que o surgimento e a consolidação da empresa em rede, em todas as suas diferentes manifestações, seja a resposta para as dificuldades encontradas pelas empresas para sobreviver num mundo informacional e global. Um dos motivos está relacionado diretamente à tecnologia da informação, a realização de seu potencial requer uma reorganização substancial e

coerente, por meio de uma rede flexível, capaz de fazer a interconexão das várias atividades empresariais informatizadas.

Como resultado de todo esse processo, cria-se uma cultura de rede:

“uma cultura do efêmero, uma cultura de cada decisão estratégica, uma colcha de retalhos de experiências e interesses, em vez de uma carta de direitos e obrigações. É uma cultura virtual multifacetada... Não é fantasia, é uma força concreta porque informa e põe em prática poderosas decisões econômicas a todo momento no ambiente das redes. Mas não dura muito: entra na memória do computador como a matéria-prima dos sucessos e fracassos passados. A empresa em rede aprende a viver nesta cultura virtual. Qualquer tentativa de cristalizar a posição na rede como um código cultural em determinada época e espaço condena a rede à obsolescência, visto que se torna muito rígida para a flexibilidade exigida pelo informacionalismo. O “espírito do informacionalismo” é a cultura da “destruição criativa”, acelerada pela velocidade dos circuitos optoeletrônicos que processam seus sinais.” CASTELLS (1999:217)

A cultura da rede, base para o desenvolvimento das novas tecnologias da informação nas organizações empresariais, aliada às transformações nos modelos de organização e a globalização são desafios recentes, que colocam em xeque as competências administrativas e comunicativas do homem da era informacional e global.

Como insiste o autor, pesados investimentos em novas tecnologias não minimizam os problemas organizacionais. Sem reestruturações substanciais e coerentes, não se constroem organizações mais preparadas para enfrentar as turbulências da era da informação e da globalização.

Administrar organizações no atual contexto de instabilidades, incertezas e contradições tem exigido novas capacidades e habilidades ao homem contemporâneo, que em poucos anos passou de mão-



de-obra – ferramenta - para recurso intelectual – sujeito do processo produtivo.

No momento em que o homem encontra-se no centro das atenções e dos investimentos do capital, é vital reconhecer a importância e o papel da comunicação para edificar organizações mais humanas e mais eficientes. Sem desprezar o fato de que a recente valorização humana nas empresas existe, mas se dá em função do interesse em aumentar a produtividade do capital. Infelizmente, poucas iniciativas nesse sentido estão verdadeiramente preocupadas com o crescimento e valorização do homem. Em geral a valorização preconizada nas empresas está totalmente voltada ao desenvolvimento de melhores níveis de qualidade e produtividade a fim de maximizar os ganhos do capital.

Podemos perceber nas organizações e publicações da área que, ao mesmo tempo, em que exige-se do homem moderno melhor administração de seu tempo, recursos e competências, exige-se dele comportamentos mais sociáveis, assertivos e comunicativos. Diversos autores têm afirmado que os públicos interno e externo das organizações não aceitam mais executivos analfabetos em comunicação. Contudo, a realidade das organizações não exige comportamentos mais comunicativos apenas dos executivos, exige de todos os colaboradores. Os modelos organizacionais contemporâneos pressupõem iniciativa, comprometimento, melhores níveis intelectuais de todos os colaboradores, e isso implica em ter comportamentos receptivos e voltados à comunicação.

Além das novas trajetórias organizacionais demandarem pessoas com competências e habilidades comunicativas para sua efetividade, as novas tecnologias e a globalização impõem sujeitos com melhor capacidade de relacionamento e interação sociais.

✓ Não só os membros das empresas necessitam melhorar sua performance administrativa e de comunicação, as próprias empresas diante dos desafios impostos pelas revoluções em curso, de inovação, transformação e desenvolvimento contínuo, carecem de sistemas de comunicação voltados para antecipar e administrar o impacto das mudanças ambientais sobre seu público interno – colaboradores e acionistas - e a estrutura organizacional, reinterpretando a realidade e difundindo os novos valores e significados da organização, por meio de processos de socialização e ressocialização de seu público interno, conforme FOSSÁ (1997:100).

✓ Além da comunicação especialmente organizada para os momentos de transição e crise, a comunicação do cotidiano, voltada para a manutenção e viabilidade das atividades da empresa, como já abordamos, é essencial.

FRANÇA (1997:19) considera que a relação das organizações com seus colaboradores transformou-se profundamente nas últimas décadas exigindo novas formas de comunicar, porque os colaboradores estão

“mais preparados para assumir novas responsabilidades; conhecem melhor as empresas, seus produtos e negócios; estão em contato maior com outros trabalhadores de outras empresas que trabalham como terceirizados; sendo mais responsáveis na execução de suas tarefas, cobram mais atenção e benefícios da empresa; têm contatos frequentes com outros sistemas de produção de empresas prestadoras de serviços e com fornecedores.”

/ Desse modo, os trabalhadores do conhecimento – denominação de DRUCKER - são profissionais e pessoas ávidos por informações, diálogo e interação, que não podem prescindir de comunicação. / Apesar de comumente ressaltarmos a importância da

informação para a construção do conhecimento, o próprio DRUCKER lembra que

“Mais e melhores informações tampouco resolverão os problemas das comunicações... Na falta de comunicação eficaz, a revolução informativa não conseguirá informar. Tudo que conseguirá fazer será fornecer dados”. DRUCKER (1998:500)

✓ O intenso fluxo de informações a que o homem moderno está submetido é o motivo mais urgente para o aperfeiçoamento das comunicações, porque

“O hiato nas comunicações, dentro das instituições e entre os vários grupos da sociedade, vem ampliando-se continuamente, ao ponto de ameaçar virar um insanável abismo de desentendimento total.” (DRUCKER, 1998:491) ✓

✓ Há ainda o papel dos sindicatos, que muitas vezes encontram-se melhor articulados administrativa e comunicativamente que as empresas, assegurando informações e serviços a seus associados que lhes permitem agir e reagir a situações que lhes sejam ou pareçam desconfortáveis.

Inevitavelmente, o advento da globalização, das novas tecnologias e das reestruturações organizacionais também repercutem e impactam fortemente a sociedade, ampliando os níveis de desemprego e as desigualdades sociais em todo o mundo.

Mas, por outro lado, em países como o Brasil, o aumento na oferta de produtos tem permitido ao consumidor exercer o poder de escolha no ato de consumir, que de acordo com a corrente sociocultural de consumo, não é um ato privado, atomizado e passivo, mas um ato eminentemente social, correlativo, ativo e um exercício consciente de cidadania, relata FOSSÁ (1997:107).

O consumidor é acima de tudo um cidadão e como tal tem exigido, como nunca antes, posturas éticas das organizações empresariais de quem adquire produtos e/ou serviços ou com quem convive, como descreve TORQUATO (2002:74):

“A sociedade contemporânea desenvolveu mecanismos muito fortes de defesa. Banhou-se de uma cultura de autogestão, pela qual os grupamentos sociais deixam de ser meros consumidores de bens e serviços para transformar-se em núcleos ativos e participativos dos processos decisórios na política e na administração, tanto privada quanto pública. E o resultado de todo esse processo de reculturação se faz presente na expansão dos valores da crítica, da denúncia, da cobrança de transparência e maior participação política. Ou seja, tem-se adensado o sentido da cidadania.”

Nesse contexto é imprescindível às organizações manter um relacionamento dialógico com seus consumidores e toda à sociedade, produzindo e recebendo mensagens, processando-as adequadamente e dando feedback a esse público. O que tem significado

“dar musculatura a um novo modelo de cidadania”.
(TORQUATO, 2002:XXII):

Para suprir as necessidades das pessoas nos aspectos pessoal, social, profissional e conseqüentemente organizacional, a comunicação empresarial também passou e passa por reestruturações profundas, a fim de atender ao ser humano massacrado ou sintonizado com as novas exigências do mundo contemporâneo.

Há alguns anos, a comunicação nas empresas estava limitada ao jornalzinho interno, uma das poucas iniciativas de comunicação voltada ao público interno. Mas, ainda assim, existia apenas em algumas empresas.

Nem vamos abordar seu conteúdo, normalmente voltado a fatos de pouco interesse a seu público-alvo. Aliás, chamá-lo de jornalzinho, como normalmente ocorria, já demonstra o pouco caso com a comunicação interna.

Já para o público externo, a prática mais comum eram eventos para lançamento de produtos ou datas comemorativas da empresa.

Felizmente, na década de 80 empresas e profissionais de comunicação perceberam o potencial da comunicação no desenvolvimento de relações intrapessoais, interpessoais e organizacionais mais organizadas e voltadas para objetivos específicos, obtendo com essa prática excelentes resultados. Tanto que a comunicação tem sido considerada um fator estratégico para as organizações, até mesmo um diferencial competitivo, pois de acordo com NEVES (1998:29):

“... uma atividade negocial para ser competitiva precisa ter condições de atrair a atenção, a preferência e a boa vontade de certos públicos. Esta atração requer basicamente produtos e serviços competitivos e uma comunicação adequada com os públicos dos quais depende.”

Quando uma empresa tem produtos e serviços competitivos e uma comunicação adequada com seus públicos há uma sinergia natural entre as partes e o resultado é superior à soma delas. Quando uma delas não funciona, anula a outra e a organização fica anêmica, enfraquecida.

Para conquistar os diversos públicos da organização, o autor considera importante cuidar e lapidar: a marca, o preço, a qualidade, termos e condições e a imagem.

A imagem da empresa, segura, bem administrada, moderna, com visão de longo prazo, com boa reputação no mercado e ética, possibilita maior retorno financeiro aos acionistas, pode assegurar a

preferência dos clientes, satisfazer os recursos humanos da empresa e a opinião pública.

A comunicação externa está muito ligada à imagem das empresas. Conforme cita TORQUATO (2002:61):

“O sistema de comunicação externa é responsável pelo posicionamento e pela imagem da organização na sociedade.”

De acordo com NEVES (1998:63), imagem é como percebemos as coisas. A imagem tanto pode enriquecer uma empresa como levá-la à falência e hoje é um fator de vantagem competitiva. A imagem de uma entidade é o resultado do balanço entre as percepções positivas e negativas que esta organização passa para um determinado público. Uma comunicação objetiva, consciente e, em consequência, eficaz permite às organizações construir uma imagem sólida, positiva e competitiva.

Atualmente, a importância da imagem é tão grande que segundo o autor, há pessoas e empresas, cuja imagem vale mais do que elas mesmas.

Para garantir uma imagem empresarial positiva e competitiva, NEVES (2000:36) ressalta a importância de uma comunicação integrada, sistêmica e não dividida como tem ocorrido.

Entretanto, essa concepção de comunicação ainda é muito recente e encontra terreno fértil para se desenvolver em poucas empresas, ou seja, poucas organizações empresariais têm a base necessária, consciência e educação para perceberem a importância da comunicação e suas possibilidades de aplicação e colaboração com a organização.

Apesar da consciência sobre a relevância da comunicação estar se ampliando, as ações nesse sentido ainda são muito modestas e reduzidas para transformar consideravelmente o quadro da comunicação.

De acordo com DRUCKER, como citamos anteriormente, o hiato nas comunicações, dentro das instituições e entre os vários grupos da sociedade, vem ampliando-se continuamente, ao ponto de ameaçar virar um insanável abismo de desentendimento total. E, essa ainda parece ser a realidade das empresas.

ROBBINS (1999:197) apresenta uma pesquisa, publicada pela revista Business Week, em 1994, num levantamento realizado com 705 empregados em 70 empresas, a qual demonstra a situação da comunicação interna nas empresas:

- 64% dos funcionários não acreditam no que a administração diz;
- 61% não estão bem informados sobre os planos da empresa; e
- 54% acreditam que a direção não explica bem as decisões.

MOURA na apresentação do livro Comunicação para a produtividade de Eduardo Pinto (1994) também apresenta os resultados de um estudo do Centro de Pesquisa de Relações do Trabalho do Rio de Janeiro, publicado em O Globo, que ouviu profissionais sobre a comunicação das empresas:

- a maioria absoluta (incluindo profissionais de cargo comissionado) desconhecia os objetivos de negócio da empresa na qual trabalha;
- apenas 1 pessoa, em cada 10, acredita nas informações emitidas pela Diretoria;

- a maioria considera que os Sindicatos e Entidades de classe se comunicam melhor com eles do que a organização;
- 9 entre cada grupo de 10 profissionais opinaram que a empresa deveria dar-lhes uma chance de dizer o que pensam dela; e
- 8 em cada 10 acreditam que os empresários não têm interesse em suas opiniões.

Os dados de ROBBINS E MOURA, apesar de serem de 1994 e referirem-se à comunicação interna, ainda servem para ilustrar o hiato nas comunicações de que trata DRUCKER.

Na palestra de Maria Tereza Gomes, Diretora de Redação da revista *Você S/A*, da Editora Abril, no 4º Congresso Brasileiro de Jornalismo Empresarial, Assessoria de Imprensa e Relações Públicas, realizado nos dias 5 e 6 de abril de 2001, intitulada “MBA para profissionais de comunicação”, a jornalista abordou a importância dos profissionais de comunicação investirem firmemente em educação, principalmente na área de negócios. Mas o que nos interessa nessa palestra é o depoimento de Maria Tereza sobre a situação da comunicação nas empresas. A jornalista relatou que como editora da Revista Exame, durante muitos anos acompanhou a pesquisa realizada para eleger as “100 melhores empresas para você trabalhar” no Brasil, editada anualmente, e pôde constatar que o item pesquisado de menor nota, o que conseqüentemente revela o pior desempenho nas empresas, normalmente é comunicação.✓

Podemos perceber que para melhorar as condições da comunicação na sociedade, há um longo caminho a ser percorrido por organizações, profissionais de comunicação e indivíduos em geral, porque



bem ou mal, queiramos ou não, a comunicação ocorre e traz conseqüências em todos os aspectos que já abordamos. Ter consciência de seu papel e utilizá-la de forma direcionada, objetiva e ética traz inúmeras contribuições a toda à sociedade.

A fim de verificarmos o papel da comunicação nas organizações contemporâneas, no capítulo 3, abordamos a concepção de comunicação, a importância do processo comunicativo e seu papel em duas organizações contemporâneas de médio porte da região Centro-Oeste do Estado de São Paulo, que lidam dia-a-dia com a revolução da tecnologia da informação, com a globalização e procuram empreender sua revolução organizacional particular.

3 A comunicação nas organizações contemporâneas:

um estudo em empresas da região
Centro-Oeste do Estado de São Paulo



**3 A comunicação
nas organizações
contemporâneas:
um estudo em empresas da região
Centro-Oeste do Estado de São Paulo**



3.1 METODOLOGIA

Nos capítulos anteriores apresentamos as pesquisas, idéias, conceitos e teorias de autores de grande importância ao desenvolvimento da pesquisa a cerca da comunicação e das organizações. Para compreender *in loco* as idéias desses autores e objetivando verificar a validade de nossa hipótese de trabalho de que a comunicação é recurso essencial à existência e desenvolvimento de qualquer organização, realizamos pesquisa de campo em duas empresas de médio porte, da área industrial, localizadas em municípios vizinhos de Bauru, a principal cidade da região Centro-Oeste do Estado de São Paulo.

Para desenvolver a pesquisa com aparato metodológico adequado às questões de comunicação e organização, presentes em nosso trabalho, utilizamos a técnica de observação direta intensiva, por meio de observação e entrevistas. A observação, como ressaltam MARCONI & LAKATOS (1996:79), é uma técnica de coleta de dados, que utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Ela consiste em ver, ouvir e examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar.

Esse recurso mostrou-se um elemento básico e indispensável à investigação científica, auxiliando a pesquisadora a

“... identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento.” (MARCONI & LAKATOS, 1996:79)

Ao mesmo tempo em que

“desempenha papel importante nos processos observacionais, no contexto da descoberta, e obriga o investigador a um contato mais direto com a realidade. É o ponto de partida da investigação social.” (MARCONI & LAKATOS, 1996:79)



Ainda de acordo com a orientação desses autores, nossa observação se deu de forma sistemática - uma vez que recolhemos e registramos os fatos da realidade com objetivos determinados e de forma estruturada -, bem como caracterizou-se por ser não-participante, individual e na vida real, porque a pesquisadora não integra as comunidades analisadas: presenciou os fatos, mas não participou deles e as observações foram realizadas individualmente e de acordo com ocorrências no ambiente real.

Em complemento ao trabalho de observação, utilizamos a técnica de entrevista, cuja natureza voltada à investigação social, colaborou de forma marcante no diagnóstico dos problemas de comunicação e administrativos das organizações visitadas.

Entrevistamos em cada organização, os profissionais responsáveis pela área ou atividades de comunicação, os responsáveis por seções, gerências e diretorias e demais profissionais selecionados aleatoriamente, de modo a registrar as percepções de 10% das pessoas que trabalham nas empresas, a respeito da importância e do papel da comunicação em suas vidas e, especialmente, em seu trabalho diário. Esclarecemos que serão entrevistados 10% dos profissionais de cada empresa, por ser este um número considerado confiável do ponto de vista estatístico.

Dessa forma, na empresa que denominamos de A, a fim de preservar sua identidade, entrevistamos 20 dos 200 funcionários, sendo eles:

- 16 da Diretoria Industrial;
- 03 da Diretoria Comercial; e
- 01 da Diretoria Financeira.



Na empresa B, entrevistamos 23 dos 225 colaboradores, dos quais:

- 15 da Diretoria Industrial;
- 04 da Diretoria de Vendas;
- 01 da Diretoria de Compras; e
- 03 das Diretorias Financeira e Administrativa, que compartilham o mesmo quadro de funcionários.

As questões formuladas durante as entrevistas resultaram das idéias debatidas nos capítulos anteriores da dissertação e foram direcionadas a três tipos de colaboradores das empresas: funcionários operacionais, profissionais da área de comunicação ou responsáveis por essa atividade e profissionais com cargo de comando, como líderes, chefes, gerentes e diretores. Dessa forma, cada tipo de questionário abordou questões concernentes a uma determinada categoria. Os questionários voltados ao pessoal operacional concentraram-se nos aspectos da comunicação para o desenvolvimento das tarefas, além de outras questões de cultura organizacional e percepção do processo comunicacional. As entrevistas dos profissionais de comando voltaram-se às questões gerenciais ligadas à comunicação. E, as questões voltadas aos profissionais que lidam com comunicação buscaram detectar a realidade, os pontos fortes e fracos da gestão da comunicação e suas implicações nas empresas.

As entrevistas tiveram duração de 30 minutos a duas horas, de acordo com a desenvoltura do entrevistado e de nosso interesse por sua atividade na empresa.

Entre centenas de micros, pequenas, médias e grandes organizações existentes na região Centro-Oeste do Estado, procuramos empresas com estrutura organizacional complexa, de modo a termos



terrenos férteis para aplicação do complexo embasamento teórico abordado anteriormente. Em virtude do pequeno número de organizações de grande porte na região e devido à receptividade encontrada nas que descrevemos a seguir, optamos por realizar nossas pesquisas em empresas de porte médio, que apresentam estrutura complexa e amplas necessidades de comunicação.

Dessa forma, durante meses, estivemos em contato com as empresas A e B, cujas origens se deram por meio de empreendimentos familiares em cidades de pequeno porte da região Centro-Oeste do Estado de São Paulo: Dois Córregos e Lençóis Paulista.

Cabe ainda ressaltar que para realizar a pesquisa de campo, tivemos que enfrentar e superar inúmeras dificuldades. A primeira e maior, foi encontrar empresas que aceitassem ser conhecidas intimamente e analisadas. Infelizmente, é extremamente difícil organizações aceitarem a presença de pesquisadores da Universidade. Por diversos motivos, há receio e insegurança por parte das empresas.

Superada essa dificuldade inicial, já desenvolvendo as pesquisas nas empresas, mostrou-se complicado realizar as entrevistas, uma vez que os profissionais tinham dificuldades para interromper o trabalho, principalmente no setor de produção. Felizmente, dialogando, empresas e pesquisadora, conseguiram encontrar soluções que atendessem às necessidades de ambas as partes.

Com a acirrada disputa de mercado e os esforços para maximizar a produtividade, o tempo livre nas empresas é muito pequeno, às vezes irrisório. Dessa forma, os profissionais dedicados à área de comunicação fizeram um esforço extra para nos atender, uma vez que além dessa área, possuem outros encargos. Mas boa vontade nunca faltou e fomos muito bem atendidos. O mesmo problema enfrentamos com os



diretores, que com seu tempo escasso, tiveram de remanejar seus compromissos para nos dedicar algum tempo.

De forma geral, para realizar a pesquisa de campo, tivemos que nos adaptar aos horários e possibilidades gerais das empresas, vencer receios e desconfianças. No entanto, todo esforço foi extremamente válido e enriquecedor, pois mergulhamos em estruturas organizacionais complexas, em movimento e luta constante para atender às exigências dos novos tempos. Ao mesmo tempo, encontramos profissionais engajados e conscientes, diretores empenhados em melhorar produtos e processos, empresas que investem e acreditam no ser humano, que substituíram a mão-de-obra pelos recursos humanos, os funcionários pelos colaboradores, os chefes por líderes, não apenas no discurso, mas especialmente, na prática. Felizmente, encontramos no interior do Estado de São Paulo, empresas com representatividade nacional e internacional, cuja mentalidade e ações indicam que a curto prazo serão tão expressivas quanto grandes empresas do país.



3.2 A HISTÓRIA DAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS

3.2.1 CONHECENDO A EMPRESA A

A empresa A tem sua sede no município de Dois Córregos, localizado a 272 km de São Paulo, capital e 79 km de Bauru. É a principal indústria da cidade, cujo setor industrial é pouco desenvolvido. Entretanto, Dois Córregos chama a atenção por seu potencial turístico e pela tranquilidade e segurança dos seus 23 mil habitantes. A área verde da cidade é um importante chamariz para o turismo ecológico, em franca expansão no momento.

Operando no ramo moveleiro há 36 anos, a empresa A produz dormitórios, móveis para cozinha, sala e escritório. Seus fundadores, juntamente com os filhos, são os responsáveis pela indústria que atualmente emprega 200 pessoas, em cinco níveis hierárquicos.

A história da empresa A teve início em 1965, com uma pequena fábrica de móveis. Em cinco anos, apesar das dificuldades, a indústria conseguiu crescer rapidamente e obter, desde aquela época, o reconhecimento da qualidade de seus produtos.

Em 1970, gerava 25 postos de trabalho, ocupando uma área de 600 m². Em 1981, a empresa de móveis chegou a um nível de crescimento que a obrigou a construir uma nova unidade industrial e a modernizar sua linha de produção.



Onze anos mais tarde, diante dos impactos da globalização, a indústria passou por um processo de reorganização da alta direção, da produção e das relações comerciais, tendo seu nome projetado em todo o território nacional e em parte do Mercosul.

Em 1998, a organização movimentou-se novamente com ações estratégicas para garantir sua competitividade. Entre essas ações destacam-se os investimentos no processo produtivo e o projeto de excelência empresarial, que teve como ponto de partida a implantação do programa de qualidade e, em 2000, a certificação ISO 9002 do Sistema de Gerenciamento da Qualidade da empresa.

As mudanças e ajustes que a empresa empreende desde 1992, permitiram-lhe produzir e vender em 2001, mais de 390 mil produtos, fabricados em 14.400 m².

Com a recente incorporação de novos equipamentos, a indústria poderá produzir nos próximos anos cerca de 600 mil peças/ano.

Sua atuação no mercado interno atinge todo o país. No mercado externo comercializa seus produtos para o Mercosul, América Central e, recentemente, para a Europa.



3.2.2 CONHECENDO A EMPRESA B

Instalada na cidade de Lençóis Paulista, a empresa B é uma das 171 indústrias do local. O município localiza-se a 300 km de São Paulo, capital e 38 km de Bauru e sua economia é basicamente industrial. As indústrias respondem por mais de 90% do PIB local e a empresa B é uma das mais importantes da cidade, com representatividade nacional no setor alimentício. A população do município é de 54 mil habitantes, os quais dispõem de toda infra-estrutura necessária a uma vida sadia. Uma das expressões de orgulho de Lençóis Paulista é ser a cidade Natal do escritor Orígenes Lessa.

A empresa B atua há 53 anos no setor alimentício, mais especificamente, de pastificio, produzindo macarrão tipo espaguete, cortado em diversos tamanhos e macarrão ninho. Trata-se de uma indústria familiar, dirigida atualmente pela terceira geração de seus fundadores.

Hoje a organização conta com 225 colaboradores, os quais dividem-se em 4 níveis hierárquicos no trabalho.

Quando iniciou suas atividades, em 1949, a empresa contava com uma área de 580 m², dividida em dois salões, um para armazenar matéria-prima e fabricar macarrão e outro para empacotamento e armazenamento do produto final. Com esse parque industrial, a empresa conseguia produzir 75 mil kg de macarrão por mês, contando com 40 funcionários e um veículo.

Em 1954, a indústria mudou-se para seu endereço atual e sua planta industrial passou para 2.968 m², contando com novas máquinas e um lay-out melhor planejado.



De 1963 a 1966, devido à sua expansão no mercado, a empresa adquiriu novos equipamentos e veículos e transformou seu processo fabril em semi-automático.

Oito anos depois, a organização ampliou novamente sua planta industrial para 6.071 m², além de adquirir equipamentos mais modernos, melhorando a produção e o empacotamento de seus produtos. Nessa fase, o processo produtivo tornou-se automático.

A empresa experimentou um grande crescimento até que em 17 de julho de 1989, um incêndio destruiu todo seu parque industrial, comprometendo totalmente a produção de macarrão. Após um ano paralisada, em 01 de agosto de 1990, a indústria voltou a produzir com 75% de sua capacidade.

No ano seguinte, a empresa conseguiu mais uma vez modernizar seus equipamentos e adquiriu frota própria de caminhões para realizar suas entregas.

Em 2002, a indústria possui 06 máquinas para fabricação de macarrão, totalmente automatizadas, evitando qualquer contato manual com o produto. Sua capacidade produtiva atualmente é de 3,5 milhões de kg de macarrão por mês.

A empresa B atua nos mercados de São Paulo, Paraná, Rio de Janeiro, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Santa Catarina, Minas Gerais, Goiás, Rondônia, Acre, Amazonas e Pará.

Um dos orgulhos da empresa é a qualificação obtida no programa de qualidade selo Abma (Associação Brasileira de Massas Alimentícias).



3.3 ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO

As questões levantadas na pesquisa bibliográfica serviram de base às observações e entrevistas realizadas nas empresas A e B. Esses métodos de pesquisa foram utilizados com o intuito de conhecermos a concepção de comunicação existente e suas implicações para cada empresa, bem como a história, a estrutura e a cultura das mesmas.

Assim, encontramos na empresa A, o quadro que descrevemos a seguir.

A indústria A não possui um setor de comunicação formalmente constituído, nem orçamento próprio para as atividades de comunicação. As ações e os investimentos em comunicação são de responsabilidade da área de qualidade, ligada à Diretoria Industrial. Dada a importância do conceito de qualidade para toda a estrutura organizacional, essa área é estratégica e tão importante quanto o próprio setor de produção, sendo inclusive dirigida por uma das proprietárias.

Dentro da área de qualidade, três funcionários - um economista, uma psicóloga e um administrador de empresas - cuidam da comunicação interna.

Apesar de não existir um setor próprio para as questões de comunicação, há um grande interesse dos colaboradores de todos os níveis, em conhecer o que é comunicação e melhorar o processo comunicativo. Felizmente, os proprietários trabalham no mesmo sentido: melhorar a comunicação e o desempenho geral da indústria.



Atualmente, todos os funcionários freqüentam um curso sobre comunicação. Talvez por isso, todos os entrevistados tivessem prontamente uma definição própria, mas pertinente, sobre comunicação.

No entanto, ao serem questionados sobre o processo comunicativo, constatamos que nenhum dos entrevistados conhece ou mesmo lembra-se de em algum momento ter estudado as funções de emissor, receptor, mensagem e demais elementos da comunicação. Ou seja, as pessoas desconhecem o funcionamento básico, a estrutura mínima do processo comunicativo. O que nos leva a supor, ser essa uma das causas dos vários problemas detectados pelos gestores da empresa.

Procuramos também conhecer os aspectos relativos à comunicação intrapessoal, interpessoal, organizacional e tecnológico da empresa, de acordo com os planos de análise dos problemas em comunicação, propostos por Thayer.

Inicialmente, tentamos conhecer alguns aspectos e características da comunicação intrapessoal, entretanto avaliar esse nível de comunicação mostrou-se muito difícil. O que compilamos não é nada que possa refletir verdadeiramente, a interação que se passa dentro de cada pessoa da organização.

Apesar de não podermos avaliar a comunicação que se processa no interior de cada indivíduo, a comunicação interpessoal é muito valorizada pelos funcionários, porque viabiliza o trabalho em equipe e torna os relacionamentos mais equilibrados, o que dá suporte aos princípios de qualidade implantados pela empresa.

Nesse sentido, o curso sobre comunicação tem garantido, de acordo com os entrevistados, mudanças em todos os aspectos, inclusive no ambiente familiar, como relata o supervisor de embalagens:



“A comunicação serve para alcançar tudo. Com o incentivo nessa área passei a ler mais, cuidar mais da comunicação no dia-a-dia, no trabalho, em casa, voltei a estudar. O incentivo na empresa me levou a mudar também em casa”.

A comunicação em nível tecnológico apresentou-se bem desenvolvida. Os colaboradores têm, de acordo com a necessidade de sua área, todos os recursos, os meios de comunicação necessários.

A respeito da comunicação organizacional, a psicóloga relata que anteriormente

“Eles (funcionários) tinham todos os recursos e não sabiam usar. Agora melhorou muito, mas falta ainda cada um treinar as habilidades comunicativas que estão desenvolvendo. Agora entramos na apostila e estamos vendo questão por questão da comunicação.”

A comunicação organizacional da empresa A apresenta qualidades e deficiências, internas e externas, que relatamos ao longo de toda a explanação que resumiremos no final dessa seção.

Em relação às funções aplicadas da comunicação – informar, instruir e comandar, influenciar e persuadir e integrar – a maioria dos funcionários disse exercer todas essas funções dentro da fábrica, de acordo com a necessidade.

Quando questionados sobre qual das funções a empresa exerce de forma mais contundente, a maioria respondeu que ela trabalha mais para instruir e integrar, que para comandar ou persuadir. Esse resultado demonstra que a empresa tem sido boa educadora, não só investindo num maior nível de escolaridade de seus funcionários, de modo a atender os interesses organizacionais. Mas também se dedicando à formação de cidadãos conscientes e participantes. Ao mesmo tempo, a organização comanda e convence sem que a maioria se dê conta disso.



Durante as entrevistas, os profissionais em postos de chefia comentaram as iniciativas da empresa para melhorar a educação dos funcionários, fato confirmado e valorizado por eles. Pudemos ouvir de diversos colaboradores que a indústria recolhe materiais recicláveis na cidade de Dois Córregos e na própria fábrica, vende e utiliza o dinheiro para pagar os estudos de 80 funcionários. Além de manter internamente uma biblioteca e uma sala de aula do telecurso 2000 – 1º grau.

Na empresa A, cada funcionário passa em média por 10 horas de treinamento por mês – além das aulas de telecurso e cursos externos -, a fim de manter os níveis de qualidade alcançados e valorizados amplamente por todos. Os conceitos de qualidade estão profundamente enraizados na cultura da empresa. Todos sabem o que é e porque investir nisso. Também há, com frequência, reuniões de trabalho. Em algumas seções as reuniões são semanais, em outras quinzenais. Mas, em praticamente todas as seções, líderes e funcionários se reúnem para discutir o trabalho diário, as dificuldades, os problemas em profusão no momento, mudanças e etc. /

Ainda em relação às funções aplicadas da comunicação, os entrevistados responderam que não faltam informações para a execução de suas tarefas diárias (função informativa), são bem instruídos e preparados para trabalhar (função instrutiva), sentem-se muito bem integrados, valorizados e felizes por trabalhar na indústria (função integrativa). Quanto à função persuasiva, diversos entrevistados disseram dialogar e ponderar sobre os atos de persuasão da empresa.

Para conseguir o apoio e adesão dos funcionários a suas causas, a indústria tem lançado mão de ações simples de comunicação, mas muito objetivas. São utilizados como veículos de comunicação com os colaboradores, quadros de aviso bem organizados, atualizados e



visualmente atraentes, que encontram-se espalhados por toda a empresa. Quando há um assunto urgente e relevante, há distribuição de panfletos a cada pessoa e em março saiu a primeira edição do jornal interno. Além desses veículos, o diálogo, a interação face a face são predominantes.

Ao perguntarmos se a falta de comunicação causa problemas no trabalho, os colaboradores demonstram ter consciência das conseqüências desse fato, listando as falhas que ocorrem quando falta comunicação, mas todo o pessoal de nível operacional salientou que não falta comunicação na indústria A, para o desenvolvimento das tarefas diárias. Contrariamente, os líderes e os profissionais que trabalham a comunicação da empresa, relataram que há problemas nesse sentido. A esse respeito, podemos supor que devido ao desconhecimento do processo comunicativo por parte dos profissionais operacionais, a maioria não consegue perceber que ele é deficiente. Já os líderes e os profissionais da área de comunicação, mais atentos e conscientes do processo comunicativo, conseguem compreender os problemas.

Indagados a respeito da suficiência dos veículos de comunicação da organização, os colaboradores de nível operacional demonstraram estar satisfeitos com o que tem, entretanto, alguns esperavam a edição de um jornal interno. No nível das lideranças, a história é diferente, consideram que a empresa tem muito a crescer nesse sentido, e por hora, também aguardam a publicação do jornal interno.

Outro ponto de discordância entre pessoal operacional e chefias é em relação a boatos. Para os colaboradores de chão de fábrica, a comunicação informal, não atrapalha o trabalho e ocorre num nível aceitável. Entretanto, para os dirigentes, a comunicação informal é forte e robusta. A ocorrência de boatos ainda preocupa a administração.

A fim de conhecer melhor esse aspecto, questionamos os entrevistados a respeito de qual tipo de comunicação tem mais credibilidade, a comunicação formal ou informal. No chão de fábrica, todos parecem confiar nas informações oficiais da empresa. Já o pessoal que trabalha com a comunicação é unânime em afirmar que a comunicação informal é forte e causa problemas.

“Às vezes me espanta a criatividade das coisas que surgem. A rádio peão é muito eficiente e às vezes causa algum problema. Às vezes uma coisa que está sendo ainda planejada, em nosso setor, e que algumas pessoas sabem, escapa e chega às pessoas de uma maneira diferente. A rádio peão é muito eficiente, só que de forma negativa.”

Para reduzir esse problema, a empresa tem buscado intensificar a comunicação com os funcionários, a fim de não deixar lacunas para a proliferação da comunicação informal.

Quando perguntamos aos colaboradores sobre a imagem da empresa, todos a descreveram de forma positiva, como o auxiliar de embalagem que considera a empresa

“Diferente de outras que não se preocupam com os funcionários. Aqui tenho apoio total no trabalho e na minha vida pessoal.”

Nesse sentido, um repositor de peças, salienta que

“A empresa cresceu muito, sem esquecer o funcionário, dando o máximo de atenção para quem está lá dentro.”

Outro colaborador, do escritório de vendas, demonstra sua admiração pela empresa, quando questionado sobre a imagem dela:

“Muitas pessoas queriam estar no meu lugar. Há uma concorrência enorme para trabalhar aqui. Eu sou um privilegiado.”

Em 2001, a empresa ficou na 120ª colocação das melhores empresas para trabalhar, pesquisa realizada anualmente pela revista Exame.

Muito provavelmente devido às exigências do programa de qualidade implantado na indústria, o ^{grande} fluxo de comunicação corre principalmente no sentido horizontal, entre setores, e não verticalmente, entre níveis hierárquicos. O que significa dizer que há um grande contato, troca de experiências entre setores e um grande trabalho em equipe, fator preponderante e essencial nos programas de qualidade.

Ao indagarmos sobre os pontos fortes e fracos da empresa, ouvimos um discurso unânime. Todos os entrevistados tinham praticamente a mesma opinião. O ponto forte da empresa para o público externo - revendedores e consumidores - é a qualidade e o prazo de entrega. Internamente, o ponto forte da empresa é sua política de valorização dos recursos humanos, sua integridade financeira - o que lhe permite pagar todos os direitos dos funcionários -, o ambiente e as condições de trabalho.

Quando se fala no ponto fraco, grande parte das pessoas pensa um pouco, mas acaba respondendo que não sabe qual é, ou simplesmente não há. Dos poucos que responderam à esta questão, o salário é a principal preocupação.

Para um dos responsáveis pela comunicação, o ponto fraco da empresa para o público externo é

“a falta de comunicação com o mercado. Precisamos melhorar nossa divulgação do que é a empresa. Porque produto todo mundo conhece, você coloca o meu produto com o do vizinho, não há diferença. Por isso precisamos ter um marketing mais eficiente. Vender quem é a empresa e não só o produto dela.”

Nesse aspecto, a empresa tem grandes deficiências. Suas iniciativas de valorização do funcionário, seu rígido controle produtivo,



seus investimentos constantes em qualidade e suas inúmeras atividades filantrópicas são desconhecidas do grande público e, inclusive da comunidade local. Ou seja, fatores tão valorizados atualmente, são desprezados, em vez de serem utilizados para a construção da imagem corporativa.

A indústria doa as horas vagas de trabalho de seus funcionários para trabalhos filantrópicos nas próprias entidades; produz móveis para o asilo, para a Santa Casa e para a igreja locais; é certificada pela Fundação Abrinq, como empresa amiga da criança; desenvolve o projeto Reciclo, coletando materiais descartáveis e revertendo os recursos financeiros decorrentes dessa atividade em bolsas de estudo para os funcionários; e apóia o projeto Coragem, de recuperação de crianças drogadas. Contudo, nada disso é divulgado. Nem a comunidade local sabe das iniciativas da indústria A. Ou seja, não existe marketing social na empresa.

Já para a divulgação de seus produtos, há os catálogos e o site da empresa. A indústria dispõe também de Serviço de Atendimento ao Consumidor, cujas reclamações são cuidadosamente verificadas e os problemas solucionados em dois pólos, no consumidor e na seção que cometeu o erro e gerou o descontentamento do consumidor.

O site da empresa é uma interessante fonte de informações e percepções a seu respeito. A home-page retrata os assuntos relevantes para a organização: sua história, os produtos, sua preocupação e investimentos em qualidade de processos e produtos e os empreendimentos na área social.

Apesar do site, dos catálogos e do Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC, a comunicação externa é deficiente. Faltam

iniciativas para a promoção de um relacionamento estreito com o público externo.

Também indagamos se a empresa divulga seus planos para o futuro, sua missão e os objetivos para cada seção e pessoa. A resposta foi uma só: a indústria espera até 2005 estar entre as cinco maiores empresas do ramo moveleiro. A missão está expressa por toda a indústria e também na “ponta da língua” dos funcionários, assim como a expectativa que a empresa tem de cada setor e pessoa.

Sobre o programa de qualidade total e a ISO 9002, questionamos sobre o que mudou com esses programas de qualidade implantados na empresa. De acordo com os funcionários, os controles dos processos de trabalho e as instruções, antes manuais e transmitidas oralmente, passaram a ser eletrônicos, documentados e altamente profissionais. A indústria mudou e melhorou substancialmente seu lay-out, a aferição dos processos e as melhorias são constantes.

Já no final de cada entrevista, perguntamos sobre as mudanças ocorridas na empresa nos últimos anos, em relação à revolução tecnológica e à globalização. A maioria dos funcionários percebeu as revoluções tecnológica, de conceitos e comportamentos ocorridas internamente de forma a atender as exigências da globalização.

Um funcionário, auxiliar de embalagem, relata que

“Hoje de um modo geral todos os produtos tem que ser baratos e possuir qualidade. As empresas pequenas desse ramo que fabricavam produtos sem qualidade, foram quebrando”.

Já um auxiliar de máquinas lembra que

“Antes havia 233 funcionários que produziam 80, 90 toneladas, hoje há 200 que produzem 120 toneladas por semana. O tempo está espremido. Antes você acabava um



serviço e esperava 30 minutos, uma hora, pra chegar outro serviço, agora não, acabou um, já tem outro."

O depoimento do auxiliar de máquinas demonstra as transformações sofridas pela empresa, mais perceptível na área de produção, com a implantação do controle de qualidade – parte do processo de qualidade total – e o advento da globalização. Hoje, todo o tempo é pouco para produzir. Todos os funcionários comentaram o grau de exigência da empresa atualmente, em relação à consecução de seus objetivos de produção e à qualidade dos produtos. Com a globalização, surge a urgência em produzir mais, eliminar tempos de espera, desperdícios, aumentar a produtividade e a qualidade.

Por todos os aspectos contemplados anteriormente, pudemos constatar que a empresa A tem consciência de que a comunicação é um recurso estratégico para a consecução de seus objetivos organizacionais, principalmente na área de produção e em relação aos procedimentos para a manutenção da qualidade, mas investe parcialmente nesse sentido.

A própria empresa ressen-te-se da ausência de um profissional para planejar e desenvolver sua comunicação. Contudo, são nítidos a consciência, o interesse e algumas iniciativas eficientes de comunicação por parte dos gestores da indústria A.

Além da consciência dos proprietários, a implantação dos programas de qualidade e a posterior certificação ISO 9002 têm exigido da organização investimentos e cuidados mínimos com a comunicação.

Para entendermos o inter-relacionamento e a interdependência de qualidade e comunicação, vamos examinar alguns aspectos da qualidade.



A globalização, os cidadãos e a concorrência acirrada tem exigido das empresas, nas últimas décadas, uma revolução de conceitos e comportamentos voltados à obtenção de qualidade de produtos. Mas definir qualidade é tão complexo quanto definir comunicação. De acordo com Möller apud SANTINI (1998:3), qualidade é um conceito ambíguo. A palavra é usada de muitas formas com uma variedade de significados. CAMPOS apud SANTINI (1998:3) considera que um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo as necessidades dos clientes.

A assimilação, o desenvolvimento e a manutenção desse conceito dependem em alto grau da comunicação. No ambiente interno, a comunicação é responsável pela geração e sustentação de relacionamentos de parceria no trabalho, e no âmbito externo, cuida da geração e sustentação de relacionamentos de parceria nos negócios com fornecedores e clientes, ressalta MIRANDA (1994:128).

FEIGENBAUM (1994:100), um dos gurus da qualidade, relata que é muito importante ao trabalho de desenvolvimento e manutenção da qualidade, todo o processo de comunicação que lhe é associado. O programa da qualidade exerce efeito significativo sobre atividades em toda a empresa, leva a alterações nas decisões gerenciais e exige integração bem mais estreita entre atitudes humanas, máquinas e fluxo de informações. Dessa forma, a comunicação clara dos benefícios obtidos pelo programa da qualidade representa um fator básico para a obtenção de um comprometimento genuíno dos indivíduos com a qualidade em toda a empresa.

O conceito de qualidade traz consigo exigências principalmente de trabalho em grupo. SCHOLTES (1992:5-6), em seu livro Times da Qualidade, descreve a importância da comunicação para o bom



andamento de equipes, em especial, no momento da implantação de programas de qualidade. Para o autor, o êxito de um projeto depende da qualidade da comunicação dos membros da equipe sobre o que estão fazendo, não apenas entre si, mas também com qualquer pessoa que possa ser afetada ou tenha interesse nessas atividades.

Nesse contexto, quanto maior e mais eficaz o fluxo de comunicação da organização, mais fácil será a implantação de processos de mudanças, de qualidade total, de cumprimento de objetivos, de motivação no trabalho e de consecução dos resultados esperados. ✓

Cada vez mais, desenvolvem-se recursos e técnicas para a melhoria da qualidade na empresa, mas só elas não garantem o alcance dos objetivos esperados, se não houver uma disseminação de seus conceitos de forma coerente, lúcida, ética e preocupada com o ser humano.

Desse modo, a comunicação pode contribuir para a qualidade nos seguintes pontos:

- Conscientiza e cria responsabilidade no funcionário;
- Decodifica, promove e difunde os preceitos da qualidade no ambiente organizacional, viabilizando a constituição da cultura da qualidade;
- Elimina barreira entre setores;
- Permite conhecer as necessidades e aproximar-se do cliente;
- Possibilita o desenvolvimento de indivíduos autônomos;
- Potencializa e dá subsídios à criatividade, cooperação e trabalho em times;

- Proporciona a possibilidade das decisões serem compartilhadas;
- Viabiliza a educação.

Podemos resumir a essencialidade da comunicação para a consecução de objetos organizacionais em geral, não só à implantação de sistemas de qualidade, com a idéia de LITTLEJOHN (1998:317):

“A comunicação em organizações serve de suporte às metas de produtividade da organização e às metas pessoais dos membros.”

A empresa A, ciente disso, vem investindo de forma consciente e profunda em ações de valorização dos funcionários e do trabalho, por meio de diálogo e interação constantes.

A implantação do programa de qualidade trouxe em sua esteira uma melhora nas comunicações, contudo ainda exige muito mais, principalmente porque percebemos que as pessoas não conhecem o processo comunicativo e não tem a menor familiaridade com sua estrutura. Aliás, pode estar nesse fato, um dos entraves à excelência em comunicação para a indústria.

De acordo com a psicóloga organizacional,

“A questão da qualidade impulsiona a comunicação e ao mesmo tempo, a comunicação ajudou na implantação da qualidade. Antes poderia até haver mais comunicação, porque eram 25 funcionários, mas agora pulamos para 200.”

Há nessa organização, uma consciência geral da importância da qualidade para a manutenção e desenvolvimento da empresa e, em consequência essa consciência se estende para a necessidade de uma comunicação eficaz.

O mercado globalizado exige, entre outras coisas, preço e qualidade, portanto, não resta à indústria muitas alternativas senão a de investir nesses itens.

Sobre esse assunto, a psicóloga comenta:

“Qualidade é fundamental. Não se permite de forma alguma um produto sem qualidade.”

Há um importante aspecto presente nessa organização, os proprietários estão sempre atentos às condições do mercado, às exigências do consumidor, às expectativas dos seus públicos em geral.

Apesar da atenção dos gestores, a empresa apresenta problemas de comunicação, que começam no nível operacional. Pelas entrevistas e observações realizadas pudemos verificar que tratam-se de colaboradores atentos às questões de mercado, às exigências da empresa, felizes, em geral, com o trabalho e com o tratamento que recebem, mas sem conhecimento razoável sobre comunicação. Por isso, a empresa está ministrando curso sobre o assunto, a fim de reduzir a margem de erros no setor de produção, o coração da indústria e principal fonte de problemas nesse sentido. Os principais problemas detectados dizem respeito à falta de conhecimento do processo comunicativo e de habilidades de comunicação, ou seja, competência estratégica para perceber a situação e reagir adequadamente e competência tática, técnicas adequadas de reação à cada situação/problema. A psicóloga considera que

“as pessoas têm dificuldade de se comunicar. Aham que seu receptor já sabem sobre o que estão falando. Não se preocupam em ser claros e aí acabam acontecendo problemas na produção e entre departamentos. Na produção a gente percebia que a falta de comunicação estava atrapalhando muito. De 60 a 70% dos problemas da produção estão em comunicação.”

Falta aos colaboradores formação acadêmica e cultural e visão pró-ativa. Fato que a empresa combate com bolsas de estudo e cursos em todos os níveis de escolaridade: ensino fundamental, médio, superior, pós-graduação, cursos de língua e técnico-profissionalizantes.

“Comunicação e educação é que fazem a empresa produzir bem”, ressalta a psicóloga organizacional.

Os colaboradores não percebem suas falhas na comunicação, mas os gestores sim. E diante da constatação deles, lutam para valorizar seus recursos humanos e levá-los a patamares profissionais e pessoais mais altos.

A simplicidade, mas objetividade das atividades de comunicação têm sido importantes para a melhora da comunicação na empresa e maior produtividade dos funcionários.

Os próprios depoimentos dos profissionais que se dedicam à comunicação demonstram que ela, quando bem desenvolvida pelo emissor, captada e compreendida pelo receptor, tem auxiliado a organização a obter o comprometimento dos colaboradores, produtos e processos com qualidade e conquistar novos mercados. Tudo isso só com alguns esforços em torno de uma comunicação interna eficaz.

Dessa forma, encontramos na empresa A, uma comunicação interna parcialmente desenvolvida, mas com ações sérias no sentido de melhorar essa realidade. A importância já atribuída à comunicação tem levado a indústria a patamares mais elevados de relacionamento, de produtividade e, conseqüentemente, a conquista de novos mercados. A comunicação externa também está parcialmente desenvolvida com a existência do site, de catálogos e do SAC. Mas essas ações têm se mostrado insuficientes diante dos propósitos da empresa: estar entre as cinco maiores empresas do ramo moveleiro. As iniciativas de

comunicação existentes nesse sentido estão bem edificadas, contudo é perceptível a ausência de projetos e ações mais sólidas, objetivas e eficazes para a construção da imagem corporativa da empresa, no mercado e na comunidade local. A indústria realiza grandes trabalhos junto à comunidade local e a seus colaboradores, no entanto a sociedade de uma forma geral não tem consciência disso. Falta à empresa A, visão estratégica de comunicação.

Cabe ainda ressaltar, que durante as visitas nas empresas, muitas vezes ouvimos um discurso dos funcionários ou da diretoria, que a observação mais apurada demonstrava o contrário. Assim como ouvimos muitos depoimentos semelhantes, num discurso quase uníssono. Na empresa A, não encontramos dissonâncias comprometedoras nos discursos e nas ações, pelo contrário, encontramos funcionários e líderes afinados com a missão e a política da empresa.

Já na empresa B, em muitos momentos ouvimos de dirigentes e funcionários informações que discordavam de nossas observações da realidade ou dos comportamentos dos próprios entrevistados. Por exemplo, ao questionarmos os entrevistados sobre a qualidade da comunicação na empresa, a maioria considerou-a boa, sem necessidade de melhorias. No entanto, quando solicitamos informações importantes para compreender a realidade da empresa, os gestores tinham dificuldade de consegui-las ou expressá-las.

Um ponto interessante a observar de dissonância entre discurso e realidade, ocorreu quando questionamos um gestor sobre a posição da indústria no mercado, diante de seus concorrentes, e a resposta foi de que não há como saber. A empresa não sabe sua posição no mercado e não há como ter essa informação. Acreditamos que fica muito difícil planejar sem conhecer a realidade e nesse caso saber sua representatividade

no mercado é essencial. Mais tarde conversando com os supervisores de vendas, fomos descobrindo a posição da empresa no mercado, de acordo com cada região.

Parte dessa dificuldade em construir a personalidade e a imagem da empresa, provém de disfunções, problemas na comunicação. Aliás, a empresa B também não tem um setor específico para cuidar das questões de comunicação. Apesar do supervisor administrativo dizer que a comunicação fica sob sua responsabilidade e da Diretoria Industrial, percebemos que essa área na empresa é “terra de ninguém”, porque o jornal interno está há meses para ser editado e ainda não há previsões para sua publicação e o site, há meses para ser reformulado, está parado porque as definições aprovadas pelo supervisor administrativo não foram aceitas pela diretoria.

Ao questionarmos os entrevistados sobre seu conhecimento do processo comunicativo, a maioria, inclusive os líderes e o responsável pela área de comunicação, desconhecem o assunto.

Procurando conhecer os níveis de análise da comunicação, propostos por Thayer, observamos que os entrevistados possuem sérias deficiências em relação ao conhecimento da estrutura e funcionamento do processo comunicativo, bem como as habilidades comunicativas encontram-se pouco desenvolvidas.

‘Eu me entendo, mas muitas vezes as outras pessoas não entendem o que eu estou passando’, comenta a responsável pela área de qualidade.

“Às vezes você instrui alguém, achando que está falando pra si mesmo, e a outra pessoa não entende, porque você não se comunicou com ela, comunicou-se com você”, ressalta o supervisor administrativo.

A comunicação interpessoal é muito valorizada, principalmente por se tratar de uma empresa familiar, mas há relatos de atritos por falta de comunicação. Em nível tecnológico, a comunicação mostrou-se bem desenvolvida, pois há à disposição dos colaboradores todos os recursos necessários para a comunicação.

As considerações sobre a comunicação organizacional, apresentamos ao longo de toda a descrição da pesquisa realizada na empresa B.

Questionados sobre as funções aplicadas da comunicação, houve uma boa divisão de opiniões, há quem se comunique para integrar, outros para informar, outros para instruir e comandar, para persuadir. E há as pessoas que utilizam todas as funções da comunicação de acordo com a necessidade do momento.

Em relação às funções que a empresa exerce de forma mais eficaz, a maioria dos entrevistados considerou que a empresa utiliza todos esses artifícios ao comunicar e administrar as pessoas e os processos. Dessa forma, foi unânime a opinião dos entrevistados de que não faltam informações para a execução do trabalho diário (função informativa), sentem-se bem integrados numa empresa que os trata como parte da família e em relação à função persuasiva, todos manifestaram-se receptivos às idéias e interesses da organização. Já em relação às instruções suficientes e preparação para o desenvolvimento do trabalho (função instrutiva), diversos entrevistados reclamaram da falta de treinamento, como o supervisor administrativo:

"Falta treinamento, reciclagem, precisamos de algum curso para se comunicar melhor, conviver melhor."

A profissional responsável pela qualidade também se ressentiu:

"Falta treinamento, conscientização. Deveria haver um treinamento por mês, variado."

Para persuadir, integrar, informar, instruir e comandar, a indústria B utiliza o contato face a face, mensagens como memorandos, comunicados, quadros de aviso e a rede interna de computadores.

A respeito da suficiência dos veículos de comunicação da empresa, a maioria considera que não há necessidade alguma nesse sentido. O colaborador encarregado de cobrança reclamou da falta de um profissional de comunicação na empresa e a responsável pela qualidade, considera importante a edição do jornal interno.

Sobre a ocorrência de boatos na empresa, a maioria, colaboradores e líderes, acredita que não atrapalha, e não ultrapassa os limites da normalidade. Assim como de forma unânime, todos percebem que a comunicação formal é mais importante para os funcionários que a informal.

Já em relação ao fluxo de comunicação, a maioria acredita que as informações seguem o fluxo vertical. Sendo, dessa forma, maior os contatos entre níveis hierárquicos do que entre setores e profissionais de mesmo nível.

Para os entrevistados a imagem da empresa é muito boa, tanto que a responsável pela qualidade mudou sua alimentação depois de começar a trabalhar na indústria:

"Nem comia macarrão, depois que eu vim pra cá passei a comer e a gostar."

Um dos supervisores de venda ressalta que

"É uma grande empresa, sólida e com muito campo para crescer. Também é estável e forte. De 400 pastifícios poucos tem a estrutura desse."

Seus pontos fortes são, de acordo com a maioria dos entrevistados, qualidade e idoneidade em relação ao público externo e estabilidade para o público interno.

Já os pontos fracos da empresa em relação ao mercado - levantados principalmente pelos supervisores de vendas -, são preço, marketing, dificuldade de reação diante dos concorrentes que surgiram nos últimos anos e falta de visão dos proprietários sobre a realidade do mercado. Para o público interno, o ponto fraco mais lembrado é a falta de treinamento. Ao que nos parece não há cultura voltada à educação dos colaboradores na empresa, algo que a maioria sente falta.

Questionados se a empresa divulga seus planos para o futuro, sua missão e os objetivos para cada seção e pessoa, os entrevistados demonstraram que só conhecem os planos da empresa para o futuro, os profissionais que trabalham bem próximos à diretoria. A maior parte dos funcionários não tem idéia da direção que a empresa tomará nos próximos anos. A respeito dos planos da empresa para o futuro, um dos supervisores de venda relatou:

“Temos que lutar para sobreviver. Essa idéia de investimento, o que quer ser daqui a alguns anos não dá certo, temos que sobreviver.”

Também não há uma missão claramente definida para a empresa, o que todos lembram é do slogan, mas os funcionários tem idéias dos objetivos esperados de suas seções.

A indústria B, em relação aos diversos modelos organizacionais que surgiram nas últimas décadas, principalmente em relação à qualidade, já aplicou o 5S e atualmente trabalha para consolidar dois modelos de administração da produção conhecidos como boas práticas de fabricação e análise de perigo dos pontos críticos de controle.



Como a comunicação na empresa apresenta deficiências e encontra-se relegada a segundo plano, as questões ligadas à qualidade são difíceis de ser implementadas, uma vez que não há muita conscientização sobre a importância do desenvolvimento da qualidade e os funcionários da produção, principalmente, possuem baixo nível de escolaridade, resistência a mudanças, além de não respeitarem a profissional da área de qualidade. A esse respeito ela comenta:

“Há na empresa uma cultura de resistência a mudanças e dificuldade de compreensão, principalmente por parte das pessoas mais velhas.”

“Quando preciso de informações de outros funcionários não é fácil conseguir. Preciso perguntar dez vezes.”

Finalmente, indagamos sobre as conseqüências da globalização e da revolução da tecnologia da informação, e a resposta foi surpreendente. Apesar de todos os supervisores de vendas reclamarem da ação nociva e, para eles, desleal dos concorrentes; das mudanças no mercado que inclusive levaram à queda nas vendas e, conseqüentemente na colocação no mercado; da subutilização do parque industrial, que no momento está com 30% de ociosidade, por falta de vendas; o supervisor administrativo, considera que:

“A globalização praticamente não atingiu a empresa, porque não fazemos exportação.”

Mas, por outro lado, um dos supervisores de vendas relata:

“Antes talvez não precisasse comunicar tanto, tinha menos concorrente. Aí começou a aparecer mais concorrentes, as multinacionais entraram no mercado e não há como competir com elas. Elas têm um produto muito respeitado.”

Ou seja, parte da empresa – os supervisores de vendas, que lidam e vivem para o mercado – tem consciência do impacto da

globalização nos negócios. Já a direção da empresa, não percebe os mesmos fatos, talvez até por não saber o que significa globalização.

Quanto à revolução tecnológica, todos afirmaram que a empresa possui o que há de melhor no setor de pastificio.

“Hoje, dentro do ramo, é a empresa que tem o que existe de melhor. A empresa está totalmente automatizada, dentro do que existe de melhor no mercado.”

Pelas observações e entrevistas realizadas na indústria B, podemos dizer que trata-se de uma empresa cuja marca é muito conhecida e ainda forte no mercado, mas que nos últimos anos, por falta de comunicação e posicionamento adequado vem perdendo lugar para concorrentes mais agressivos.

Alguns supervisores de venda criticaram a postura reativa da empresa. Esses profissionais esperam ações pró-ativas por parte da direção e reações mais rápidas diante de inevitáveis problemas, principalmente diante das empreitadas dos concorrentes, assim como mais ação de comunicação para ganhar o consumidor.

“A empresa precisa ser mais rápida na reação à concorrência. No Paraná, já foi a primeira marca, hoje é a terceira. Além das multinacionais, estão surgindo muitas fábricas de massa caseira”, relata um dos supervisores de venda.

Outro profissional da área ressalta que

“Há três meses, três novas marcas de empresas multinacionais entraram no mercado.... o concorrente ocupa a mídia e a indústria B é fraca diante dessas outras marcas.”

Também comentaram que a empresa não tem o poder dos concorrentes, em geral multinacionais. E que não tem ações estratégicas para neutralizá-los, como a criação de uma linha de macarrão instantâneo

para conquistar os consumidores jovens, e de novos produtos como biscoitos para balancear as perdas no setor de pastificio.

“O primeiro colocado no mercado faz parte de um grupo que tem outros produtos, se o pastificio não dá lucro, os outros produtos seguram. Nós não. Dependemos exclusivamente do macarrão”, ressalta um dos supervisores de venda.

Internamente percebemos uma comunicação deteriorada, o que acarreta à empresa falta de consciência sobre sua realidade. A compreensão de comunicação para a empresa está ligada unicamente às ações de marketing. A comunicação que viabiliza as atividades diárias, os relacionamentos, o trabalho, a interação social é uma ilustre desconhecida para os colaboradores e para a direção.

“Comunicação é tudo. Diz respeito à merchandising, que é importante para a visibilidade da empresa”, relata o supervisor de cobrança.

Mesmo em relação às ações de marketing, grande número de entrevistados ressentem-se da falta de um trabalho sistemático e sério nesse sentido.

“Falta marketing. Percebo que as pessoas não conhecem a empresa B lá fora”, ressalta a responsável pela área de qualidade da empresa.

“A marca já foi mais conhecida. É uma empresa de 53 anos e em função de ficar um pouco distante da mídia, ficou mais pra velho. Quem conhece o produto hoje é dona de casa de 60, 70 anos. Esses jovens que estão vindo agora não tem muita ligação, a não ser que a mãe e a avó passaram sua preferência pra eles. É uma marca respeitada, mas não tem a força de 20 anos atrás. Outras marcas fizeram um trabalho melhor”, ressalta um dos supervisores de venda.

Como há deficiências em questões mínimas de comunicação, não podemos nem falar de comunicação integrada, nem estratégica, na indústria B. Como demonstram os entrevistados:

".... eu sei da importância da comunicação como fator estratégico, mas há uma certa falha e a comunicação não consegue ajudar a empresa a melhorar."(responsável pela qualidade)

"Os esforços para uma comunicação organizada são restritos, insuficientes."(supervisor de vendas)

"Falta sintonia entre os departamentos. Com a mídia a comunicação também não é boa, faltam investimentos nesse sentido."(supervisor de vendas)

Como vimos, a comunicação externa, com o mercado, com os fornecedores, com a mídia, também não é eficaz, aliás é mínima. Restrita a promoções em supermercados.

Em suma, não há ações de comunicação interna e externa, assim como não há consciência da realidade interna e externa da empresa. As restritas ações estão paralisadas. O que faz dessa organização grande e complexa, ser confusa e lenta em suas ações e reações.

Nota-se desinteresse e desconhecimento da direção sobre a essencialidade da comunicação. Dessa forma, os funcionários também não tem consciência da importância da comunicação para seu trabalho.

3.4 UM QUADRO COMPARATIVO

As empresas A e B trabalham em áreas diferentes do setor industrial, com características diferentes, demandas específicas, mas com públicos igualmente exigentes. Ambas sofrem no interior do Estado de São Paulo, o impacto da globalização e da revolução tecnológica. Mas cada uma reage a esses efeitos a seu modo.

A empresa A vem ao longo dos anos se redimensionando, enxugando seu quadro funcional, esforçando-se para superar as adversidades provocadas pelo processo de globalização. Atenta ao mercado implantou formas de melhorar a qualidade (5S, Controle de qualidade, ISO 9002). E, graças à qualidade dos produtos, conquistada severamente, consegue exportar para o Mercosul, América Central e Europa.

Já a indústria B acredita que a globalização ainda não causou nenhum impacto em sua estrutura interna e de mercado. Apesar dessa crença, sofre com a concorrência cada vez mais acirrada e um consumidor cada vez mais exigente. A concorrência, o consumidor – e pela ótica de diversos colaboradores - a inabilidade e a postura retraída de seus proprietários tem levado a empresa a perder espaço no mercado.

Para atender às novas exigências do mercado, a indústria A:

- Investe em seus funcionários, lutando para elevar ao máximo o nível de escolaridade e cultural dos mesmos, oferecendo para isso, bolsas de estudos a 80 colaboradores em cursos de diversos níveis. Ao mesmo tempo em que procura conhecer e cuidar da cultura organizacional com o trabalho de uma psicóloga;

- Trabalha constantemente para a integração dos funcionários;
- Investe, com algumas dificuldades, em atividades de comunicação. As ações de comunicação interna e externa da empresa A são objetivas e tem se mostrado parcialmente eficientes, devido principalmente à ausência de um profissional da área de comunicação;
- Investe na disseminação, desenvolvimento e manutenção dos conceitos de qualidade. A comunicação possibilitou a crença na qualidade e a qualidade melhorou a comunicação, num círculo virtuoso, que todos esforçam-se em manter.
- Atua de forma marcante na comunidade local, com diversas atividades beneficentes.
- Atende rapidamente às reclamações dos consumidores;
- Reage prontamente às exigências do mercado.

A empresa B, não se sentindo atingida pela globalização, praticamente não apresenta iniciativas, ações, projetos de comunicação. Os únicos projetos são a edição do jornal interno e o desenvolvimento de um site, cujas atividades encontram-se paralisadas. Constatamos a necessidade urgente de treinamento e outras atividades destinadas a elevar o nível de escolaridade dos funcionários. Assim como, ações para melhorar a qualidade das comunicações internas e externas da empresa.

As duas organizações apresentam deficiências sérias na comunicação externa, na criação e manutenção da imagem corporativa. Ao que parece pouco sabem sobre o assunto e praticamente não investem nisso, as duas indústrias possuem serviços de atendimento ao consumidor e sites.

E, no caso da empresa A, existem também os catálogos de venda e na indústria B, promoções em supermercados. Ou seja, há iniciativas de comunicação, contudo detectamos que são insuficientes, praticamente irrisórias para promover, divulgar e valorizar a imagem das empresas. Essas ações são desarticuladas de um planejamento estratégico de comunicação e do negócio todo.

Em relação à concepção de comunicação presente nas organizações empresariais pesquisadas, verificamos na empresa A, um conceito muito marcante de comunicação como forma de compartilhar idéias e unir esforços. A empresa A privilegia, dá mais atenção à comunicação que viabiliza o trabalho diário, o trabalho em equipe, que faz os processos acontecerem com maior nível de perfeição possível. Dessa forma, a comunicação na indústria A está voltada para atender os objetivos presentes em seu planejamento estratégico.

Já a indústria B entende comunicação exclusivamente como marketing, propaganda voltada ao público externo, à conquista dos consumidores, negligenciando a comunicação cotidiana, do trabalho, das relações, em especial a comunicação interna.

Tais visões tem suas implicações para o cotidiano das empresas. Como consequência de sua ótica sobre comunicação, a empresa A apresenta poucos problemas de relacionamentos interpessoais e interdepartamentais; fluxo e gestão da informação eficientes; obtém comprometimento e produtividade de seus colaboradores; tem alcançado melhores posições no mercado.

A visão displicente da indústria B, em relação à comunicação também tem seu preço. Os funcionários são menos comprometidos com os objetivos da empresa, assim como menos

preparados para suas funções. Detectamos nas entrevistas, um grande número de reclamações de desrespeito à hierarquia, de falta de consciência em relação à importância dos conceitos de qualidade e suas exigências e de sintonia entre departamentos e com o próprio mercado.

Por fim, numa análise sistêmica podemos relatar que a empresa A tem seus objetos (partes) bem articulados e consciência de seus atributos, tanto das qualidades, quanto das deficiências. Já a empresa B, não conhece sua própria realidade, seja interna ou externa. As ações da empresa no mercado e junto aos colaboradores têm demonstrado sua inabilidade sistêmica: a ausência de um conjunto coeso, articulado e consequentemente consciente.

Por outro lado, qualidade, comunicação e produção são conceitos e ações totalmente interdependentes na empresa A que se inter-relacionam e se transformam de forma recíproca.

A comunicação tem possibilitado à empresa A, maior contato com o meio ambiente, maior capacidade de adaptação às mudanças e ao mesmo tempo, menos suscetibilidades às ocorrências externas. Ao contrário, a empresa B, é extremamente afetada pelo meio ambiente da globalização, porque não tem a comunicação como mediadora para suprir suas necessidades e expor suas qualidades.

A comunicação também tem permitido a empresa A ser um conjunto coeso, único, manter-se em equilíbrio e distante da entropia. Já a empresa B está ameaçada pelo desequilíbrio provocado por relações internas de pouca comunicação e relações externas desconhecidas pela própria organização e de difícil assimilação.

Considerações

Finais



A comunicação é essencial para o ser humano, para sua existência, sobrevivência e desenvolvimento. Sem comunicação não há vida, não há sonho, não há futuro.

A comunicação permite ao homem ter consciência de si mesmo, de seus relacionamentos interpessoais familiares e administrativos.

Do ponto de vista organizacional possibilita aos profissionais alcançarem patamares mais altos de suas carreiras e coopera para o futuro das organizações, permitindo-lhes ter consciência de seus processos, de sua realidade e impulsionando-as em direção de seus objetivos.

Assim, comunicação é vida e sem ela, pessoas, relacionamentos e organizações podem caminhar para a loucura, para um trajetória confusa, perdida, sem objetivos, sem consciência.

Os conceitos complexos e multidisciplinares de comunicação e organização são interdependentes e sistêmicos, apóiam e complementam-se, em especial diante das dificuldades e imposições da globalização e da revolução tecnológica e gerencial.

As organizações, frente a esses novos desafios, necessitam de comunicações planejadas, objetivas, dinâmicas, arrojadas, pró-ativas e adequadas às exigências internas e externas de cada organização.

Pesquisando duas organizações empresariais, de porte médio, do setor industrial da região Centro-Oeste do Estado de São Paulo, pudemos por meio de observação sistemática e entrevistas acompanhar o cotidiano de dois organismos vivos, em luta com outros para sobreviver, nas quais a comunicação impacta suas performances e o próprio futuro.

Encontramos duas indústrias com características semelhantes, em relação a tamanho (porte), origem e localização, mas com



trajetórias diferentes, ditadas não só pelo mercado, mas principalmente construídas por seus proprietários e colaboradores.

Na indústria que denominamos de A, encontramos uma realidade de muito esforço para construir um ambiente de trabalho organizado, integrado e consciente. Nessa organização, há preocupação e investimentos na comunicação interna e externa, mas há deficiências em ambas, como a dificuldade de compreensão do processo comunicativo, falta de habilidade comunicativa – competências estratégica e tática – e a ausência de profissionais da área de comunicação para alinhar e adequar a comunicação às necessidades e objetivos da empresa. Contudo, há disposição dos gestores em melhorar a situação da comunicação e criar cada vez mais uma cultura de união, trabalho e conquistas.

A empresa A com os patamares de comunicação já conquistados e os que ainda pretende conquistar, tem obtido bons desempenhos comerciais, no Brasil e no exterior, e bons resultados no desenvolvimento humano de seus colaboradores. Essa organização tem consciência de sua realidade, de suas deficiências e pontos fortes. Fatores estratégicos no mundo contemporâneo.

Na empresa B, encontramos uma indústria cuja marca consolidada no mercado, vem perdendo espaço.

Não percebendo as transformações provocadas pela globalização e a sua própria ineficiência administrativa e comunicativa, a empresa tem dificuldades para manter-se no mercado, repleto de multinacionais bem adaptadas à globalização, com agressivas campanhas de comunicação, marcas fortes e seculares.

A maioria dos funcionários e a administração consideram que a comunicação da empresa é suficiente e eficaz. No entanto, a

observação e os depoimentos dos profissionais de vendas, demonstrou falta de articulação entre setores e de consciência de sua realidade interna e externa. Falhas que podem comprometer o futuro de qualquer organismo. Detectamos também dificuldade de compreensão do significado de comunicação e de seu processo, o que pode estar levando a empresa a não enxergar suas falhas e a perder posições no mercado.

Graças à pesquisa de campo, realizada nas empresas A e B, pudemos compreender na prática a essencialidade da comunicação à existência e ao desenvolvimento de organizações, especialmente no momento atual, pois nos deparamos com organizações que concebem e lidam com a comunicação de forma distinta, o que as têm levado a trajetórias totalmente diferentes.

Dessa forma, retomando a nossa hipótese inicial de trabalho, podemos relatar que a comunicação está no cerne de cada atividade administrativa, cabendo a ela organizar e tornar funcional a estrutura organizacional. Assim, a comunicação é, sem dúvida, um recurso não só essencial, mas principalmente estratégico para a gestão das organizações. Tanto que colaboradores e gestores analfabetos em comunicação têm dificuldades de compreensão da realidade, de desenvolver relacionamentos sadios, de se integrar e de comandar. Questões que emperram a administração das organizações.

No mundo contemporâneo, torna-se cada vez mais difícil conceber empresas sem habilidade para se comunicar, para se fazer compreender e construir diante do público uma imagem favorável. É urgente conhecer, compreender e assimilar o conceito de comunicação, a estrutura do processo, utilizar com consciência as habilidades comunicativas e retirar a comunicação do papel secundário que tem ocupado na vida de pessoas e organizações, para que as organizações não

ocupem lugares secundários no mercado, na comunidade, na sociedade toda.

Os ventos contemporâneos sopram contra as organizações que tratam a comunicação com displicência e descaso. Investir em comunicação sempre foi imprescindível para qualquer ser humano decidido a sobreviver e prosperar, a globalização não traz nenhuma novidade nesse sentido. Mas, esse fenômeno aliado à revolução da tecnologia da informação, embute no cidadão necessidades como transparência, ética e interação, cuja realização estão estreitamente ligadas à comunicação

Comunicação não é a única deficiência das organizações, nem a tábua de salvação da humanidade. Porém, é uma de nossas mais complexas e importantes habilidades, que encontra-se pouco desenvolvida.

Por meio deste trabalho, pudemos perceber que uma comunicação consciente, objetiva, bem estruturada e coerente, pode transformar relações e pessoas; aproximar relacionamentos; proporcionar oxigênio e motivação à equipes; maximizar a produtividade e a satisfação das pessoas e construir imagens sólidas. E o contrário, a inabilidade comunicativa - o que é mais comum nas empresas - gera desintegração das estruturas administrativas, deterioração das relações pessoais e profissionais, falta de consciência da realidade da empresa, isolamento organizacional e uma imagem negativa.

Com suas características sistêmicas, a comunicação pode propiciar às organizações, consciência de sua realidade, porque viabiliza a troca de energia do ambiente interno com o externo. E, como consequência, aliada a outros fatores humanos e organizacionais pode levar as organizações a melhores desempenhos, o que é imprescindível na atualidade, para os organismos que querem sobreviver.

Referências

Bibliográficas



ALCOFORADO, Fernando. **Globalização**. São Paulo: Nobel, 1997. 168p.

APONI, Lúcia Helena. **Comunicação e Formação Permanente**: uma proposta de aprendizagem para melhorar a qualidade de vida nas empresas. 1997, 265p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Metodista de São Bernardo, São Paulo, 1997.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em Rede**: a era da informação: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 1999. 617p.

CASTRO, Vanessa. **Comunicação nas organizações**, 1998, 72p. Dissertação (Mestrado) – COPPEAD, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Edição Compacta. São Paulo: Makron Books, 1999a. 494p.

_____. **Administração nos novos tempos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999b, 710p.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1999. 229p.

_____. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1998. 713p.

FEIGENBAUM, Armand V. **Controle da qualidade total**. São Paulo: Makron Books, 1994. 281p.

FRANÇA, Fábio. **Comunicação institucional na era da qualidade total**, 1997, 218p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1997.



FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. **Os desafios da comunicação empresarial na era da qualidade: o caso Xerox.** 1997, 332p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Metodista de São Bernardo, São Paulo, 1997.

IANNI, Octavio. **A sociedade global.** 9ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001. 191p.

_____. **A era do globalismo.** 3ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** São Paulo: Summus, 1986. 171p.

LITTLEJOHN, S. W. **Fundamentos teóricos da comunicação humana.** Rio de Janeiro: Guanabara, 1998. 407p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996. 231p.

MELLO, Elisa. B. Homem. **As dimensões da comunicação na qualidade total.** Bauru, 1995. 77p. Monografia (Graduação) - Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Universidade Estadual Paulista, Bauru, 1995.

MIRANDA, Roberto Lira. **Qualidade total: rompendo as barreiras entre a teoria e a prática.** São Paulo: Makron Books, 1994. 203p.

NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, Rubens. **O que é comunicação empresarial.** São Paulo: Brasiliense, 1995. 92p.



NEVES, Roberto de Castro. **Imagem Empresarial**. 2ed. Rio de Janeiro: Mauad, 1998. 419p.

_____. **Comunicação empresarial integrada: como gerenciar imagem, questões públicas, comunicação simbólica e crises empresariais**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000. 275p.

OLIVEIRA, Paulo Roberto Nassar. **Comunicação e organizações brasileiras nos anos 1970: estudo de caso sobre o papel da ABERJE, no período 1967-1983, para a definição de um primeiro paradigma para a comunicação organizacional brasileira**, 2001, 113p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

PINTO, Eduardo. **Comunicação para a produtividade**. Rio de Janeiro, Quartet, 1994. 125p.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato. **Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986. 182p.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: LTD, 1999. 352p.

SANTINI, Fábio Oppermann. **Princípios e ferramentas aplicados à promoção da qualidade no ambiente organizacional**. Bauru, 1998. 155p. Monografia (Graduação) - Faculdade de Engenharia, Universidade Estadual Paulista, Bauru, 1998.

SANTOS, Roberto Elísio. **Introdução à Teoria da Comunicação**. São Bernardo do Campo: Editora do IMS, 1992, Coleção Pistas. 40p.



SCHOLTES, Peter R. **Times da qualidade**: como usar equipes para melhorar a qualidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992. 7-46p.

TAVARES, Maria Lucinete. **Jornalismo Empresarial**: estratégia de marketing e de interação social, 1992, 136p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1992.

THAYER, Lee Osborne. **Comunicação**: Fundamentos e sistemas na organização, na administração, nas relações interpessoais. São Paulo: Atlas, 1976. 375p.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira, 2002. 303p.

*Bibliografia
consultada*



Bibliografia consultada



BERLO, David. K. **O processo da comunicação**. 6 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1989. 296p.

BORDENAVE, Juan. E. Díaz. **O que é comunicação**. 14 ed. São Paulo: Brasiliense, 1992. 105p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Administração Geral**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989. 69p.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983. 617p.

DIMBLEBY, Richard; BURTON, Graeme. **Mais do que palavras: uma introdução à teoria da comunicação**. São Paulo: Summus, 1990. 215p.

DINES, Alberto. **Os desafios da mídia institucional**. Revista Comunicação Empresarial, São Paulo, ano 7, n. 22, mar. 1997. Disponível em: <<http://www.aberje.com.br/revista/n22/artigo4d.htm#4>>. Acesso em: 05 dez. 1998.

ELTZ, Fábio. **Qualidade na comunicação: ferramenta estratégica para encantamento do cliente**. Salvador: Casa da qualidade, 1994. 115p.

FACCHINETTI, Rosalba. **A comunicação organizacional frente à pressão das mudanças externas ao mundo do trabalho: um estudo de caso sobre a SERT – Secretaria do Emprego e das Relações do Trabalho do Estado de São Paulo**. 2000, 160p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Metodista de São Bernardo, São Paulo, 2000.

FIGUEIREDO, José Carlos. **Comunicação sem fronteiras: da Pré-História à era da informação**. São Paulo: Editora Gente, 1999. 150p.



GOMES, Nelson; NASSAR, Paulo. **A comunicação da pequena empresa**. 2. ed. São Paulo: Globo, 1997. 109p.

IANNI, Octavio. **Teorias da globalização**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001. 271p.

KAPLAN, Burton. **Comunicação estratégica: a arte de transmitir idéias**. Rio de Janeiro: LTC, 1993. 211p.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas da comunicação organizacional**. 2ed. São Paulo: Summus, 1997. 156p.

LOPES, Marilene. **Quem tem medo de ser notícia?: da informação à notícia – a mídia formando ou deformando uma imagem**. São Paulo: Makron Books, 2000. 91p.

MICKLETHWAIT, John. **O futuro perfeito: os desafios e as armadilhas da globalização**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 419p.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria geral da administração: uma introdução**. 6.ed. São Paulo: Pioneira, 1977. 213p.

OLIVEIRA, Paulo Roberto Nassar. **Ajuste de foco**. Revista Comunicação Empresarial, São Paulo, ano 8, n. 27, jun. 1998. Disponível em: <<http://www.aberje.com.br/revista/n27/artigo9c.htm#5>>. Acesso em: 19 mar 1999.

_____. **Comunicação analfabeta**. Revista Comunicação Empresarial, São Paulo, ano 8, n. 29, dez. 1998. Disponível em: <<http://www.aberje.com.br/revista/atual/artigob.htm>>. Acesso em: 19 de mar 1999.



REGO, Francisco Gaudêncio Torquato. **A evolução de uma ferramenta estratégica** *Estudos Aberje*, 1997. Disponível em: <<http://www.aberje.com.br/gaudenci.htm>>. Acesso em: 19 mar 1999.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato. **Cultura, poder, comunicação e imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, 1991. 278p.

SOARES, I. O. **Sociedade da informação ou da Comunicação?** São Paulo: Cidade Nova, 1996.

SOUZA, Sérgio Muniz. **Comunicação eficaz descomplicada**. São Paulo, 1999. 147p.

UCHÔA, Luciana. **Informação e mercado globalizado**. Revista Comunicação Empresarial, São Paulo, ano 6, n. 18, mar. 1996. Disponível em: <<http://www.aberje.com.br/revista/n18/artigo1a.htm#1>>. Acesso em: 19 mar 1999.

VIGNERON, Jacques. **Comunicação interpessoal e formação permanente**. São Paulo: Angellara, 1996. Coleção Formação Permanente

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: São Paulo: Saraiva, 1999. 496p.

WARHLICH, Beatriz M. de Souza. **Uma análise das teorias de organização**. 3.ed. São Paulo: FGV, 1974. 175p.



YIP, Susan. *Agenda: The transition from the business organization to a social enterprise*. London: Routledge, 2001. 144p. Price: £25.00. ISBN: 0 203 01000 0. (The Journal of Management Studies, vol. 38, no. 1, 2001, p. 100-101.)

ABSTRACT

Confronted with the new demands of a rapidly changing business environment, organizations are being forced to re-examine their traditional business models and to consider the possibility of becoming social enterprises.

Given the importance of the transition to a social enterprise, this article explores the challenges and opportunities in the process. It discusses the role of the organization in the transition and the importance of the organization's mission and vision in the process.

When we research social enterprises, we find that they are not simply organizations that have decided to become social enterprises. They are organizations that have decided to become social enterprises because they believe in the power of social enterprise to create a better world.

When we see social enterprises, we see organizations that are not just about business, but about people. They are organizations that are not just about profit, but about people. They are organizations that are not just about the bottom line, but about the top line.

They are organizations that are not just about the present, but about the future. They are organizations that are not just about the here, but about the there. They are organizations that are not just about the now, but about the then.

On the other hand, social enterprises are not just about people, profit, power, present, place, past, or people. They are about all of these things, and more. They are about the power of people to create a better world.

Abstract

VIER, Suzana Aparecida. The communication in the moderns organizations: a study in enterprises in São Paulo's middle-west. Bauru, 2002, 144p. Master degree essay (Master degree in Communication) – College of Architecture, Arts and Communication, Campus of Bauru, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”

ABSTRACT

Communication, in the last decades, has become an important resource in organizations' administration because it allows them to have conscience, contact and control of its own external and internal reality.

Given communication's importance in organizational environment, we search to know the interaction of its attributes and two organizations in São Paulo's middle-west and the consequences of this relationship in organizations' development.

When we research medium-size organizations “A” and “B”, we find two complex organizations which responses to modern world's demands, have marked deeply their participation in the market and even their future.

When we see complex and singular structures, like the ones we have researched, we still find many problems in the communication activity. And this fact have caused, in these organizations, great losses, because it relates mostly to deteriorated internal and external relationships. Without a good communication, these organizations are fragilized and compromised. The lack of communication is the lack of oxygenium, and life stops.

By the other hand, adapted to organizations' needs and with professional management, communication is a essential resource in crisis management,

work administration, and in spread, development and maintenance of quality concepts, in relationships' development, in team formation, in organizations' interaction with its customer and in building a solide corporative image.

Key-words: communication, administration e organizations.

Biblioteca – UNESP – Bauru
Aquisição: D R\$ 10,00
Proc.: 091/44/01/2003
Procedência: Suzana Aparecida Vier
Incorporado em: 15/11/2003



