



Relações Eficazes

**A importância da
comunicação eficaz nas
organizações**



UNIV ESTADUAL PAULISTA
“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”

FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO – FAAC
COMUNICAÇÃO SOCIAL –RELAÇÕES PÚBLICAS

Fabíola de Paula Liberato

Relações Eficazes

A importância da comunicação eficaz nas organizações

Bauru

2010

Fabíola de Paula Liberato

Relações Eficazes

A importância da comunicação eficaz nas organizações

Projeto Experimental desenvolvido por Fabíola de Paula Liberato, sob orientação da Professora Doutora Sônia de Brito e apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”- Campus de Bauru, para obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social - Relações Públicas, conforme resolução 002/84 do Conselho Federal da Educação.

Bauru

2010

Orientadora:

Sônia de Brito

Profa. Do Departamento de Comunicação Social,
da Faculdade de Arquitetura Artes e
Comunicação, da Universidade Estadual Paulista
“Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) de Bauru.

Doutora em Letras pela Faculdade de Ciências e
Letras, pela Universidade “Júlio de Mesquita Filho”
de Assis.

Banca Examinadora:

Celina Marta Corrêa

Profa. Do Departamento de Comunicação Social, da Faculdade de Arquitetura Artes e Comunicação, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) de Bauru.

Doutora em Comunicação Social pela Faculdade de Arquitetura Artes e Comunicação, pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) de Bauru.

Marcelo da Silva

Marcelo da Silva - Mestre em Comunicação Midiática-produção de sentido pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) de Bauru.

Professor da Universidade do Sagrado Coração de Bauru.

Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus pais Rui e Lúcia, à minha irmã, Priscila, à minha avó Doca e ao Davi. Pessoas maravilhosas que sempre estiveram ao meu lado e acreditaram em mim. Obrigada por tudo, amo vocês!

Agradecimentos

Agradeço em primeiro lugar a Deus, que neste caminho, longe da família, sempre me guiou, me iluminou a fazer as escolhas certas, e me ajudou nos momentos difíceis, me fazendo acreditar que tudo daria certo.

Gostaria de agradecer aos meus pais, Rui e Lúcia, que sempre me apoiaram, me ensinaram a não desistir e correr atrás do meu sonho. Eles que sempre colocaram a educação das filhas em primeiro lugar, se sacrificaram para que nada nos faltasse. Com eles aprendi que o que levamos é o conhecimento e durante esses quatro anos de dedicação, tive sempre o incentivo da minha família, que acreditou em mim. Não poderia esquecer de agradecer as comidas maravilhosas, agrados e o amor com que me esperavam depois de dias longe do aconchego do lar!

À minha irmã gêmea Priscila, por dividirmos momentos especiais, pelo companheirismo de toda a vida, apesar daquelas briguinhas de irmãs né! As escolhas nos colocaram em lugares físicos diferentes, mas sei que sempre teremos uma à outra.

À Doquinha, minha avó fofa demais, que me recebia em casa sempre feliz já querendo saber se no próximo final de semana eu estaria com eles novamente. Pelos incentivos, agrados, mimos, preocupações e comidinhas que a vovó sabe fazer como ninguém!

Ao meu avô querido que partiu e nos deixou antes que eu entrasse na Universidade. Aos seus tantos ensinamentos e conselhos, aquele que me ensinou a ler e escrever com seus caderninhos de caligrafia. O interesse pela leitura, a vontade de aprender herdei do meu avô Oswaldo, pessoa esta que me lembrarei com eterna gratidão e saudade sempre.

Agradeço à minha orientadora Soninha, pela atenção, dedicação e carinho com que sempre me tratou nesse caminho. Foi um longo período de convivência, primeiro como minha orientadora da iniciação científica e depois do TCC. Acredito que transcendemos essa relação aluno-professor, tenho a Soninha como uma pessoa iluminada que faz parte da minha trajetória como aluna, muito obrigada!

Aos professores que transmitiram seus conhecimentos além da teoria e me ajudaram em momentos de dúvidas e me fizeram crescer, me incentivando e ajudando nas escolhas que fiz!

Aos amigos maravilhosos feitos nestes quatro anos de convivência em Bauru. A Li, Gê, Ana, Nina, Quel, Clau, Rê, Ira e a todos os colegas de sala que convivi esses anos, trocando experiências e sempre aprendendo. Obrigada meninas pelas conversas, risadas, festas, trabalhos, InterUnesp e pela rotina que criamos nesses quatro anos. Obrigada a você Natinha, minha amiga linda, foi amizade a primeira vista, as duas bixetes perdidas em Bauru! Foi muito bom conviver com você, nossas conversas, risadas e tardes de passeio, cada momento me deixou uma lembrança que me acompanhará sempre!

Dentre as pessoas especiais que Bauru me proporcionou, tem aquela que tem um lugar único em minha vida. Davi, foi um belo presente ter conhecido você no início da faculdade, passamos por momentos maravilhosos nestes anos. Obrigada por ouvir meus medos e desabafos e dividir comigo as conquistas e alegrias. Agradeço a paciência e companheirismo, obrigada por ser quem você é!

As meninas de casa, Paulete e Pati, pelos momentos descontraídos, almoços, risadas, pelas pipocas intermináveis, invenções de decorações no nosso apartamento. A experiência de morar com pessoas como vocês, levarei para toda a vida!

Aos amigos de Araraquara, amigos da nossa família, que sempre estiveram presentes, compartilharam comigo a alegria de entrar na Universidade e agora mais uma vez dividem essa nova conquista em minha vida. E a todas as pessoas que não nomeei aqui, mas que participaram de uma forma ou de outra nesse período maravilhoso da minha vida. Vocês são importantes para mim!

Obrigada a todos!

Fabíola de Paula Liberato

Epígrafe

“Há um tempo em que é preciso abandonar as roupas usadas, que já tem a forma do nosso corpo, e esquecer os nossos caminhos, que nos levam sempre aos mesmos lugares. É o tempo da travessia: e, se não ousarmos fazê-la, teremos ficado, para sempre, à margem de nós mesmos.”

Fernando Pessoa

Resumo

Este trabalho tem como objetivos estudar e verificar a importância da comunicação eficaz nas organizações contemporâneas, considerando fatores atuais como a globalização, novas tecnologias e a competitividade do mercado que faz com que as empresas estejam sempre atualizadas. A escolha do tema se faz pela necessidade de saber que é importante ter uma comunicação que seja integrada entre os colaboradores e seus clientes, para que as funções estabelecidas nas organizações ocorram de forma positiva. Nesse contexto, apresentamos o conceito de administração, comunicação e cultura organizacional, focando na integração da comunicação no âmbito empresarial. A importância do colaborador também é foco do estudo, envolvendo-o no posicionamento das organizações. É nesse contexto que o estudo de caso é colocado, considerando empresas que se caracterizam por ler com atenção o feedback e por reformular a comunicação, tornando-a eficaz, como a Grendene. Contrapondo essas idéias, escolhemos a empresa Terra. Desta forma, defende-se a importância de se trabalhar a comunicação, a fim de que esta se torne eficaz. Durante o trabalho são apresentados meios e formas de gerenciar a comunicação para que esta tenha o reconhecimento que necessita e seja eficiente, beneficiando as organizações e seus públicos.

Palavras- chave: Comunicação, organização, interação, eficácia, processo, cultura.

Abstract

This project aims to study and verify the importance of effective communication in contemporary organizations, considering current factors such as globalization, new technologies and market competition that make companies be always updated. The choice of the theme is due to the necessity to know that it is important to have an integrated communication between the employees and the customers, so that the established functions in the organizations occur positively. In this context, we present the concept of management, communication and organizational culture, focusing on the integration of business communication. The importance of the employee was also a focus of the study, involving the positioning of organizations. In this context, the case study is placed, considering that companies are characterized by carefully reading the feedback and reformulating the communication, making it effective as “Grendene” has done. Opposing to those ideas is “Terra” company. Thus, the project defends the importance to work on the communication, so that it becomes effective. During the project ways and means to manage communication are shown, so that it recognizes this need and become efficient, benefiting organizations and their audiences.

Keywords: communication, organization, interaction, efficiency, process and culture.

Lista de Figuras

Figura 1- Modelo Linear Aristotélico	22
Figura 2- Modelo Comunicação Interpessoal	26
Figura 3- Comunicação Integrada	46
Figura 4- Fluxograma	51

Lista de Tabelas

Tabela 1- Teorias Administrativas	34
---	----

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	13
1. BREVE PERCURSO HISTÓRICO.....	16
1.1 Definições	20
1.1.2 Comunicação como Processo.....	23
1.1.3 Comunicação Interpessoal.....	25
1.1.4 Teoria da Empatia.....	27
1.1.5 Teorias da Leitura no Auxílio da Leitura com Atenção.....	30
2. CONCEITOS DE ADMINISTRAÇÃO.....	34
2.1 Contextualização de organização.....	37
2.2 Comunicação organizacional e cultura.....	40
2.3 Comunicação integrada.....	46
2.4 Comunicação externa e opinião pública.....	53
2.5 Recursos humanos e gestão de pessoas.....	55
2.6 Ouvidoria.....	60
2.7 Ouvidorias de sucesso.....	66
3. CONHECIMENTO DA REALIDADE: GRENDENE.....	70
3.1 Grendene no mundo S/A.....	74
3.2 Estudo Exploratório: Grendene.....	77
3.3 Conhecimento da realidade: Terra.....	79
3.4 Estudo Exploratório: ProvedorTerra.....	80
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	84
REFERÊNCIAS.....	87

Introdução

Mediante o cenário de constantes transformações econômicas, políticas e estruturais nas organizações globalizadas, percebe-se a importância de se entender a comunicação e saber geri-la. Para tornar a comunicação eficiente é preciso interar emissor e receptor, gerando empatia, produzindo, assim, conhecimento.

Na sociedade contemporânea, denominada também Sociedade Informacional, o fluxo de informações é intenso e são desenvolvidas ferramentas comunicacionais que possibilitam a troca de informações entre pessoas e organizações de forma rápida e constante. Com base nesta perspectiva, o ambiente é modificado, tomando forma de acordo com as exigências da sociedade.

De forma semelhante, as organizações também sofrem essas mudanças, principalmente porque em sua essência as empresas são constituídas de seres humanos que necessitam fazer trocas com o ambiente para que possam sempre estar atualizados e ter condições de competir face aos mercados globais.

As organizações precisam se adaptar aos desafios, se preocupando com questões antes esquecidas como a importância de se ter uma comunicação eficaz neste ambiente de trabalho, envolvendo colaboradores internos e externos, criando uma rede de comunicação integrada.

O trabalho tem como objetivo analisar a comunicação e os elementos que a tornam eficaz, demonstrando assim a importância de estabelecer a comunicação eficaz nas organizações. Além disso, o valor das relações eficazes também é apontado como objetivo do trabalho, pois através da comunicação eficaz, as relações se fazem eficazes.

O método utilizado será o hipotético-dedutivo, no qual serão feitas observações, verificando quais hipóteses serão avaliadas como úteis para o tipo de pesquisa que será desenvolvida. Em relação à fundamentação teórica, o trabalho é composto por autores como: David K. Berlo, Ronald Adler, Wilson da Costa Bueno, Edgar Schein, Margarida Kunsch entre outros com estudos na área das Teorias da Comunicação (comunicação como processo); conceitos de administração e comunicação organizacional. Deste modo, as partes do trabalho serão estruturadas de forma linear, iniciando com a história e surgimento das comunicações e seu desenvolvimento, utilizando modelos comunicacionais para melhor exemplificação.

O trabalho será estruturado em três partes seqüenciais, na primeira delas, os assuntos abordados se compõem pela história e evolução das comunicações, Teorias da Comunicação, modelos e processos da comunicação. A segunda parte do trabalho perpassa pela estrutura das organizações, utilizando conceitos e quadros comparativos com enfoque na comunicação integrada. Como ferramenta que pode ser exercida pelo profissional de relações públicas, será escolhida a ouvidoria/ombudsman que se aplica também no estudo de caso escolhido. Pretende-se aplicar a fundamentação teórica nos estudos de caso. Para isso, usaremos como exemplo a empresa Grendene que possui feedback positivo e se utiliza da comunicação eficaz para alcançar resultados a seu favor, e a empresa Terra que possui feedback negativo, demonstraremos como isso afeta o funcionamento, atendimento, imagem e conceito das empresas.

Este trabalho é um estudo sobre as diversas ramificações que envolvem o conceito de comunicação desde seu surgimento, perpassando por modelos e processos comunicacionais, chegando aos conceitos de comunicação organizacional e cultura, como forma de apresentar um panorama do atual cenário nas organizações em relação às necessidades, demonstrando a importância deste segmento.

O comportamento organizacional apresenta-se como uma colcha de retalhos, mas esse campo aberto parece ter se desenvolvido isoladamente. A obsessão pela eficácia, pelo desempenho, pela produtividade e pelo rendimento a curto prazo leva as empresas a concentrar seus interesses nessas questões, esquecendo-se da preocupação e importância do ser humano. Por outro lado, as empresas têm que reformular o processo comunicacional.

A abordagem sistêmica enfatiza a comunicação organizacional bem como suas “raízes”, envolvendo, cultura, administração, processos de comunicação, e as ferramentas citadas acima que são necessárias, entre elas o feedback.

O processo da comunicação torna-se indispensável em todos os setores dentro das organizações. Competência comunicativa é a capacidade de produzir e entender mensagens que o colocam em interação comunicativa com outros interlocutores, essa capacidade compreende as habilidades comunicacionais.

A comunicação organizacional era fragmentada e isolada, houve uma evolução desta, que ganha novo perfil demandando planejamento, recursos e

tecnologia. A comunicação passa a ser utilizada como função estratégica nas organizações.

Hoje o diferencial competitivo de uma organização tem sua base na comunicação. Segundo Marchiori (2006) é através da cultura e da comunicação que as pessoas dão sentido ao mundo em que vivem, atribuindo significado para as experiências organizacionais.

Segundo Berlo (2003), comunicar é tornar comum, sendo um conceito complexo que não envolve somente a relação entre receptor, emissor e mensagem. A forma como a mensagem é transmitida, o conhecimento e a interação do receptor e do emissor são questões essenciais para a construção da mensagem.

Diante das considerações apresentadas, o trabalho visa estudar e compreender o universo que envolve a comunicação no âmbito organizacional visto a importância de ter a comunicação eficaz neste ambiente para atingir eficiência em diversos setores que integram as organizações. Os temas abordados terão a comunicação como elo entre a organização e seus públicos. O profissional de relações públicas se posiciona como gerenciador das relações apresentadas nesta pesquisa.

1. BREVE PERCURSO HISTÓRICO

A idéia de comunicação é constituída de vários sentidos, isso ocorre devido à dispersão de novas tecnologias e estudos nessa área que faz com que a comunicação seja uma representação da sociedade do Terceiro Milênio.

O objeto da comunicação é difícil de ser delimitado porque tem o homem como ponto central e este é essencialmente comunicativo, tornando complexo os estudos das Ciências Humanas e o conceito dos processos comunicativos. Sem a comunicação humana, seria impossível projetar pesquisas e formular teorias nos diferentes campos do comportamento humano.

O objeto de estudo da comunicação não pode se restringir ao universo midiático, pois desta forma não seriam consideradas todas as relações sociais e interpessoais que são mediadas pelo verbal. O objeto da epistemologia da comunicação são as teorias, que em conjunto formam um sistema. É preciso que se desenvolva uma epistemologia da comunicação, para ampliação e evolução deste campo do conhecimento.

De acordo com Lopes (2003), na contemporaneidade, a comunicação se desenvolveu através da realidade da mídia, mas o ser humano não é apenas telespectador, é preciso considerá-lo em sua complexidade como ser biológico, psicológico e sociocultural que é. Desta forma, a epistemologia da comunicação é a própria condição humana, uma vez que a evolução do homem se deu através da comunicação.

A comunicação é vista como um processo no qual há o envolvimento de diversas ciências como filosofia, psicologia, história, geografia, etnologia, biologia e economia. O processo comunicativo passa a ser investido como estratégia de inserção do indivíduo na sociedade. É a partir da análise da Sociedade como forma de organização coletiva que se percebe a necessidade da comunicação do indivíduo no meio em que está inserido. Assim os estudos nesse ramo de pesquisa se intensificaram.

Os modelos de comunicação evoluíram e auxiliaram na formação da história das Teorias da Comunicação que é a tentativa de articular os termos que foram surgindo sob forma de dicotomias e oposições binárias, e isso foi motivo para que

ocorresse a divisão de escolas, correntes e tendências. Um equívoco corrente é que nesse campo há uma forte ilusão de que tudo está por ser criado, quando na verdade o que ocorre é uma evolução da comunicação em suas diversas Teorias.

De acordo com França (2001), uma teoria é um sistema de enunciados, um corpo organizado de idéias sobre a realidade ou sobre certo aspecto da realidade. Etimologicamente, teoria significa contemplação, abstração intelectual; é a vinculação com a realidade e autonomia da reflexão. As teorias da comunicação têm a pretensão científica de conhecer a comunicação.

Outro fator importante na história das Teorias da comunicação é a visão da comunicação como fator de integração das sociedades humanas que nasceu no período das invenções dos aparelhos de comunicação e do livre comércio no século XIX. No final do século XX a noção de comunicação englobou a gestão das multidões humanas. A sociedade começou a pensar como um organismo e a partir disso foi nascendo a ciência da comunicação.

Esta evolução da comunicação ocorreu juntamente com os modos de produção, que foram se desenvolvendo como, por exemplo, o sistema de escrita fonográfica a partir da Revolução Metalúrgica, e o auxílio no desenvolvimento dos meios eletrônicos no período da Revolução Industrial.

Segundo Briggs e Burke (2004), com a divisão do trabalho, a comunicação ganhou força por auxiliar a organização do trabalho coletivo nas fábricas e na estruturação do espaço econômico. A partir daí os países buscavam aperfeiçoamentos em técnicas já existentes até que em 1793 o telégrafo óptico de Claude Chappe foi inaugurado para fins militares como o primeiro sistema de comunicação à distancia, com objetivo principalmente estratégico.

Outro fator relevante para a história da comunicação apresentado pelos autores Hohlfeldt; Martino e França (2001) é o conceito de rede feito por Saint-Simon que pretende ser uma ciência da reorganização social. Segundo Mattelart (1999), a sociedade é um sistema orgânico que tece as redes ao mesmo tempo em que é também um sistema industrial. Assim foi criada a função organizadora da produção de redes artificiais, estradas de ferro, sociedades bancárias, construindo diversos modelos tecnológicos que utilizam a comunicação.

Hebert Spencer e Mattelart (1999) promovem o avanço da reflexão sobre a comunicação como sistema orgânico. Em uma sociedade-organismo é necessário coerência e integração onde as funções são cada vez mais definidas, e as partes

cada vez mais interdependentes. Nesse sistema total, a comunicação é componente básico dos dois “aparelhos orgânicos”, o distribuidor e o regulador, a partir destes se tem a continuidade do sistema.

Durante a Primeira Guerra Mundial na Europa, os meios de comunicação tiveram a função de persuadir os desejos da população e fortalecimento do sentimento nacional. Na América Latina, os estudos da comunicação ganharam impulso na década de 1970 quando se passou a retrabalhar e transformar as teorias formuladas por estudiosos estrangeiros.

No final dos anos 40, após as guerras mundiais, as máquinas de comunicar que foram utilizadas durante as batalhas serviram de base para que fossem aperfeiçoadas, e a comunicação torna-se o papel central nesse período, a noção de informação torna-se um símbolo calculável e os meios de comunicação passam a ser conhecidos pelos indivíduos. Essa etapa mostra o início dos estudos sobre os meios de comunicação de massa que marcou o desenvolvimento futuro, remetendo a comunicação a um processo de transmissão que tem o objetivo de persuadir.

O desenvolvimento das Teorias da Comunicação se forma através de diversas teorias que surgiram na Europa no período entre guerras. O enfoque feito se baseia nas mensagens da mídia e as conseqüências que estas trazem para os indivíduos. As Teorias são: Teoria Hipodérmica (Teoria da Bala Mágica), que se baseia no conceito de estímulo/resposta (uma mensagem da mídia); Teoria da Persuasão - conceito no qual afirma que os efeitos da mídia seriam de persuasão; Teoria Empírica de Campo que limita o papel da mídia; Teoria Funcionalista que estuda as funções exercidas pela mídia na sociedade e Teoria Crítica.

Para França (2001), a Teoria Crítica se desenvolveu com base na crítica à mercantilização da cultura e à manipulação ideológica operada pelos meios de comunicação de massa. A partir do desenvolvimento dos estudos da Teoria Crítica através das escolas de pensamento crítico com os filósofos da escola de Frankfurt como Horkeimer, Adorno, Marcuse, os meios de comunicação de massa passaram a ser vistos como meios de poder e dominação. Havendo então o questionamento sobre as conseqüências desses novos meios de transmissão cultural, uma vez que nesta cultura, o homem passa de sujeito a objeto.

Após o surgimento e evolução das teorias citadas, um novo momento aparece e são elaboradas outras teorias como a do Agendamento que estuda o poder e a capacidade que os meios de comunicação têm de evidenciar determinado assunto.

Outro estudo, o Newsmaking investiga a cultura de trabalho dos profissionais de mídia com enfoque no processo de seleção, produção, e divulgação de informação por meio da mídia.

As comunicações de massa são uma realidade feita a partir de diferentes aspectos. Segundo Wolf (1987), os meios de comunicação necessitam de uma abordagem sistemática e complexa, pois esses são extremamente complexos. As pesquisas se dedicavam às conseqüências ligadas ao consumo das comunicações de massa, mas o perfil desses estudos mudaram, e as pesquisas passaram a enfocar os efeitos e influências causados pelos meios de comunicação de massa a longo prazo.

As pesquisas sobre as comunicações de massa ou *mass media*, se baseiam em uma abordagem sociológica na qual as relações entre estrutura social e os sistemas do poder são colocados em foco. Uma das funções da comunicação de massa é construir uma rede de conhecimentos.

É necessário que se tenha uma teoria articulada que situe os estudos que fazem parte da “alma comunicativa” da comunicação de massa, que seja a passagem de uma teoria física para a Teoria da Comunicação na essência. Este campo das teorias é bastante diversificado com algumas dificuldades, mas fundamental para a pesquisa sobre os *mass media*.

A evolução da comunicação e das Teorias da Comunicação possibilitou a facilidade de estudos, aprofundamentos e conhecimentos nessa área além de possibilitar uma reconfiguração no quadro das teorias dando a elas características mais comunicativas.

De acordo com Mattelart (1999), o processo da teoria da comunicação é histórico, reflete a experiência e as tendências da vida em sociedade. Por isso, essa teoria é marcada pela característica heterogênea em suas correntes e concepções envolvidas. A evolução da comunicação é um processo constante e outras teorias são acrescentadas nas formulações existentes envolvendo novos conceitos como as mídias digitais e novas tecnologias, já que a comunicação está em constante evolução.

1.1 Definições

Segundo Rabaca e Barbosa (2001), a palavra comunicação vem do latim *comunicare*, que significa comum, dando idéia de tornar comum, partilhar, repartir, associar, trocar opiniões, conferenciar. Deste modo, comunicar significa participação, troca de informações, ou seja, tornar comum a outra idéia. Esse conceito preza o fato das pessoas poderem entender umas às outras, expressando pensamentos e até mesmo unindo o que está isolado, o que está longe da comunidade.

Na etimologia do termo comunicação, alguns sentidos importantes são analisados, como por exemplo, que esse termo designa uma relação na qual haja elementos que se destaquem de um fundo de isolamento; a intenção de romper o isolamento e a idéia de uma realização em comum. Esses sentidos retomam a explicação de que quando há comunicação o isolamento é rompido, tornando-se assim algo que se aplica em comum, com mais de uma pessoa estabelecendo-se o diálogo.

Outra forma de demonstrar o significado de comunicação pode ser expressa na decomposição do termo comum + ação, que tem o significado de ação em comum, desde que esse “algo em comum” se refira ao mesmo objeto de consciência e não a coisas materiais.

Para o conceito sociológico, o papel da comunicação é transmitir significados entre as pessoas para sua integração na organização social. A comunicação é usada como mediadora na interação social entre os homens, que estão em uma constante relação uns com os outros.

Berlo (2003) entende comunicação "como sendo o processo através do qual um indivíduo suscita uma resposta num outro indivíduo, ou seja, dirige um estímulo que visa favorecer uma alteração no receptor pelo fato de estimular este a suscitar uma resposta”.

Desde sua existência o homem sempre buscou formas de se comunicar com seus semelhantes, as notícias podem ser um dos exemplos de um meio de comunicação utilizado, pois o desejo de informar os fatos ocorridos acontece mesmo antes de se ter as línguas grafadas. Segundo Demóstenes, em Atenas, “Os homens especialmente, quando não possuem ocupações sérias, passam grande parte de

seu tempo contando e ouvindo coisas novas” (DESMÓSTENES, apud MATTELART, 1999).

Ao longo de anos de evolução humana, a capacidade de aprendizagem do homem foi aumentando e sistemas de comunicação baseados em símbolos e sinais foram se elaborando até chegar à fase em que os indivíduos classificados como Idade da Fala e da Linguagem. A comunicação é componente básico da vida social, o aprendizado do homem começa nos primeiros dias de vida.

Comunicamo-nos por uma questão de sobrevivência, a comunicação é uma forma dos homens se relacionarem entre si. Vivenciamos a comunicação como uma atividade, é um processo que depende de aprendizagem e usamos a comunicação para aprender como nos comunicar. Segundo Martino (2001) o ser humano é um ser da comunicação consigo e com o mundo, ambos entendidos como o produto da comunicação com *outrem*.

A comunicação é definida pelos meios nos quais ela se realiza, há diversos meios de comunicação e para um melhor entendimento foram divididos, segundo Dimpleby (1990), em três pontos: forma de comunicação, veículos de comunicação e mídia.

A forma de comunicação é o caminho usado para que possa haver comunicação. A escrita, por exemplo, é um tipo de comunicação que utiliza palavras e um acordo de regras. Os veículos de comunicação são os meios, que combinam diferentes formas, como a comunicação não-verbal. A mídia faz parte de um dos elementos da comunicação de massa, como exemplo tem-se o rádio, televisão, cinema, revistas, jornais e livros.

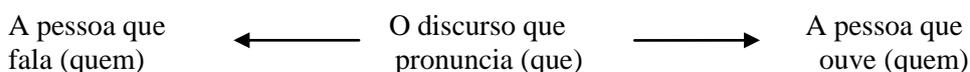
Os meios de comunicação são usados como auxiliares no processo da comunicação, através desses meios *experienciamos* a comunicação, de acordo com Dimpleby (1990). Quando nos comunicamos, trocamos mensagens, opiniões que envolvem sentimentos e idéias de outros indivíduos. A comunicação é usada com um propósito, as pessoas têm motivos para se comunicar como trocar informações e manter os relacionamentos.

Na contemporaneidade é difícil encontrar alguma sociedade que não troque informações entre seus membros. Todo ser humano tem necessidade de notícias que são impelidas pelas sociedades gerando uma rede de comunicação entre os diferentes indivíduos com seus diversos costumes.

Grande parte do tempo o ser humano se ocupa da comunicação em suas diferentes formas; ouvindo, falando, lendo ou escrevendo. O homem teve a necessidade de se comunicar e ao longo da história foi aprimorando a fala e a escrita. Hoje a palavra comunicação tornou-se popular dentro do contexto estudantil, trabalhista, familiar.

Segundo Aristóteles (2001), o estudo da retórica (comunicação) foi definido como a procura de “todos os meios disponíveis de persuasão”. Para ele a meta fundamental da comunicação é a persuasão, essa forma de pensamento continuou até o século XVIII, quando os conceitos da psicologia das faculdades surgiram com a distinção entre informar (consiste na troca de informações sobre um conhecimento ou objeto), persuadir (utilização da comunicação para convencer quem se transmite a mensagem) e divertir (ação comunicativa como divertimento) como objetivos da comunicação.

Figura 1- Modelo Linear Aristotélico:



Atualizando:



Os dois modelos não levam em conta o receptor, sendo utilizados apenas para efeito didático nos estudos sobre comunicação.

Essa teoria originada da psicologia contém diversas críticas, entre as quais se destaca a de que a definição de objetivo não se concentra no comportamento, mas na mensagem. O objetivo básico na comunicação é influenciar os outros, o ambiente e nós mesmos. Essa formulação do objetivo da comunicação é similar ao princípio desenvolvido por Aristóteles.

Para Berlo (2003), uma das principais tarefas do consultor de comunicação é fazer com que as pessoas analisem seus objetivos ao se comunicarem e os especifiquem em termos das reações que pretendem obter. Sempre há um objetivo na comunicação, porém, muitas vezes ele é esquecido ou desconhecido pelo

homem. O proposto é que é preciso concentrar a atenção na análise da intenção, para assim determinarmos se estamos atingindo nosso objetivo.

Os colapsos da comunicação ocorrem por ineficiência ou percepção errônea, a primeira acontece quando nossa conduta se torna habitual, pois temos uma idéia do objetivo, mas não verificamos se o estamos cumprindo. A segunda razão ocorre porque as pessoas não percebem que não influenciam ao se comunicar, não atingindo o objetivo inicial da comunicação.

Quando se faz uma análise do objetivo da comunicação ou da reação pretendida ao comunicar é necessário levantar e responder a questão para quem a pergunta foi feita. Pois o comunicador tem a função de influenciar as reações de um indivíduo ou grupo de pessoas, entretanto, essa mensagem pode ser recebida ou não pela pessoa a quem era destinada a mensagem. Esse “problema” na comunicação pode acarretar sérias conseqüências, quando os objetivos da fonte e do receptor são incompatíveis a comunicação é rompida.

Nos estudos das Teorias da Comunicação o conceito de processo é fundamental. O teórico da comunicação David Berlo (2003), rejeita a possibilidade de que a natureza consista em acontecimentos ou ingredientes separáveis de todos os demais fatos. Não se pode falar em começo ou fim da comunicação. Por isso o conceito de processo é fundamental para os estudos da comunicação.

1.1.2. Comunicação como processo

O conceito de interação é fundamental para entendermos o conceito de processo na comunicação. A comunicação tenta fazer com que haja integração entre as pessoas pela produção e recepção das mensagens para que estas tenham sentidos para os envolvidos na comunicação. A interação pode ser definida como o objetivo da comunicação humana.

Para que a comunicação aconteça de fato, é necessário que se estabeleça uma relação de interdependência entre a fonte e o receptor, um elemento precisa do outro para que ambos possam existir. Dessa interdependência existente, resulta a interação, que é segundo Berlo (2003), o processo de adoção recíproca de papéis, o desempenho mútuo de comportamentos empáticos, os indivíduos estão em comunicação por interagirem uns com os outros.

A comunicação é o processo que consiste em transmitir ou fazer circular informações, o emissor e o receptor precisam compartilhar o mesmo código para chegar-se ao processo de decodificação que é a compreensão da mensagem, atribuindo sentido.

Um codificador de alta fidelidade é o que expressa perfeitamente o que a fonte quer dizer. Um decodificador de alta fidelidade é o que traduz a mensagem para o receptor com total exatidão (BERLO, David. pg. 41, 2003).

Sabemos a importância da comunicação para o indivíduo em qualquer tipo de ambiente que este esteja inserido, desde o ambiente familiar à ambientes organizacionais. Dentro desse contexto organizacional, a comunicação, usada de forma eficaz, é cada vez mais valorizada por refletir no bom desempenho de todo o processo de trabalho. Nesse sentido, podemos falar também nas relações estabelecidas entre os indivíduos, que precisam tornar-se eficaz, isso ocorre de acordo com o tipo de tratamento que é dado para as mensagens.

Nesse aspecto, o primeiro passo da comunicação é a percepção que é um fenômeno de informação sobre o meio ambiente. Cada indivíduo percebe as situações e os fatos de uma forma, porque cada ser humano possui repertórios diferentes, experiências, valores, conhecimentos variados uns dos outros.

A percepção da realidade cria diferenças entre as pessoas na comunicação interpessoal, e como parte da interpretação cada ser humano forma imagens de outros e isso cria um estereótipo que gera um preconceito automático.

A troca de mensagens faz com que os significados sejam compartilhados, e criam-se também novos significados que podem ser modificados no decorrer do diálogo. Ocorre uma aproximação emocional que permite a aceitação do outro e a continuação do diálogo.

De acordo com Berlo (2003), na comunicação, a intenção de cada sujeito é importante, há sempre uma intenção básica, pois o emissor espera que o receptor selecione, aceite e aplique sua mensagem, o receptor decodificador seleciona o que quer compreender.

1.1.3 Comunicação Interpessoal

“A comunicação é, essencialmente, um processo social ” (Collin Cherry, *World Communication: Threat or Promise?*, 1978.)

A comunicação interpessoal é essencial para o nosso bem-estar, algumas pesquisas médicas demonstram a importância de relacionamentos pessoais satisfatórios para a saúde do indivíduo.

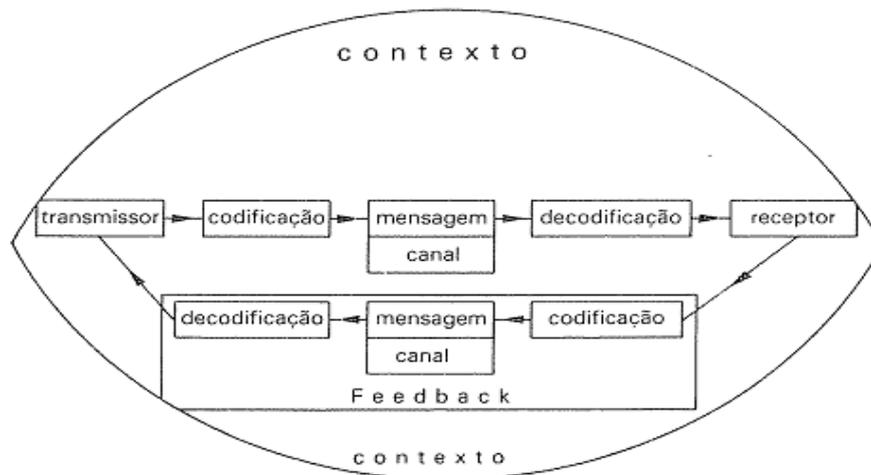
É pela comunicação que aprendemos quem somos. O caso do menino que foi encontrado em 1800 em uma aldeia relata bem essa questão. Ele não mostrava nenhum comportamento que se pudesse esperar de um humano social, pois não tinha contato com outras pessoas e por isso não desenvolveu identidade social (ADLER, 9ª edição, 2002).

Há diferentes caminhos para fazer contato com as pessoas, utilizamos formas verbais e não-verbais para nos comunicarmos e essas formas são os canais por onde passamos aos outros nossas mensagens. Muitas formas de comunicação podem ser usadas para satisfazer as necessidades, mas determinadas formas são melhores do que outras. Por exemplo, uma foto é a melhor forma de representação de aspectos visuais, as palavras são fundamentais no processo de comunicação.

Esse tipo de comunicação diz respeito aos contatos com os outros, que pode ser realizada diretamente ou por meio de aparelhos tecnológicos como o telefone com a intenção de que se estabeleça a comunicação entre os indivíduos.

Uma definição quantitativa da comunicação interpessoal inclui qualquer tipo de interação entre duas pessoas, essa interação é chamada de díade, é a interação presente nas conversas geralmente frente a frente. A comunicação interpessoal é caracterizada por diferentes tipos de estudos.

Figura 2- Modelo – comunicação interpessoal



Modelo linear de comunicação, mostrando o contexto que envolve o feedback, desenvolvido por Dimbleby (1990), página 48.

Esse modelo apresentado acima mostra a importância do contexto em que se realiza a comunicação, este pode ser físico ou social. Outro termo presente no modelo é o feedback que reforça a ideia de que a comunicação é um canal de mão dupla, a cada mensagem enviada se obtém um tipo de resposta, que pode ser positiva ou negativa.

Por ser uma via de mão dupla, vamos criando novas realidades, modificamos pessoalmente e modificamos os outros, por isso a qualidade diferencia a comunicação interpessoal. Então é usada uma definição qualitativa, dizendo que a comunicação interpessoal ocorre quando as pessoas tratam umas às outras como indivíduos únicos dentro de um contexto. Quando a qualidade passa a ser o critério utilizado na comunicação, temos a interação pessoal.

Dentro da interação, temos a estratégia como peça da comunicação que se refere ao uso de signos verbais e não-verbais para se alcançar o propósito desejado na comunicação. Usamos as estratégias até sem perceber, uma das mais simples é

o choro do bebê quando tem fome. As estratégias vão tornando-se complexas, vendedores utilizam estratégias persuasivas para aumentar as vendas.

Mas a comunicação deve ser controlada e usada para alcançar seu objetivo, nem todas as estratégias são persuasivas, podem ser somente casuais ou informativas. As estratégias não precisam ser longas formas de interação, com um cumprimento de bom dia já se estabelece contato e interação.

Uma das estratégias mais comuns se dá em uma conversa, usamos estratégias de interação como forma de comunicação e as mais comuns são usadas ao iniciar ou terminar uma conversação. Mesmo que todas essas estratégias aconteçam rapidamente elas alcançam seus objetivos na interação entre as pessoas.

A comunicação é uma prática que envolve habilidades para usar os meios de comunicação, de acordo com nossas necessidades. A prática da comunicação é baseada no uso da fala e dos signos não-verbais. Outra prática da comunicação interpessoal é fazer contato com outras pessoas, é uma habilidade prática usar as estratégias de comunicação e saber apresentar-se ao estabelecer o diálogo.

Uma habilidade fundamental nesse processo é saber nos colocarmos no lugar do outro quando estabelecemos uma conversa com alguém. Segundo Dimbleby (1990), isto envolve o entendimento e a compreensão dos pontos de vista da outra pessoa, de seu lugar e situação que desfruta. Esse entendimento e a habilidade de se “viver” o ponto de vista da outra pessoa, chama-se empatia.

1.1.4 Teoria da Empatia

Empatia é uma habilidade que envolve o ato da resposta, que é baseada na avaliação da outra pessoa. Então devemos ter a habilidade de notar os diferentes aspectos da outra pessoa, seu comportamento e sua posição em determinados assuntos, a capacidade de recriar a perspectiva de outro sujeito.

O termo empatia envolve três dimensões, a primeira delas é a tomada de perspectivas, para tentar assumir o ponto de vista do outro. A segunda dimensão é emocional que nos faz chegar próximo aos sentimentos dos outros. A última dimensão é a preocupação pelo bem-estar da outra pessoa.

Existem duas teorias sobre o fundamento da empatia que são estudadas e ambas concordam que os dados básicos das expectativas são os comportamentos físicos que os homens produzem, ou seja, suas mensagens.

A primeira teoria aqui estudada é a chamada Teoria da Empatia por Inferência, que é direcionada no sentido psicológico. Nesse processo, o homem forma as interpretações para o seu comportamento e sua conduta, assim forma um conceito de pessoa por si mesmo e tira inferências sobre as disposições internas do outro, dizendo que se algum comportamento seu desenvolveu tal sentimento próprio, isso acontecerá de forma similar em outra pessoa.

Os pressupostos dessa teoria, segundo Berlo (2003) são: a) de que o homem tem conhecimento em primeira mão dos próprios estados internos, só depois pode conhecer os estados internos dos outros; b) outras pessoas exprimem determinado estado interno pelo desempenho dos mesmos comportamentos que você desempenha para exprimir o mesmo estado e; c) o homem só compreende os estados internos de outros quando já passou pela mesma experiência, dizendo que o homem não pode compreender emoções que não tenha sentido.

Esses pressupostos possuem alguns equívocos, primeiro que muitas vezes formamos idéias sobre os sentimentos de outras pessoas como se estivéssemos avaliando nossa conduta e podemos errar, pois as pessoas são diferentes e possuem disposições internas diferentes das nossas. Outra contradição nos pressupostos é a suposição de que não podemos entender os estados internos que não tenham sido vividos por nós, podemos compreender emoções não experimentadas, por exemplo, a dor de uma mãe que perde um filho pode ser compreendida por outras mães que não precisam necessariamente também perder seus filhos para poderem imaginar a dor dessa perda. Portanto a teoria da inferência é importante, mas não esclarece a empatia totalmente.

A outra teoria elaborada também por Berlo (2003) é a da empatia por adoção de um papel, esse conceito desenvolve-se por meio da comunicação. Como exemplo, tem-se o comportamento do bebê que começa a agir como os outros agem com ele, mas não atribui sentido às ações desenvolvidas por ele. É na primeira fase da adoção de um papel que o bebê desempenha os papéis dos outros.

Quando a criança vai se desenvolvendo, aumenta o desempenho de papéis e essa é a segunda fase da adoção de um papel, onde a criança passa a desempenhar o papel de outra pessoa com compreensão. Na medida em que a

criança cresce vai desenvolvendo a habilidade de desempenhar papéis mais complexos, mas como não é possível desempenhar todos os papéis, a criança passa a formular idéias do que faria se estivesse no lugar de outras crianças. Assim, assume os papéis simbolicamente ao invés de desempenhá-los fisicamente, esse é o terceiro estágio da adoção de um papel.

A partir do terceiro estágio, de acordo com Berlo (2003), a criança forma um conceito geral de como as pessoas se comportam e como agem para com ela. Dessa forma ela começa a generalizar baseada em suas expectativas em diferentes meios e nos papéis que assume de outras pessoas, é classificado de "outro generalizado", que possibilita várias expectativas sobre como se comportar em determinada situação. Esse é o sentido dado ao conceito de pessoa.

As duas teorias apresentadas por Berlo (2003) são utilizadas para apresentar a empatia, a teoria da inferência mostra que o conceito de pessoa determina a forma pela qual devemos aplicar a empatia. A teoria da adoção de papéis é contrária, apontando que o conceito de pessoa não determina a empatia e sugere que a adoção de um papel dá margem a empatia.

O sujeito precisa usar as duas teorias para tratar a empatia, e de acordo com nosso desenvolvimento vamos construindo um conceito de pessoa. Quando nos colocamos no lugar do outro unimos os pontos apresentados das duas teorias e podemos utilizar as inferências para a adoção do papel de outro. O ser humano é flexível conforme a situação envolvida e está sempre em constante adaptação e mudança em novas situações sociais (DIMBLEBY, 1990).

Algo comum ao falar em empatia é a confusão com simpatia, não se deve confundir, pois, os conceitos são diferentes em dois aspectos. Segundo o autor Towne (2002), simpatia significa que você sente compaixão pela situação difícil de outra pessoa, enquanto empatia significa que você consegue imaginar o que é essa situação difícil. É possível ter empatia sem sentir simpatia, a empatia permite que você compreenda os motivos da outra pessoa, sem exigir que concorde com eles.

Para que os sistemas de comunicação se tornem eficazes é preciso que as pessoas sejam capazes de estabelecer empatia com os outros, respondendo positivamente ao feedback recebido.

Esse termo é usado não só para classificar as reações das pessoas, mas também as respostas dadas a essas reações. Desta forma, os meios de comunicação dos indivíduos são moldados para que se tornem eficazes. Quando o

feedback é notado pode-se responder de forma eficaz em determinada circunstância. Reações de toda espécie fazem parte do que chamamos de feedback. Este pode ser positivo ou negativo, se negativo deve ser transformado em positivo. O feedback negativo é um índice de que algo não está conciliando bem na comunicação.

Sentir a aprovação da pessoa com quem estamos conversando é fundamental para que ocorra interação social. Outro fator importante é a habilidade de saber ouvir com atenção os outros. Essas habilidades descritas, quando bem desenvolvidas tornam a comunicação interpessoal eficaz, fazendo assim com que haja interação entre os indivíduos.

Algumas pessoas não conseguem decodificar as intenções porque elas não foram transmitidas de maneira clara, esse fato poderia ser considerado negativo, mas é positivo uma vez que envolve mudança em relação aos elementos do processo. Portanto a interação é o objetivo da comunicação humana.

1.1.5 Teorias da leitura no auxílio da leitura com atenção

Problemas na leitura podem ser prejudiciais para que a comunicação nas organizações torne-se eficaz, por isso é necessário pontuar a Teoria da Leitura e mostrar como esta pode ser um apoio para a comunicação eficaz.

Quando se analisa algum tipo de leitura é preciso se interrogar como está lendo o texto, ou o que se pode ler através do texto. Segundo Jouve (2002), os estudos da leitura se diferenciam em três conceitos que são: Escola de Constância, análise semiótica e as teorias do leitor real.

A Escola de Constância renova o estudo dos textos a partir da leitura abordando um novo foco que passa a ser a análise para a relação texto-leitor. O conceito da análise semiótica sugere uma leitura de forma que esta seja cooperante, e o que o leitor precisa fazer para corresponder de maneira eficaz às solicitações do texto.

A corrente da teoria do leitor real afirma que esta é a única e verdadeira forma de leitura. O leitor real percebe o texto através de sua cultura, inteligência, de seu repertório sobre determinado assunto. As teorias apresentadas possuem pontos divergentes, mas podem ser utilizadas no auxílio da compreensão da leitura.

Leitura pode ser caracterizada como uma intenção verbal entre indivíduos socialmente indeterminados. É uma atividade que envolve pluralidade de ações e significa juntar, unir sentidos.

De acordo com Jouve (2002), o ato da leitura pode ser classificado como um processo neurofisiológico, cognitivo, afetivo, argumentativo e simbólico. A leitura só é possível através do bom funcionamento de funções do cérebro e da visão, para que a assimilação de signos e conteúdos lingüísticos possa ser feita da melhor maneira possível.

O processo de cognição se dá a partir do entendimento do texto lido, muitas vezes é necessário um grande esforço e abstração para que haja compreensão. Dois tipos de leitura podem ser feitos:

Uma vai direto para as articulações da história, considera a extensão do texto, ignora os jogos de linguagem; a outra leitura não deixa passar nada; ela pesa, gruda ao texto, lê, se assim pode dizer, com aplicação e ânimo, enxerga em cada ponto do texto o assíndeto que corta as linguagens- e não a história: não é a extensão que a cativa, o desfolhamento das verdades, mas o folhear do sentido (Barthes, 1973 *in* Jouve, 2002).

Muito se fala que a emotividade de um texto está diretamente relacionada ao seu conteúdo. Nessa abordagem, o processo efetivo depende da capacidade reflexiva do leitor. A emoção é uma mistura de diferentes sentimentos e depende também do poder de persuasão do autor. O caráter emotivo que a leitura proporciona em sua maioria das vezes é causado propositalmente para que haja uma relação de identidade entre o leitor e o texto lido.

A função argumentativa é visível nos textos que têm o objetivo de convencer sobre algo, as argumentações desenvolvidas nos textos podem ou não ser empregadas pelo leitor. O simbolismo atribuído a determinado texto depende da cultura de cada ser humano e de certa forma do tempo em que está sendo lido o texto.

Para que se compreenda o processo de leitura, o papel do leitor é fundamental neste contexto. De acordo com Jouve (2002), o leitor possui duas representações básicas ao ler um texto: antecipação e simplificação do conteúdo narrativo.

O tópicos é uma hipótese que depende da iniciativa do leitor, o qual formula de uma maneira um pouco rudimentar, na forma de pergunta (“Mas do que se está falando?”) que se traduz pela proposição de um título provisório (“provavelmente, estamos falando de tal coisa”) (Eco, 1985 *in* Jouve, 2002).

Ao fazer a leitura, o leitor precisa encontrar pertinência no texto que está lendo, para isso é necessário interpretar simbolicamente, se atendo aos pequenos detalhes que muitas vezes estão camuflados no decorrer da narrativa.

As chamadas previsões do leitor são necessárias para que o texto seja entendido, antecipando assim alguns aspectos dos textos. A previsão acontece com uma antecipação do leitor, que no decorrer da leitura valida ou não as antevisões, no caso de invalidação o leitor passa a reformular o que havia pensado anteriormente.

O leitor possui competências que auxiliam na decodificação do texto, como a interpretação, seleções circunstanciais (palavras têm sentidos particulares de acordo com determinado contexto) e uma visão ideológica. O conteúdo dos signos se adquire por conhecimento da linguagem do dicionário juntamente com o repertório de cada indivíduo.

Para que a leitura seja eficaz é fundamental que o texto seja claro bem como a mensagem que o autor deseja passar para o leitor. A principal diferença entre leitura e comunicação oral, quando comparadas é que a primeira tem o afastamento de emissor e receptor, já na comunicação oral o emissor pode sempre que necessário repetir a fala, esclarecendo as dúvidas. Este aspecto é considerado positivo porque o leitor passa a criar seu próprio sistema de referencia para decodificar a mensagem exposta no texto.

O texto escrito possui a particularidade de se manter intenso por resistir ao tempo, além de estimular a imaginação do leitor, no qual cada indivíduo cria seu próprio repertório e suas significações.

É importante ressaltar os tipos de leitura, em um primeiro momento se faz a leitura inocente (primeira leitura), depois se faz a leitura experiente (decifrando o texto). De acordo com Jouve (2002), a leitura mais praticada é a inocente que proporciona uma dimensão lúdica, no qual o leitor pode ser facilmente enganado, ou até mesmo se confundir por não ler com atenção. O texto objetivo praticado nas organizações não pode autorizar a leitura inocente.

Algumas interpretações, ligações só são conhecidas através da segunda leitura. Os diferentes efeitos de sentido do texto são importantes para que se realize uma boa leitura, independente do tipo de texto lido. O ato de ler é válido quando se faz uma percepção crítica do material lido, podendo a partir disso interpretar o texto, levando em consideração a leitura que fazemos do mundo (empresarial).

A importância da comunicação eficaz será estudada na parte seguinte da pesquisa, na qual iremos abordar o contexto da comunicação organizacional, Teoria do Sistema Geral, Comunicação Integrada e o âmbito administrativo dos ambientes organizacionais. O trabalho pesquisado, nesta primeira etapa, é a base das pesquisas seguintes a fim de estudar os elementos do processo de comunicação de forma geral em seus diversos âmbitos, e de forma detalhada a comunicação organizacional. Para iniciar o próximo capítulo discorreremos sobre a base das organizações que são os conceitos encontrados nas teorias de administração.

2. CONCEITOS DE ADMNISTRAÇÃO

Os conceitos de administração são importantes para se entender como as empresas são organizadas, o que se faz necessário para que os recursos sejam otimizados e as funções sejam executadas de forma eficiente, tendo importância para que a comunicação organizacional seja eficaz.

Objetivos e recursos são as palavras-chave na definição de administração. O que torna as organizações capazes de utilizar corretamente seus recursos e atingir seus objetivos é a administração. O processo administrativo abrange cinco tipos de funções: planejamento, organização, liderança, execução e controle.

A principal razão para estudar administração é o impacto que esta causa sobre o desempenho das organizações. De acordo com Maximiano (2006), administradores eficientes se tornam recursos sociais importantes. A teoria geral da administração é conhecida como um conjunto de teorias administrativas que serão apresentadas na figura abaixo.

Tabela 1-Tabela desenvolvida por Maximiano (2006), pg 7.

Idéias Clássicas	1900-1925	1925-1950	1950-1975	1975-2000
Produção de massa, enfoque da eficiência	Administração científica, linha de montagem		Sistema Toyota de produção	Modelo japonês, empresa de classe mundial
Humanismo, enfoque comportamental	Características individuais	Relações humanas, dinâmica de grupo, liderança	Administração participativa	Gestão de pessoas, qualidade de vida no trabalho, ética
Escola da qualidade	Controle estatístico da qualidade	Administração da qualidade	Qualidade total, qualidade no Japão	Sistemas da qualidade, qualidade garantida, Normas ISO
Escola do processo administrativo	Enfoque funcional da administração, políticas de negócios	Processo decisório, administração por objetivos	Planejamento estratégico	Administração de projetos, papéis e competências gerenciais
Enfoque sistêmico	Gestalt, teoria geral dos sistemas	Cibernética	Pensamento sistêmico	
Teorias das organizações	Tipo ideal de burocracia	Teoria das organizações	Modelos de organização, aprendizagem organizacional	Imagens das organizações, administração por processos

Como mostrado na tabela existem diferentes teorias administrativas, essa multiplicidade de teorias fez surgir a teoria situacional que evidencia que não há uma teoria que seja melhor que a outra, a solução mais adequada depende do ambiente da organização, ou seja, é considerado um fator situacional.

As organizações não podem ser vistas como setores fragmentados, mas como unidades integradas. Nesse ponto, Maximiano (2006) define o enfoque sistêmico das organizações como um conjunto de dois sistemas interdependentes que se influenciam mutuamente, o social e o técnico.

A administração científica tradicional focaliza apenas a eficiência do sistema técnico e deixa as pessoas em segundo plano. A escola de relações humanas focaliza apenas o sistema social e deixa a tarefa em segundo plano. A administração sistêmica propõe uma visão integrada: as organizações são sistemas sociotécnicos. É impossível estudar ou gerenciar um sistema sem levar em conta o outro (MAXIMIANO, 2006, pag. 221).

O ponto de partida do enfoque sistêmico é a idéia de sistema enquanto um todo complexo. Segundo Maximiano (2006), um conjunto de partes que interagem e funcionam como um todo é um sistema. Os sistemas possuem duas partes; os itens

materiais que são os equipamentos, peças e até pessoas; e os itens abstratos que são as idéias, regras, manifestações de comportamento.

Os sistemas são representados por componentes que se organizam em entrada, processo e saída. As entradas e saídas têm a função de fazer o sistema interagir com outros sistemas, que formam o ambiente. As entradas são chamadas de *inputs* e inclui as influências recebidas do meio ambiente. O processo utilizado varia em cada organização, é o processo que define a natureza do sistema. As saídas, chamadas de *outputs* são os resultados do sistema, ocorrendo assim transações entre a organização e o meio ambiente. Para Maximiano (2006), é necessário enfatizar que é a interação que produz o efeito que faz surgir o sistema.

A teoria geral dos sistemas foi desenvolvida por Ludwig von Bertalanffy, ele formulou duas idéias em sua teoria: interdependência das partes e tratamento complexo da realidade complexa.

A primeira idéia básica formulada por Bertalanffy se baseia na opinião de que o todo é formado de partes interdependentes, afirmando que é necessário analisar os elementos e suas inter-relações, a estrutura e a dinâmica dos sistemas sociais. A segunda idéia decorre da primeira e mostra a necessidade de aplicar vários enfoques para entender e saber lidar com uma realidade complexa.

Segundo Maximiano (2006), a teoria geral do sistema é a exploração científica de todos os tipos de sistemas. Para Kunsch (2003), é uma ciência da totalidade que pode ser aplicada às teorias das organizações.

Os sistemas precisam ser bem planejados e construídos para que possa funcionar com eficácia, essa necessidade explica a aplicação da teoria geral do sistema na prática que se faz por meio da análise e planejamento dos sistemas a partir de elementos como: ambiente, objetivos, componentes, processo, administração e controle.

É preciso entender em qual ambiente o sistema está inserido e seu papel dentro dele, identificando a utilidade do sistema para os outros sistemas. É fundamental que se entenda os objetivos reais ou pretendidos, através dos objetivos traçados que se faz a dimensão do processo do sistema. Os componentes existentes no sistema dependem dos objetivos e para isso são identificadas as partes, a natureza e formas de participação de todos os componentes.

O processo de um sistema é a forma como os componentes se relacionam; as operações, tempo e forma de realização são alguns aspectos identificados. Para

finalizar os elementos da análise e planejamento de um sistema, temos a administração e controle que garantem a realização dos objetivos a partir do princípio do feedback que produz a informação necessária para que o sistema seja capaz de controlar seu próprio funcionamento.

O modelo de sistema aberto é composto por um complexo de elementos em constante interação e intercâmbio com o ambiente. Dessa forma, as organizações reagem a seu ambiente, ajustando-se e modificando sua estrutura. O sistema é considerado aberto por ter a possibilidade de mudança, crescimento e adaptação ao ambiente.

De acordo com Kunsch (2003), a teoria dos sistemas explica o processo dinâmico de interdependência dos elementos formadores de um sistema e sua ligação com o mundo externo. É preciso considerar as organizações como um sistema aberto, pois não podem ser compreendidas de forma isolada, uma vez que o inter-relacionamento entre variáveis externas e internas afetam seu comportamento.

2.1 Contextualização de organização

É necessário conceituar e compreender o termo organização para que possamos entrar na questão da comunicação organizacional. De acordo com Kunsch (2006), o uso do termo organização pode significar um agrupamento planejado de pessoas que desempenham funções e trabalham em conjunto para atingir objetivos e metas em comum.

A princípio, vale ressaltar que, em um contexto moderno, o número de organizações cresce proporcionalmente ao crescimento das necessidades humanas e de mercado, no qual os agentes de mercado conquistam novos espaços criando organizações de diferentes segmentos, fazendo com que o número dessas organizações seja ilimitado, amplo também no que diz respeito aos tipos dessas organizações, que são responsáveis pelo funcionamento da sociedade desde seus mais básicos segmentos, como vestuário e alimentação.

É a partir da diversidade das organizações que a sociedade se organiza, seja nas necessidades básicas ou culturais e sociais. Estamos inseridos no contexto da

revolução tecnológica, na qual o volume de informações é intenso e está em constante evolução. E até mesmo nesse contexto dependemos das organizações para realizar, por exemplo, operações on-line. Mesmo diminuindo o tempo do indivíduo dentro das organizações, o homem continua dependendo desta para realizar suas ações.

A evolução das organizações se pauta na natureza humana, o homem precisa de outros seres humanos para satisfazer suas necessidades e isso acontece a partir da interação entre eles. Littlejohn (1982) enfatiza a necessidade da cooperação humana para que se possa existir uma organização, ressaltando a importância da coletividade e da cooperação dos membros das organizações que ocorre através da interação destas.

Organização, primariamente, pode ser considerada o ato e efeito de organizar pessoas. Segundo Pereira (1999), no entanto, esse ato pode seguir duas diferentes correntes: a *racionalista*, que encara as organizações como estruturas racionalmente ordenadas destinadas a fins específicos; e a *organicista*, que enxerga as organizações como organismos sociais vivos que, como a sociedade, evoluem com o tempo.

Após a demonstração das correntes existentes, vale ressaltar que o presente trabalho utiliza-se da corrente organicista, por esta colocar as organizações como organismos sistêmicos.

Muitos são os autores que fazem levantamentos e criam definições para “organização”. Começando por Mattos (1978) que considera as organizações como meios ou instrumentos pelos quais um ato é executado, ou um fim é alcançado. Para ele organização significa estudar órgãos e sobre eles com o intuito de aumentar seu rendimento, considerando os aspectos ambientais, éticos e humanos.

Já, Chiavenato (1979), apesar de considerar a finalidade de alcançar objetivos, considera a organização como uma unidade ou entidade social na qual as pessoas interagem. Drucker (1993), acredita que as organizações denotam as mais diversas modalidades de agrupamentos de pessoas que se associam intencionalmente para trabalhar a fim de satisfazer alguma necessidade social.

Apesar dos diferentes conceitos citados, percebe-se uma convergência temática no que diz respeito à finalidade de agrupar pessoas que trabalham com a finalidade de alcançar objetivos e metas, o que Kunsch resume como a constituição de “aglomerados humanos planejados conscientemente, que passam por um

processo de mudanças, se constroem e reconstroem sem cessar e visam obter determinados resultados” (2003, p. 27).

Alguns fatores tornam as organizações sistemas bastante complexos. Um deles é no sentido pessoal, visto que cada pessoa tem um aspecto cognitivo diferente e é um ser individual, com características, experiências e repertório único. O outro, não menos importante, é o fato de uma organização não ser isolada, ou seja, constitui um sistema que necessita e de fato recebe energias do meio externo, transforma essas energias ao mesmo tempo em que emite forças para esse mesmo meio.

As organizações podem ser classificadas de acordo com o tamanho, função, utilizando critérios como números de pessoas, atividades exercidas etc. Podem ser classificadas também de acordo com sua abrangência, considerando a variedade dos públicos e culturas envolvidas na organização. A segmentação em primeiro, segundo e terceiro setor também é uma forma de classificação das organizações.

No que se refere as tipologias das organizações, há muita semelhança em relação a visão que se tem das organizações como unidades econômicas, políticas, de manutenção e de serviços. Para Kunsch (2003), o conhecimento das tipologias e da natureza das organizações permite que se possa planejar a comunicação com eficácia.

As organizacionais podem ser caracterizadas como tradicionais que se baseiam na ênfase da burocracia (formalidade, impessoalidade e profissionalismo), racionalidade e hierarquia autoritária que possui a estrutura do poder centralizado. Esses estudos tiveram início com Max Weber. Os modelos funcionais utilizados até 1970 eram o taylorismo e fordismo baseados na produção em massa e na economia de escala.

Em contraposição surge o modelo Toyota de produção que prezava por eficiência, qualidade e comprometimento dos trabalhadores. Esse modelo é a transição entre a produção em série e uma organização de trabalho mais eficiente. A partir do modelo toyotista as organizações adotaram novas formas de coordenação de suas funções e atividades, dando um caráter mais flexível às organizações.

Com a evolução das organizações, estas passam a atuar em rede e organizam-se em torno de um processo, proporcionando trabalhos desenvolvidos em equipe, apontando assim para a horizontalização da organização e descentralização de poder.

Comparando as organizações com características aberta e fechada, pode-se apontar que na primeira o enfoque é o ser humano tendo a motivação dos colaboradores vista como um compromisso. Na organização fechada, o enfoque se dá no capital e a motivação é tida como uma recompensa ou punição de acordo com o desempenho dos funcionários.

O termo arquitetura organizacional é usado para dizer como as organizações se estruturam e coordenam suas atividades. Considerando o ambiente tecnológico em que vivemos, as organizações se moldam de acordo com a necessidade do mercado agindo estrategicamente.

Assim sendo, vê-se que o estudo e análise de organizações são intensos no universo acadêmico, além de complexos, necessitam de aprofundamento, fruto de sua dialética incessante no meio onde se encontra, de acordo com as importantes relações que efetua com a sociedade e com seus públicos através de processos comunicativos.

2.2 Comunicação Organizacional e Cultura

O sistema comunicacional é importante para que as funções administrativas e funções de relacionamento interno e externo se relacionem, mas é necessário levar em consideração todos os elementos envolvidos nas organizações, como a interligação, pois não existe estrutura social que seja auto-suficiente. De acordo com Kunsch (2006), a integração entre organizações de diversos segmentos se dá através da comunicação e na comunicação.

As ações comunicativas podem ter resultados negativos e positivos, é preciso considerar o contexto e a complexidade que envolve a organização. É fundamental o estudo desta, relacionando sua cultura, valores e problemas a fim de melhorar os pontos fracos existentes no processo comunicativo das organizações.

Kunsch (2003) apresenta algumas barreiras no processo comunicativo que são problemas que atrapalham o desenvolvimento e a eficácia da comunicação. As barreiras dividem-se em quatro tipos: pessoais; administrativas; excesso de informações e informações incompletas.

As barreiras pessoais dependem dos valores, forma de comportamento e personalidade de cada indivíduo no ambiente de trabalho. Dependendo da maneira

como as organizações processam suas informações, as relações de poder e autoridade podem adquirir a barreira administrativa.

Outra barreira importante é o excesso de informações que ocorre devido a reuniões sem necessidade e grande volume de papéis que tornam o ambiente comunicacional saturado. É preciso priorizar e selecionar as informações para tornar a comunicação eficaz. As comunicações incompletas também são consideradas barreiras na comunicação organizacional e são vistas nas informações fragmentadas ou não transmitidas.

A comunicação tem passado por um processo em que vem firmando espaço no que diz respeito às organizações devido ao seu caráter estratégico percebido por algumas empresas que se propuseram a acompanhar as mudanças e trazer para perto de si os diferentes públicos com os quais se relacionam. Neste aspecto, é indispensável a atitude empresarial interna para que este processo ocorra com eficácia.

Precisamos entender que nosso trabalho tornou-se parte do fenômeno cultural que estamos estudando; estamos, em parte, reflexivamente, criando o futuro das organizações (Eisenberg & Riley, 2001 in MARCHIORI, 2006, p.23).

As organizações mostram-se cada vez mais atentas com as informações e o diálogo com seus diferentes grupos de interesse. A comunicação organizacional com papel estratégico precisa entender que o comportamento das empresas precisa transcender o repasse de informações. Na verdade, é necessário que se atue no sentido de selecionar informações contextualizadas com a vivência da instituição e que venha a fazer sentido para seus públicos de interesse, gerando dessa forma, uma comunicação de atitude - troca efetiva de informações, compartilhamento de conhecimento.

Nos dias de hoje, não se pode crer que apenas a produção de veículos de comunicação em uma organização dará a ela significados de uma empresa que desenvolve e pratica a comunicação organizacional. Marchiori (2006) afirma que existe um novo paradigma na área da comunicação: a interação dialógica. Ela rompe com o modelo mecânico da informação para firmar com a postura do diálogo como a melhor opção de resolver conflitos e buscar consenso em relação a uma prática, pois a comunicação vai além da questão técnica.

Ao debruçar-se sobre esta nova realidade, a Comunicação Empresarial rompe as fronteiras tradicionais que a identificavam nas décadas anteriores, deixando de ser um mero apêndice do processo de gestão, algo que se descartava ao despontar da primeira crise. Hoje, encontra-se na linha de frente, situada em posição de destaque no organograma, provendo conhecimentos e estratégias para que as empresas e entidades não apenas superem os conflitos existentes, mas possam atuar preventivamente, impedindo que eles se manifestem (BUENO, 2003, p.8).

As novas posturas da comunicação organizacional são percebidas quando as empresas passam a aprender e vivenciar realidades que tenham algum sentido para as pessoas, dessa maneira, a cultura dessas instituições podem ser incorporadas de forma natural, fortalecendo sua identidade. Nesse contexto, é importante que os profissionais da área atuem no sentido de “edificar fatos” no interior das organizações e não apenas guiar suas ações na comunicação de fatos que já ocorreram.

Dizer que a comunicação organizacional é estratégica significa que ela é capaz de oportunizar uma mudança, um novo comportamento, ir além de o simples informar fatos. Ela deve produzir conhecimentos e delinear caminhos que levem a organização a uma contínua modernização na busca de sua percepção e consciência comportamental. Ela se integra a todos os setores e departamentos da organização. Possibilita unificar o conceito da empresa, congrega interesses e evitar sua fragmentação, a comunicação deve criar bases para que se possa consolidar o futuro da organização.

Na condição de ferramenta estratégica, cabe à comunicação o desafio de ser uma função organizacional capaz de impulsionar o desempenho e o sucesso financeiro de uma empresa, deixando de ser apenas um instrumento, uma mera divulgadora de informações, para compartilhar a missão, a visão, a estratégia e os valores organizacionais de modo a contribuir para o alcance dos objetivos estrategicamente planejados além do desafio diário da gestão da mudança.

As organizações de forma geral têm a necessidade de saber que a comunicação precisa ser gerenciada e trabalhada por profissionais qualificados e especializados para que não ocorra o erro de improvisar e confundir comunicação com informação (conforme citado na primeira parte, na página 21 deste trabalho).

A cultura tem fundamental papel no contexto de uma organização, por isso se faz necessária a conceituação deste termo para que se possa ter uma melhor compreensão do ambiente em que a cultura está inserida. Para Fleury e Fisher a cultura é:

Como um conjunto de valores e pressupostos básicos, expressos em elementos simbólicos, os quais, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (FLEURY & FISHER, 1996, p. 117).

Trazendo esse conceito para dentro de uma instituição, pode-se afirmar que a junção das diferentes culturas, presentes em cada membro do grupo, colabora na formação dessa cultura maior, conhecida como cultura organizacional. O contrário também ocorre, pois o indivíduo que se insere em determinada comunidade apropria-se de seus costumes, sendo esta a realidade mais vista dentro das organizações. O termo cultura foi incluso por Pettigrew (Kunsch 2006 *apud* Pettigrew) no final da década de setenta ao rol empresarial, surgindo a “cultura corporativa ou organizacional”.

Schein (2001) define a cultura organizacional como propostas básicas que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem para lidar com problemas de adaptação, tanto interna quanto externa. “A partir do bom funcionamento dessas propostas, elas são transmitidas aos demais membros como sendo a melhor maneira para agir, pensar e se aludir em relação àqueles problemas” (SCHEIN, 2001, p. 7). Essa cultura auxilia as instituições na medida em que motiva seus colaboradores. Ao se transmitir os valores a eles, estes se sentem parte do processo, e passam a se identificar perante o trabalho que realizam e a dar significado a essas crenças.

Em seu início, a cultura de uma organização era conhecida como “clima organizacional”. Assim, alguns autores acreditam que essa perspectiva não cabe somente ao que acontece no interior da instituição, mas também na sociedade em que está inserida, juntamente com seus costumes e características. Isso faz com que haja uma distinção maior entre uma organização e outra, já que será uma combinação entre o histórico de cada membro do grupo com a realidade local.

A definição de valores e crenças da instituição tem sido cada vez mais destaque no ambiente empresarial. Este fato se deve aos benefícios tidos como resultado. O principal deles é a identificação do colaborador com a organização, colocando o todo acima do trabalho específico que realiza. A comunidade também começa a dar significado, pois consegue perceber as peculiaridades locais estampadas nas ações da empresa. Essas definições guiarão o comportamento das pessoas dentro e perante a organização, agindo como elemento de dominação – força cultural-, como citam Fleury e Fisher.

A cultura tem sido grande aliada para alavancar as empresas ao sucesso. Um instrumento diretamente ligado a ela - a pesquisa do clima organizacional – é uma base de coleta de dados, na qual possibilitará diversas ações numa companhia, como planejamentos estratégicos, diagnosticar pontos fortes e fracos, melhorar o panorama financeiro e também de colaboradores. Podem-se citar entrevistas realizadas com os diferentes membros do grupo, principalmente os elementos-chave, os quais darão maior credibilidade uma vez que ajudaram a desenvolver a noção de cultura no ambiente estudado.

Schein (2001) acredita haver uma cultura organizacional mais consistente que se sobrepõe às demais “subculturas”, as quais caracterizam setores específicos da instituição, como dos gerentes, dos colaboradores, dos engenheiros etc. É proposta uma metodologia de análise dos fenômenos culturais, afirma que “a perspectiva clínica provê contraposto útil para a pesquisa puramente etnográfica, pois oferece melhores possibilidades de se aprender coisas sobre a organização” (FLEURY & FISCHER, 1996, p. 20). Alguns temas são relevantes para essa análise, tais como o histórico da organização, o processo de socialização de novos membros, a política de recursos humanos, o processo de comunicação, entre outros.

Para a manutenção dessa cultura dentro da organização com os padrões estabelecidos, novas possibilidades de planejamentos e também dos elementos simbólicos, Fleury fala que é preciso investir nas ações e ritos organizacionais, exemplificando com a interação ou programa de treinamento, os quais sustentarão os valores da organização (FLEURY & FISCHER, 1996, p. 26).

Marchiori (2006) acredita que a cultura de uma organização é o reflexo de sua própria personalidade, que será vivenciada pelos seus membros e formada em conjunto. Além da necessidade de construção de significados, a meta da análise da

cultura deve ser solucionar e compreender as significações que o próprio indivíduo cria ao longo de suas relações.

A autora finaliza sua colocação dando ênfase para as peculiaridades de cada organização, afirmando que “cada cultura é única e deve ser fortemente considerada por aqueles que representam, percebem e interpretam uma organização” (MARCHIORI, 2006, p. 86). Assim, vê-se a necessidade das culturas externas e internas caminharem juntas perante as organizações, possibilitando uma melhor análise do todo.

A partir do estudo sobre cultura organizacional, o conceito de subcultura também é introduzido nesse contexto por estar se consolidando nas bases das organizações. As empresas de forma geral estão incorporando valores e estilos culturais tornando-os mais expressivos à visão da empresa e destacando o diferencial desta perante a concorrência.

Cultura é um sistema de concepções expressas herdadas em formas simbólicas por meio dos quais o homem se comunica, perpetua e desenvolve seu conhecimento sobre atitudes para a vida, cada sujeito vai reproduzir de uma forma, criando Teias de Significado (GEERTZ 2001 *apud* MARCHIORI, 2006, p.60)

Essa nova cultura organizacional dará a base para a identidade desta organização e conseqüentemente refletirá na imagem e reputação organizacional que será transmitida para a sociedade que permeia esta organização. Tomando por base esse ponto de vista, a atuação do profissional de relações públicas não é de harmonização, afinal esta palavra possui como significado denotativo “disposição bem ordenada entre as partes de um todo, concordância, acordo, paz e amizade (entre pessoas), simetria”, passando a impressão de que o profissional estaria “maquiando” as relações existentes, a fim de passar a imagem de um ambiente de paz e felicidade constante, porém a essência humana é conflitante. Diante disto, a função do profissional é a de intermediação entre as pessoas inseridas nesse processo, promovendo assim uma assimilação cultural entre a organização e a sociedade.

Para que sejam incorporados valores culturais à visão das empresas, sejam elas privadas ou públicas é preciso que se tenham diversas estratégias de comunicação produzidas de acordo com o contexto em que a organização esteja inserida. Essa estratégia auxiliará o público interno a adquirir os valores refletindo no

público externo, disseminando assim a idéia geral e garantindo o bom desempenho da estratégia de comunicação.

Os gestores da comunicação precisam estar preparados, se especializarem para saber administrar os conceitos culturais e os relacionamentos que envolvem a população e a organização. A cultura popular tem fundamental participação nessa relação estabelecida acima.

Cultura popular é definida como aquela criada pelo povo e apoiada na concepção de mundo e também na tradição, em permanente reelaboração, porém mantendo sua identidade (SEVERINO, 2001).

Para Severino (2001), cultura popular significa cultura do povo que se obtém como resultado da interação entre diferentes pessoas de diversas regiões. Abrange inúmeras áreas de conhecimento: crenças, artes, moral, linguagem, idéias, hábitos, tradições, usos e costumes, artesanato, folclore etc. A cultura implantada pelas organizações é diretamente influenciada pela cultura regional.

Todas as expressões culturais, compreendendo valores e padrões, maneiras de pensar e dizer, modos de viver e trabalhar, criam-se e recriam-se na trama das relações sociais, no âmbito da cultura (IANNI, 1992, pg 2).

Os gestores da comunicação são responsáveis por utilizar as manifestações e a apropriação da cultura folk como estratégias de comunicação que aliado a cultura popular tornam-se elementos que se incorporam na cultura organizacional, ocorre assim um intercâmbio entre a cultura da empresa e o ambiente onde elas atuam.

Misturar a cultura da empresa com manifestações de cunho popular perpassa o conceito de estratégia comunicacional e vai além como um compromisso cultural que promove a consciência dos valores comunitários em benefício da população. O aumento do volume e velocidade de informações é utilizado pelas organizações na construção de sua cultura, apoiada pelo fato do público preservar seus hábitos tradicionais e raízes culturais, criando elos comunicativos que permitem a valorização da cultura regional.

2.3 Comunicação Integrada

De acordo com Lupetti (2007) para falar em comunicação integrada é preciso lembrar alguns conceitos que constituem esse processo que são: comunicação interna, administrativa, institucional e mercadológica. A comunicação integrada exerce uma política global e deve ser coerente com as demais comunicações que fazem parte da gestão estratégica, por isso precisam ser executadas visando aos objetivos gerais da organização juntamente com os objetivos específicos de cada conceito.

A figura abaixo esquematiza os quatro tipos de comunicação que envolvem a comunicação integrada, bem como suas ramificações, propostas por Lupetti (2007).



Figura 3- Fonte: Modelo desenvolvido por Lupetti (2007), p.16.

No final do século XX, a comunicação virtual se intensificou, assim as organizações modificaram os antigos modelos de comunicação e tiveram a percepção de que a administração das organizações passou da forma linear para a forma sistêmica abrangendo as novas tecnologias.

A intensidade das novas tecnologias torna a relação entre organização e público de interesse mais próxima. Mas para que esse relacionamento seja satisfatório é preciso planejar a comunicação, tendo então uma comunicação integrada.

Comunicação integrada possui um conceito amplo que reúne as atividades de marketing, propaganda, publicidade e relações públicas no contexto de uma organização. Porém para que a comunicação seja de fato integrada deve haver um controle, planejamento e gerenciamento das atividades. Neste ponto também é incluído o trabalho de incentivo e motivação aos colaboradores na área de trabalho para que todos consigam cumprir a missão e visão proposta pela empresa.

A comunicação organizacional serve para mediar a comunicação externa com a interna e criar um clima motivador dentro de uma empresa onde educa, constrói novos valores e valoriza indivíduos. Serve, também, para produzir comunicação para o mercado organizacional e criar valores no mercado consumidor através da propaganda institucional. A comunicação interna provoca uma sintonia na empresa tornando-a mais leve e deve ser estruturada sobre a base do *endomarketing*, provocando uma mudança na cultura da empresa, incentivando e criando o hábito nos colaboradores internos de busca e transmissão de comunicação. Este termo foi criado por Saul Bekin e se refere às ações do próprio marketing dirigidas ao público interno das organizações para que este “incorpore” as idéias da empresa (BEKIN, 1995 in LUPETTI, pg 21, 2007).

O endomarketing e a comunicação interna são de fundamental importância para o desenvolvimento da organização e seus colaboradores. Nesse sentido, os interesses, motivações e críticas dos funcionários devem ser trabalhados de forma que seja possível atingir o bem-estar destes e melhorar o clima organizacional de forma geral.

Muitas são as ferramentas que podem ser utilizadas para divulgar a comunicação interna, como as diversas campanhas executadas nas organizações, algumas delas como campanha de prevenção de acidentes, dicas para melhorar a saúde, tendências etc. Esses materiais podem ser expostos de forma clara com palestras, folders explicativos fixados nos murais, quadro de avisos, boletim, emails, intranet e outros tipos de mídias como as mídias sociais.

A comunicação interna é “uma ferramenta estratégica para compatibilizar os interesses dos colaboradores e da empresa mediante o estímulo ao diálogo, à troca

de informações e experiências e à participação de todos os níveis” (KUNSCH, 2003, p.128). Por exemplo, é recomendável que cada ação externa seja comunicada, explicada e incorporada pelo ambiente organizacional.

Os resultados dos programas de comunicação interna têm resultados também no âmbito externo. A comunicação interna oferece a possibilidade de troca entre a organização, seus colaboradores e seus públicos. Assim, para melhor se comunicar com seus públicos externos, é preciso que as organizações conheçam antes de tudo a si próprias. Cabe à comunicação organizacional trabalhar o conceito de segmentação de público, ou de mercados, compatível com a flexibilidade dos modernos sistemas de gestão, introduzindo novos canais, veículos e instrumentos adequados às especificidades de cada um.

Atualmente, a informação revela-se uma arma poderosa de gestão empresarial. Isso se aplica tanto à comunicação interna, como às ações de fortalecimento da imagem institucional, relações com a imprensa, governo, propaganda etc; os consumidores querem saber o que acontece nos diferentes setores da organização, querem ver o que a empresa proporciona aos seus funcionários e à comunidade em seu entorno.

Outra comunicação que faz parte da comunicação integrada é a comunicação institucional que tem como objetivo conquistar a confiança, credibilidade, simpatia e identidade dos públicos de interesse da organização. É também nessa ferramenta que a filosofia da empresa é passada para os funcionários juntamente com missão, visão e valores culturais da mesma.

A comunicação institucional compreende a identidade e a imagem corporativa, a propaganda institucional, o jornalismo empresarial, a assessoria de imprensa, a editoração multimídia, o marketing social, cultural e esportivo e as relações públicas (KUNSCH, 2003, p.151).

Identidade corporativa é o que realmente a organização é, sua personalidade, atitudes que a organização escolhe ter, pela maneira como age e pelas ações tomadas por ela. Todo esse conjunto de fatores está incorporado na missão, visão e valores da empresa e a partir disto a organização pode estabelecer sua posição institucional.

Já a imagem e o conceito corporativo representam a forma como a organização é vista pelo seu público, o que é refletido para os diferentes públicos

envolvidos. O que as pessoas pensam e a percepção delas em relação à empresa é encontrada na imagem e no conceito, portanto é uma consequência da posição escolhida na identidade da corporação.

A propaganda institucional é um elemento que auxilia a identidade e conceito corporativo com o objetivo de conquistar a simpatia, passar confiança e credibilidade para os clientes. Para que isso ocorra deve haver investimento em divulgação, mostrando a posição da organização em diferentes aspectos.

Algumas formas de divulgação são: jornalismo empresarial (englobam revistas, boletins, jornais que são periódicos e não se restringe somente ao público interno das organizações); assessoria de imprensa (capta fatos ocorridos na organização e transforma em notícias, contribui para a formação da imagem da empresa); editoração multimídia (produtos como DVD, CD, sites e demais produtos eletrônicos, comunicação atrativa, mostra os conceitos principais da organização); marketing social, cultural e esportivo (programas visando à melhoria na saúde, educação e lazer em benefício da sociedade) e relações públicas (atividades ligadas aos públicos de interesse da organização, administração estratégica da comunicação).

Neste contexto de comunicação integrada, tem-se a comunicação administrativa que envolve o cotidiano, os fluxos (descendentes, ascendentes e horizontais), níveis (intrapessoal, interpessoal organizacional e tecnológico), redes informais e formais, possibilitando assim o bom funcionamento do sistema organizacional. Tem o objetivo final de atualizar, orientar, ordenar e reordenar o fluxo das atividades (TORQUATO, 2004).

É na comunicação administrativa que se tem os grandes problemas na organização, pelo fato de ser o principal eixo da rotina de trabalho com normas, instruções, índices e taxas, tendo assim maior complexidade neste processo. Porém o ideal é que a organização esteja mais atenta para estes problemas, mas desatenção se deve, entre outros fatores, a falta de conhecimento do sistema administrativo.

Segundo Torquato (2004), os maiores problemas que ocorrem na comunicação administrativa são: indefinição clara de responsabilidades; falta de conhecimento pleno do negócio; excesso de informações; má administração de tempo; inadequação de linguagens; sistema de distribuição inadequado e falta de especialistas em comunicação.

O autor também propõe um programa de aperfeiçoamento para melhorar os problemas apontados como: enxugar os excessos; preparar especialistas na área da comunicação e estabelecer interação entre os colaboradores.

As mensagens administrativas são oriundas de diferentes áreas da corporação e o alinhamento dessa comunicação é algo complexo. Por isso o gestor da comunicação que trabalha nessa área deve estar preparado, ser qualificado para que possa administrar os diversos setores visando à unificação, à integração e à clareza nas mensagens para o bom funcionamento da organização.

A comunicação mercadológica também compõe a comunicação integrada, é parte integrante do processo de marketing. É a comunicação mercadológica que divulga os resultados do processo de marketing. É necessário expor no que consiste o marketing e suas ferramentas.

No cenário globalizado o mercado competitivo se intensifica, por isso as empresas e os profissionais atuantes na área de marketing precisam ter certeza de que as mensagens sobre produtos ou serviços chegam de forma clara, concisa e integrada aos consumidores. Dessa forma, a transmissão do processo de comunicação ocorre de maneira única e eficaz.

Segundo a definição atual da American Marketing Association, marketing é uma atividade organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor e gerenciar relacionamento com clientes, mantendo benefícios para a organização e para seus públicos de interesse (OGDEN, 2007, p.2)

Na contemporaneidade, o conceito de marketing passou por transformações e não basta satisfazer os clientes, é fundamental gerar valor para os clientes, superando as expectativas ao invés de simplesmente atendê-las. Os profissionais responsáveis pelo gerenciamento da comunicação devem criar e superar essas expectativas. Para que isso aconteça todos os colaboradores da organização precisam estar envolvidos nesse processo de comunicação integrada de marketing.

Para que esta integração seja eficiente, é preciso ter um plano de marketing para que se possa estabelecer um planejamento de comunicação eficaz. Este plano anexado abaixo contém as seguintes etapas: missão e visão da organização que descreve a condição atual da empresa e descreve planos para o futuro; análise das ameaças e oportunidades do mercado; o mercado alvo; objetivos de marketing que apontam as metas que a organização quer alcançar; estratégias de marketing que

são utilizadas para decidir como os objetivos serão realizados; análise do comportamento dos clientes; análise do tipo de mercado; táticas de marketing (mix de marketing: produto, preço, canais de distribuição e comunicação integrada de marketing); programa de marketing no qual o destino dos recursos humanos e financeiros é definido; resposta do mercado-alvo como forma de avaliação e controle do plano de marketing.

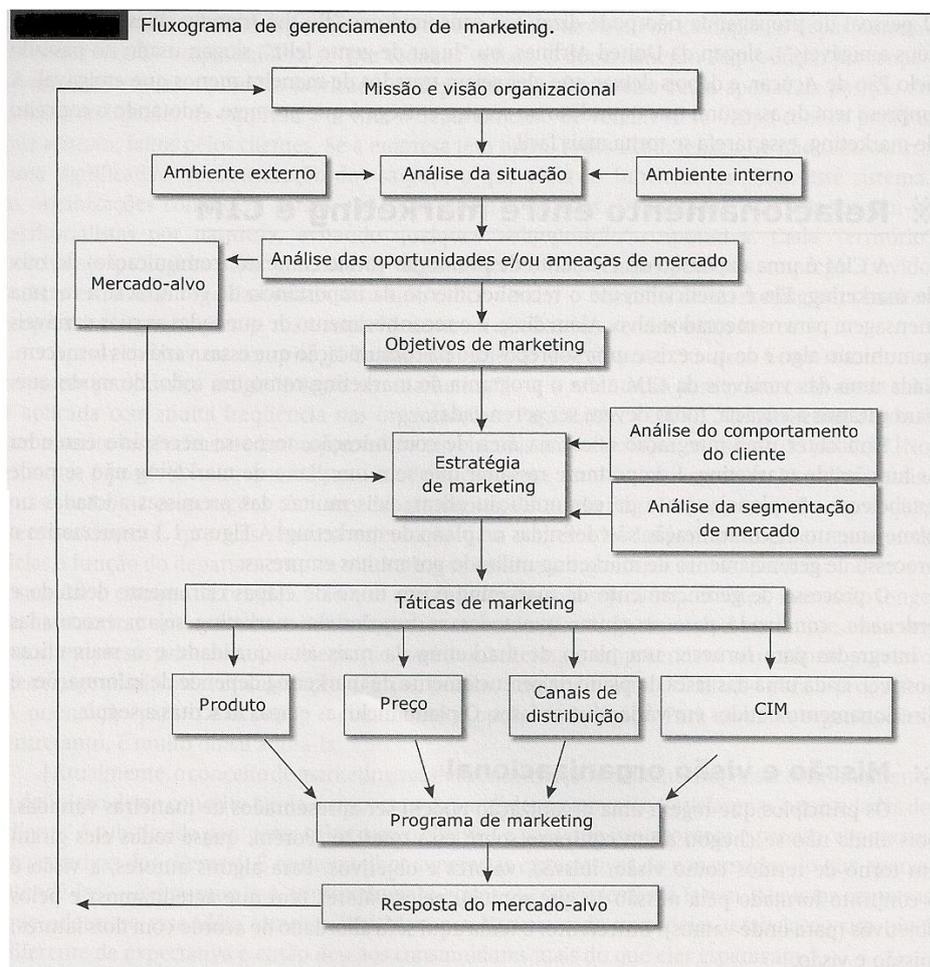


Figura 4- Fonte: Fluxograma desenvolvido por Kunsch (2003), pg.4.

Voltando a comunicação mercadológica, este tipo de comunicação deve ser programado e executado de acordo com o perfil do público-alvo. Diversos instrumentos estão inseridos nessa comunicação como a propaganda, a promoção

de vendas, a venda pessoal, o merchandising, os eventos, o marketing direto de relacionamento e as relações públicas.

É notória a relação entre Relações Públicas e Marketing, segundo Kunsch (2006), o marketing proporciona à empresa a localização de mercados e define estratégias e objetivos para alcançá-los e as relações públicas planeja e executa ações que visam melhorar a relação entre a organização e seu público alvo.

Outro processo que está relacionado com a comunicação integrada em comunicação mercadológica é a propaganda que é definida por Ogden (2007), como o desenvolvimento de qualquer mensagem de lembrança, informação ou persuasão comunicada a um mercado ou público-alvo, geralmente de forma massificada. De acordo com Shimp (2002), a propaganda é um investimento no banco de valor da marca. A propaganda precisa ser dinâmica e flexível, deve seguir o plano de comunicação integrada de marketing (CIM) valorizando as necessidades do consumidor com criatividade.

A promoção de vendas se diferencia da propaganda por ter seu retorno de forma mais rápida e tem a característica de oferecer algo ao consumidor, como brindes que faz parte da estratégia de venda. A venda pessoal também pode ser caracterizada como estratégia de vendas, que envolve interação direta com o cliente. O marketing direto de relacionamento pode ser visto como uma evolução da venda pessoal. Usa sistemas interativos e utiliza-se destas ferramentas para estreitar as relações com os clientes, formando um relacionamento mais duradouro.

Merchandising é outro recurso utilizado na comunicação mercadológica, no qual ações são executadas favorecendo a compra de um determinado produto no ponto-de-venda, mostrando inovações, fazendo degustação etc. Merchandising editorial ou tie-in é a aparição de produtos ou marcas comerciais em programas de televisão. Muitos eventos estão inseridos no contexto da comunicação mercadológica como exposições, congressos, feiras, convenções etc.

Publicidade e relações públicas são profissões que caminham juntas por desempenharem funções semelhantes. O que diferencia a publicidade da propaganda é que a primeira não é paga, ambas atuam na formação da imagem e conceito e auxiliam no reconhecimento do produto.

O gerenciamento do conceito e imagem da organização em relação aos seus públicos é desempenhado pelo profissional de relações públicas. Este profissional está presente na administração de conflitos entre a empresa e seus públicos, mas

não se restringe somente a isso, o planejamento e a execução das atividades também se incluem nos objetivos de relações públicas.

É necessário perceber que as funções (marketing, propaganda e relações públicas) no âmbito organizacional, se complementam para alcançar o objetivo principal que é a conquista de mercado e neste ponto, os planejamentos das ações de comunicação são igualmente importantes para o crescimento da empresa.

Procuramos demonstrar as diversas ramificações da comunicação integrada e por esta envolver a organização é necessário que haja planejamento por parte da empresa. Há também a possibilidade da organização contratar os serviços de uma agência de comunicação que pode fazer consultoria, desenvolvendo planejamento para os quatro tipos de comunicação: interna, institucional, administrativa e mercadológica, inseridas no contexto da comunicação organizacional.

2.4 Comunicação externa e Opinião Pública

O sistema de comunicação externa é responsável pelo posicionamento e imagem da organização na sociedade, uma ferramenta utilizada neste sistema é a opinião pública. Esta é dinâmica e suscetível a inúmeras transformações, portanto, o profissional de Relações Públicas precisa estar atento as mudanças ocorridas para acompanhar as tendências de mercado.

O conceito de opinião pública passou por mudanças, com a Revolução Industrial ocorreu o surgimento da imprensa e as reivindicações passaram a representar diversas classes sociais, em relação aos aspectos políticos, econômicos e sociais. A opinião pública é considerada um estudo que envolve a sociologia, psicologia social e ciência política.

A opinião tem sua origem nos grupos e se relaciona com costumes, hábitos e comportamentos que se transformam em opinião por possuir um caráter simbólico nos grupos. O ser humano, como já citamos, é um ser social e desde seu nascimento pertence a um grupo chamado família. Portanto os seres sociais estão diretamente relacionados com o termo opinião pública.

Nas sociedades complexas não é sempre que a opinião pública influencia e determina ações, sejam tais ações de caráter social, ou político e econômico. Por

esse motivo, precisamos verificar quais fatores interferem na formação e no desenvolvimento da opinião pública.

Os fatores sociais, psicológicos, a persuasão e os veículos de comunicação de massa interferem na formação e desenvolvimento da opinião pública. A opinião de um grupo de pessoas é influenciada pelo meio em que estas vivem, pela sociedade, pelo sistema social do país, pela cultura adquirida por elas, pelos veículos midiáticos e sofre alterações no decorrer do tempo, pois é um processo dinâmico.

Um grupo pode ou não se constituir como um público. De acordo com Teobaldo (2001), as características da opinião pública são: não é uma opinião unânime nem da maioria; é uma opinião composta pelas diferentes opiniões existentes no grupo; está em processo e em busca de um consenso geral.

De acordo com Torquato (2004), no contexto da opinião pública, a posição do consumidor deve ser ressaltada com o intuito de perceber a lógica do consumo envolvida. As organizações, de forma geral, estão se preocupando com questões antes esquecidas, se referindo a novas estratégias de comunicação.

Essas estratégias se pautam em: acompanhar as tendências sociais; definir clara e objetivamente o papel da empresa no âmbito em que esta atua; possuir um discurso adequado para cada situação; ser mais ágil ao resolver possíveis problemas; buscar parcerias; possuir forte programa de marketing institucional da empresa; desenvolver cultura de excelência; zelar pelo conceito consolidando a imagem de envolvimento social da organização.

Dentre as estratégias apresentadas acima iremos ressaltar o tipo de discurso usado pelas organizações. O poder do executivo tem relevante importância na tomada de decisão da empresa, a partir disso, setores são articulados como Recursos Humanos e os próprios colaboradores da organização para que o discurso seja formado. O sucesso da teoria só ocorre quando incide uma análise em conjunto pelos dirigentes e colaboradores dos discursos organizacionais sobre programas de qualidade, ética, políticas da valorização de recursos humanos, responsabilidade social, valorização dos colaboradores etc.

O posicionamento do executivo deve ser de liderança para que este aprenda e ensine os colaboradores da organização. Os valores definidos dentro da empresa precisam ser cumpridos para que a política implantada no discurso organizacional tenha validade perante a sociedade. Assim a empresa possuirá um discurso

homogêneo e sólido para enfrentar possíveis problemas e saber gerenciar as crises que a envolvem.

De acordo com Farias (2004), muitas vezes a liderança dentro de uma organização surge espontaneamente do grupo, é informal e é o gestor comunicacional quem deve saber quem são os líderes natos e aperfeiçoá-los para um bom desenvolvimento em equipe. É considerado líder quem é capaz de dialogar com seus liderados.

Os estudos revelam que, atualmente, as organizações possuem o poder instaurado (hierárquico) e um poder de lideranças que emergem espontaneamente (nem sempre o poder e as lideranças convergem ou são os mesmos). Nesse aspecto, o trabalho da comunicação e mais especificamente o do relações públicas, está em promover a negociação, olhando sempre de fora para ter um panorama geral das relações e de dentro para conseguir mediar e influenciar diretamente nesse processo, mostrando assim para todas as partes o pensamento de cada um, visando ao consenso e uma solução aceitável para ambas as partes.

O profissional de Relações Públicas tem uma função fundamental no que corresponde ao papel de divulgar informações, ocupando um importante espaço na formação da opinião pública. Através da observação, os grupos informais são detectados. Na informalidade, muitas vezes se descobre a opinião dos colaboradores. As estratégias surgem do diagnóstico que precisa ir além do pontual e superficial, pois as organizações são dinâmicas e estão em constante evolução.

2.7 Recursos Humanos e Gestão de Pessoas

Gestão de recursos humanos é uma atividade executada pelo departamento de recursos humanos com a finalidade de selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa. O objetivo básico que permeia a função de recursos humanos (RH) é alinhar as políticas deste com a estratégia da organização. Administração de Recursos Humanos é um conjunto de métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com o objetivo de orientar o comportamento humano e as relações humanas de maneira a maximizar o potencial humano no ambiente de trabalho.

Os recursos humanos são distribuídos em três níveis; institucional da organização (direção), intermediário (assessoria e gerência) e no nível operacional (colaboradores, técnicos e operários). Todas as pessoas que participam da organização em diversas funções e independente do nível hierárquico fazem parte dos recursos humanos, que é definido como um setor dentro da empresa que desenvolve ações para melhoria e satisfação dos colaboradores e da organização em geral.

As organizações possuem características específicas que as tornam particulares, portanto os modelos da administração de recursos humanos precisam ser aplicados de acordo com o tipo de empresa e suas condições internas e externas, tomando como base o que traz resultados para estas organizações, para alcançar a eficácia.

A administração de recursos humanos enfrenta algumas dificuldades por desenvolver uma função de planejamento e trabalhar com seres humanos e sua complexidade. Por esta certa instabilidade de resultados, muitas vezes o setor não recebe o incentivo e a importância que deveria, porém desenvolvendo um bom trabalho, a organização alcança os objetivos que deseja sem grandes barreiras.

Para Chiavenato (2002), existem quatro classificações de sistemas administrativos: o sistema autoritário-coercitivo é um sistema fechado e centralizador que concentra as decisões nos altos cargos da empresa e possui um relacionamento interpessoal fraco com raras recompensas aos colaboradores e ênfase em punições. O sistema autoritário-benevolente é menos rígido que o primeiro com pequenas aberturas nas decisões e pouca interação entre os colaboradores, é menos arbitrário, porém com pouco índice de recompensas e motivação aos funcionários.

O terceiro sistema é o consultivo que apresenta sinais de um sistema participativo no que diz respeito a decisões, as comunicações tornam-se verticais facilitando assim o relacionamento interpessoal, há formação de equipes que prezam pelo bom relacionamento entre as pessoas e nesse contexto as praticas e incentivos salariais e recompensas são freqüentes.

Como último sistema administrativo, tem-se o participativo que é o mais aberto e democrático no qual as decisões são totalmente distribuídas aos setores da organização, a comunicação acontece de forma vertical, lateral e horizontal com flexibilidade e eficácia pelas informações serem compartilhadas entre os membros.

O trabalho em equipe é fundamental neste tipo de sistema, há estímulos de participações e confiança no trabalho desenvolvido pelos colaboradores e as recompensas ocorrem de forma incisiva no âmbito organizacional.

O sistema participativo é pouco encontrado nas organizações, porém se mostra o mais eficiente, necessitando de preparo humano e comportamento democrático. Para atingir essa modernidade, é preciso transformar o tratamento entre as pessoas, aprimorar o relacionamento e indicar as melhores formas de trabalho para a empresa.

Vivemos na chamada Era da Informação, que está modificando o caráter do trabalho humano deixando de ser só físico e passando a executar também atividades relacionadas ao desenvolvimento mental e criativo com inovações. Os indivíduos passaram a contribuir com conhecimentos e informações, passando a ser parceiros das organizações em que atuam.

De acordo com Chiavenato (2002), em primeiro plano as pessoas estão sendo tratadas como pessoas e não mais como meros recursos produtivos, pois as organizações são feitas de pessoas. As diferenças de cada um são importantes para que haja multiplicidade de idéias, uma vez que cada ser humano possui valores, habilidades, personalidade, motivações etc. E os seres humanos como seres sociais que são contribuem para que a organização se forme e tenha identidade com os colaboradores.

É percebido que os colaboradores estão se tornando peças fundamentais dentro das organizações e agindo de forma singular, contribuindo de forma diferenciada para o conjunto de atividades realizadas. Assim as diferenças individuais estão sendo ressaltadas e incentivadas a fim de despertar a inovação e competência muitas vezes escondidas nos colaboradores. Com essas mudanças significativas em relação a características pessoais dos funcionários, o departamento de Recursos Humanos das empresas está passando por adequações em sua estrutura funcional. Os gerentes e executivos estão mudando o perfil, e se tornam líderes democráticos e incentivadores.

O trabalho individual perdeu espaço para as atividades em grupo, no qual as equipes se ajudam mutuamente, trabalhando com diversos setores interligados da organização. Segundo Chiavenato (2002), a velha abordagem de separar, isolar e dividir está ultrapassada e o que se tornou importante é juntar e integrar para obter

um efeito multiplicador. As palavras incisivas nas organizações estão sendo; participação, consenso, *empowerment*, trabalho em equipe etc.

A partir do momento em que o colaborador percebe que está sendo incentivado a participar integrando as áreas da empresa, as obrigações das tarefas diárias tornam-se motivadoras para se alcançar os objetivos. Aliado a isso está o trabalho em equipe. Quando as atividades são realizadas em conjunto o trabalho se faz de forma mais completa por desenvolver diferentes idéias em relação à mesma tarefa. O consenso é importante para que o ambiente organizacional seja satisfatório sem desavenças entre os funcionários, refletindo diretamente na execução das atividades. O diferencial do relações públicas é trabalhar com consenso, que se adquire através das mediações. O consenso existe para que o processo continue, não é a solução do conflito, muitas vezes presente no ambiente organizacional.

O relações públicas pode atuar neste novo nicho de mercado crescente nas organizações, como “decodificador” de oportunidades. Esse profissional é capaz de mesmo inserido no processo, se afastar dele tendo a capacidade de observar de outro ângulo para poder diagnosticar, fazendo as mediações entre as áreas que compõem a organização, trabalhando com a ressignificação de situações diferenciadas.

O *empowerment* parte do pressuposto de dar às pessoas o poder, liberdade e informação, permitindo-lhes tomar decisões e participar de forma ativa nas atividades da organização. A adoção de sistemas orgânicos de administração, culturas participativas e abertas nas organizações mostra que estas estão tentando disseminar e compartilhar o poder com todos os membros, deixando de lado o controle centralizado. Esse processo parece ser a solução viável que gera rapidez, flexibilidade e capacidade de decisão da organização.

Há novas tendências nas empresas, algo que passou a ter maior importância no ambiente organizacional é o capital humano. De acordo com Chiavenato (2002), este depende essencialmente de três fatores que necessariamente precisam estar integrados, são eles: continente, conteúdo e clima, que podem ser traduzidos em estrutura organizacional, talentos e cultura organizacional.

Para que os talentos dos colaboradores sejam desenvolvidos, é preciso que a empresa ofereça condições com estruturas adequadas e uma cultura organizacional que seja incentivadora na medida em que impulsiona os colaboradores a desenvolver e aprimorar seus talentos, pois sem essa estrutura e cultura não trazem

resultados satisfatórios. Deste modo, as potencialidades dos funcionários são estimuladas, sendo um ganho para ambas as partes.

Um fator crítico para que o capital humano seja eficiente é o gerenciamento de pessoas, pois muitos líderes e executivos estão despreparados para conseguir retirar o melhor de cada colaborador ao mesmo tempo em que precisa oferecer condições para que isto ocorra.

Segundo Chianevato (2002), a gestão por competências é um sistema que identifica os pontos necessários para que a organização tenha maior produtividade. As competências são identificáveis de acordo com as demandas das empresas, a partir de reuniões. Depois de definidas as competências faz-se uma matriz para cada área/setor existente, a explicação sobre elas deve ser eficiente para que se possam elaborar os objetivos para cada competência. Assim, podem ser integradas à rotina de trabalhos.

Algumas competências pessoais surgem como novos requisitos nas organizações. A primeira delas mostra que as pessoas precisam estar abertas para aprender novas atividades, ter flexibilidade para que isto aconteça. A colaboração com colegas de trabalho, conhecimento tecnológico e de negócios globais são fatores importantes.

Outra competência pessoal corresponde ao raciocínio criativo e à criação de soluções para possíveis problemas enfrentados no âmbito organizacional. A capacitação e o desenvolvimento de liderança são considerados competências que auxiliam na eficiência dos resultados esperados pelas organizações. As competências pessoais devem estar em conjunto com as competências organizacionais que definem o que a empresa precisa executar para superar a concorrência.

O perfil das organizações atuais está mudando, há uma redução da distância entre o topo e a base da empresa, aproximando assim os cargos dos altos executivos dos funcionários que trabalham na produção. Segundo Chiavenato (2002), é proposto que haja eliminação das faixas hierárquicas intermediárias para aproximar o topo e a base. Esse achatamento traz benefícios para as organizações, mas para que isso aconteça, o colaborador precisa ser entendido como parte integrante da empresa e estimulado para que este possa contribuir de forma positiva com a organização em que trabalha.

No âmbito das organizações, há uma relação de reciprocidade entre as pessoas que prestam serviços e a empresa. Ocorre uma troca na qual os colaboradores servem as organizações com esforço, competência, habilidades, criatividade e cooperação. Ao mesmo tempo a empresa recompensa o trabalho deste funcionário com benefícios, oportunidades, treinamento, segurança e salário.

A motivação de funcionários nas empresas deve acontecer constantemente para que dinamize as necessidades humanas. A teoria motivacional referenciada neste trabalho é a teoria de Maslow (in Chiavenato, 2002, p.28) que tem base na hierarquia das necessidades humanas. De acordo com Chiavenato (2002), as necessidades são dispostas em uma hierarquia no sentido vertical, sendo crescente a importância da mesma.

As necessidades fisiológicas são consideradas básicas e de orientação do ser humano como, por exemplo, as necessidades de alimentação e descanso. No contexto organizacional, nota-se que o funcionário precisa de descanso, conforto físico e carga horária de trabalho aceitável para que este tenha produção positiva, levando em consideração a qualidade de vida.

A segurança no trabalho é tida como necessidade para o colaborador que precisa ter a garantia de boas condições e segurança no trabalho, direito a salários, proteção e estabilidade na função que executa. As necessidades sociais se pautam na interação entre os indivíduos da organização; a influência mútua, clima organizacional satisfatório e bom relacionamento entre os colaboradores refletem na produtividade da empresa.

A estima dos colaboradores é outra necessidade apontada como essencial para o bom desempenho na organização a partir de sentimentos de autoconfiança, orgulho pelo trabalho desenvolvido e responsabilidade que tornam este indivíduo motivado. A última necessidade se concentra na auto-realização que estimula cada um a desenvolver seu próprio potencial, utilizando-se da criatividade e talento.

A motivação dos colaboradores é considerada como uma função gerencial. É preciso que os gerentes conheçam o potencial e as características de cada colaborador para saber trabalhar da melhor forma, retirando do ambiente organizacional as condições necessárias para que este funcionário se sinta motivado.

2.6 Ouvidoria

Como exemplo de uma das funções de comunicação que pode ser executada pelas relações públicas é a de ouvidoria/ombudsman. A escolha desta função se deu pela importância do bom atendimento ao cliente, no contexto da globalização e do mercado competitivo, além de complementar o estudo de caso que se pauta no relacionamento cliente/organização que explicaremos no decorrer do trabalho.

O termo ombudsman resulta da junção da palavra “ombud” que significa “representante”, “procurador” com a palavra man – homem (representante do homem) apareceu na Suécia no século XIX. Esse profissional surgiu para representar a população perante o Estado, depois a profissão foi se espalhando por diversos ramos, como em defesa de minorias raciais e consumidores. Ombudsman, geralmente, é utilizado quando se trata de organizações privadas e ouvidor é usado para designar o cargo no setor público, mas isso não se faz como regra, uma vez as duas denominações podem ser empregadas.

Desde 1538, existe a ouvidoria no Brasil, com a nomeação de Antônio de Oliveira como o primeiro ouvidor da Capitania de São Vicente. No país, o ouvidor ganhou espaço no período colonial, que foi se aperfeiçoando e aumentando o número de ouvidores, tanto no setor público como no privado.

A Assembléia Geral das Nações Unidas recomenda que os países participantes tenham entidades locais para desenvolver o papel de ombudsmen. Dessa forma, a função de ombudsman/ouvidor é realizada em muitos países que adaptaram o modelo sueco a realidade de cada nação.

A atividade de ouvidoria é usada como ferramenta da comunicação, e no contexto organizacional aparece como uma estratégia na relação entre empresas e clientes, pois este é um setor que canaliza reclamações e sugestões, estreitando assim o elo entre a organização e o consumidor. Assim com a criação da ouvidoria/ombudsman supriu-se a necessidade de se ter uma interface entre empresa e seus clientes.

O ouvidor se torna responsável pela melhoria e eficácia da comunicação da organização, pois tem acesso a críticas e sugestões e tem condições para criar estratégias, junto aos setores responsáveis pela deficiência na empresa, e solucionar os problemas registrados, revogando os possíveis conflitos existentes.

A empresa que escolhe por possuir um departamento de ombudsman, o faz por querer algo mais que um serviço de atendimento, optando e garantindo atendimento personalizado e atribuindo a este setor autoridade na tomada de decisões.

O instituto de ombudsman é, acima de tudo, um instrumento a ser utilizado para despertar a cidadania, não apenas desenvolvendo a noção dos direitos, mas também transformando as pessoas de sujeitos em protagonistas (GIANGRANDE, 1997, p.193).

Os consumidores estão mais exigentes, e depois da criação do Código de Defesa do Consumidor em 1990, as empresas passaram a se atentar para questões de atendimento, satisfação dos clientes e qualidade dos produtos oferecidos. Nesse contexto, a empresa que possui um departamento de ouvidoria garante bons resultados, pois a relação entre cliente e empresa se torna um diferencial, trazendo benefícios para a imagem e conceito da organização em geral.

O departamento de ouvidoria de uma empresa é responsável por receber as manifestações dos consumidores e encaminhar para as áreas responsáveis, exigindo soluções e retornando ao cliente-cidadão dentro de um prazo previamente estabelecido. O ouvidor acelera questões da comunicação que muitas vezes passam despercebidas pelas organizações.

Ao implantar a ouvidoria nas organizações ocorrem alguns benefícios como: aproximação com clientes; correção de problemas; identificação das necessidades que quando solucionadas da forma correta, gera maior credibilidade para a empresa.

Para que a ouvidoria traga resultados positivos para a empresa, é fundamental que haja qualificação dos profissionais que precisam conhecer o Código de Defesa do Consumidor, legislação da empresa e leis do trabalho. O profissional deve ser paciente, ter bom senso e possuir vocação para atender o público, além da independência, o ombudsman deve atuar como um crítico interno da empresa.

De acordo com Giangrande (1997), o profissional deve possuir algumas características como: equilíbrio emocional, próatividade, persuasão, cooperação, tenacidade, espírito empreendedor, empatia, adaptabilidade, autodesenvolvimento, análise crítica e conhecimento dos produtos e serviços oferecidos pela organização para o qual trabalha.

De acordo com o site da Associação Brasileira de Ouvidores)¹, é função do ouvidor estar pronto para receber críticas dos consumidores e procurar meios para solucionar as reclamações. Caso não seja de competência do Ombudsman a resolução dos problemas, cabem a este o esclarecimento e possíveis recomendações aos clientes.

Existe um Código de Ética de ouvidores/ombudsman que foi aprovado em Assembléia Geral Extraordinária, realizada em Fortaleza em 1997. De acordo com o código, a função de ouvidoria está relacionada à compreensão, aos costumes e aos valores das pessoas, bem como o respeito e transparência para atuar nesta profissão.

Foi criado em 1995 também pela ABO, o Estatuto Social, que é uma associação civil que tem como objetivo estimular e promover o conagraçamento e o relacionamento entre todos aqueles que exerçam a função de ouvidor/ombudsman no Brasil, como também os que atuam em atividades de defesa da cidadania, dos direitos individuais e do meio ambiente.

No Estatuto também estão os direitos e deveres que os ouvidores devem cumprir, bem como o estímulo para a criação de ouvidorias. A Associação Brasileira de Ouvidores realiza cursos de capacitação e especialização e certificação de ouvidores, para que estes profissionais estejam qualificados e aptos a exercer o cargo.

No presente trabalho o enfoque será a ouvidoria no setor privado, que pode ser chamada de ombudsman, há um aumento no número de profissionais atuantes nesta área. Empresas de diferentes segmentos perceberam que ter esse profissional pode gerar clientes satisfeitos, associando a imagem positiva da empresa, de acordo com o tratamento que receberam. É preciso que os empregadores se conscientizem da importância do ombudsman, mas muitos ainda não entendem os benefícios que este setor pode trazer para as organizações.

Segundo Maria Inês Fornazaro, presidente da Associação Brasileira de Ouvidores, a função do Ombudsman bem desempenhada pode evitar ações no Procon e na Justiça, demonstrando a necessidade deste profissional no quadro das empresas. Para Edson Luiz Vismona, um dos criadores da ABO, “a ouvidoria dá à empresa a oportunidade de conhecer melhor seu consumidor e aperfeiçoar seu

¹ Site da Associação Brasileira de Ouvidores (<http://www.abonacional.org.br/>).

produto ou serviço. O troco é a conquista da credibilidade, fator fundamental para qualquer negócio”.

O ombudsmão passa a ser para o cliente, o responsável pela empresa no momento em que estabelecem contato, e é desse profissional que ele vai exigir uma resposta. Para a ABO, o ouvidor deve ser uma pessoa, e não um departamento, isso traz maior personalidade e credibilidade para a empresa.

Defendemos a personalidade na relação de ouvidoria, para que o consumidor, ao conversar com a empresa, identifique a existência de um canal privilegiado. Ele terá uma pessoa que é responsável pela solução da situação apresentada (Vismona, 2010²)

Ocorre cada vez mais o investimento em comunicação de qualidade para atender os públicos internos e externos de uma empresa, a atenção aos públicos de interesse é estratégica, pois esses são formadores de opinião que garantem a imagem da organização. Assim, o aperfeiçoamento e estruturação das formas de comunicação e ligação existentes entre o cliente e a empresa estão evoluindo, a fim de estabelecer eficácia na comunicação.

O ombudsmão é um canal aberto o que proporciona condições favoráveis de trabalho no ambiente organizacional, já que o trabalho se inicia no contexto interno das empresas, ouvindo os colaboradores e procurando resolver os possíveis conflitos existentes. Cultivando um ambiente de trabalho agradável, a execução das tarefas torna-se algo prazeroso, que garante resultados satisfatórios.

A partir da ouvidoria, a organização pode reverter fatores que desagradam os consumidores, que antes não era percebido. Esses pontos fracos, quando melhorados passam a ser vistos pelos clientes como pontos positivos, além da credibilidade da empresa aumentar, pois esta ouviu o consumidor e conseguiu reverter a situação, firmando o relacionamento e consolidando-se diante da concorrência.

O profissional de relações públicas é qualificado para exercer a função de ombudsmão/ouvidor, já que o relações públicas pode traçar objetivos em relação ao público alvo das organizações, atuando na comunicação, para que esta seja eficiente. A preocupação com os públicos da empresa é importante, pois são eles

²Informações retiradas do site disponível em: www.acaserra.com.br.

que fortalecem a imagem e garantem o sucesso da organização, a partir de um bom relacionamento.

Segundo Maria João de Azevedo³ as duas atividades estão interligadas no que se relaciona à proteção do consumidor, a partir da valorização dos clientes com a aceitação dos problemas indicados, e possíveis soluções. No Brasil, quem consolidou a função do ombudsman foi Vera Giangrande, profissional de relações públicas que atuou no Grupo Pão de Açúcar por sete anos.

É amplo o campo de atuação do relações públicas nesse segmento, pois a preocupação com a imagem e conceito da empresa, aliado à valorização do consumidor é tido como ponto comum entre esta profissão e o ombudsman, que se complementam com metas semelhantes em relação ao consumidor, refletindo, assim, em melhorias para a empresa.

Segundo Vera, as ações do Ombudsman são norteadas por quatro missões: Primeira missão: ouvir os dois lados, as duas versões, para que as informações possam ser analisadas; Segunda missão: detectar e apontar as causas de problemas informando à alta administração e às áreas envolvidas, propondo mudanças que consigam minimizar e eliminar no futuro, casos semelhantes que venham a ocorrer. Terceira missão: envolver e motivar todos os participantes desse processo dentro da organização, incorporando a filosofia da ética e do respeito aos direitos do cliente, priorizando o entendimento e a aceitação do cliente a quem representa: interno ou externo, padronizando atitudes e posturas dos funcionários e da alta administração. A quarta e última missão do Ombudsman tem como objetivo principal divulgar os direitos do cliente e motivá-lo a exercer esses direitos” (AZEVEDO, Maria João de, O Ombudsman no Mundo das Relações Públicas⁴, 2010)

Ao atuar como ombudsman/ouvidor, o relações públicas tem a chance de aumentar as opções no mercado de trabalho, podendo atuar em diversos ramos organizacionais, integrando os setores da empresa e buscando o aprimorando na relação entre organização e consumidor. Vivemos um período no qual manter um bom relacionamento é fundamental para a consolidação de empresas, nesse âmbito, o relações públicas e o ombudsman são profissões em potencial. É de grande valor

³Site de Maria João de Azevedo :Disponível em: <http://www.mundorp.com.br/mariajoao.htm>.

⁴Disponível em: <http://www.mundorp.com.br/mariajoao.htm>, acessado em 11/07/2010 às 14:06hr.

a relação de fidelidade entre empresa – cliente, e isso se tornou sinônimo de sucesso para a marca.

Ambas as profissões se pautam na melhoria do relacionamento da organização e seus clientes, o ombudsman soluciona conflitos entre estes e o relações públicas utiliza estratégias, planejamentos e ações comunicacionais direcionadas aos diferentes públicos de interesse que envolvem a organização.

Os consumidores estão mais exigentes e melhores protegidos por órgãos como o Procon, Código de defesa do Consumidor, apoio jurídico e assistencial aos clientes que agora possuem mais recursos a favor de quem compra. Nesse cenário, torna-se imprescindível a qualificação para profissionais que atuam diretamente com esse público específico. Para isso, é preciso que as organizações invistam nesses profissionais e lhes assegurem materiais e condições de trabalho como acesso a empresa como um todo, preparação e participação no ambiente de trabalho. Desta forma, o profissional sente credibilidade na empresa e pode conseqüentemente solucionar os problemas da melhor maneira.

O relações públicas nessa função, precisa reconhecer os diferentes tipos de públicos existentes nas organizações. Dessa forma, de acordo com Giangrande (2006), é necessário estar claro com quem estamos falando e sua cultura, pois após essa identificação primária poderemos criar interação entre empresa e seus consumidores. O serviço de atendimento diferenciado, executado pelo ombudsman deve ser implantado nesse cenário, além do envolvimento de toda a empresa, que é primordial para o bom desempenho da atividade.

Algumas mudanças na postura da empresa devem ser feitas a fim de atingir sucesso na execução da atividade do ombudsman. Segundo Giangrande (1997), deve haver conscientização de todos os colaboradores da empresa, bem como tentar tender a zero o número de erros da organização e garantir o suporte ao setor de atendimento também é fundamental nesse processo.

A comunicação é um setor que está sendo valorizado nas organizações, mas é preciso manter uma renovação contínua, visando sempre melhorar os padrões existentes. É necessário que haja integração na comunicação entre os departamentos da organização, para que assim o relações públicas e o Ombudsman possam desempenhar bem a função de manter um bom relacionamento entre os públicos-alvo.

2.7. Ouvidorias de sucesso

A fim de exemplificar o papel do Ombudsman, iremos expor a atuação deste no Grupo Pão de açúcar que teve Vera Giangrande como idealizadora, houve a implementação e ela continuou na coordenação por sete anos. Vera era formada em Relações Públicas e é considerada umas das pioneiras neste ramo da Ouvidoria/Ombudsman.

De acordo com Giangrande (1997), no Pão de Açúcar a atuação do ombudsman se dá de forma reativa (recebendo reclamações, elogios e sugestões e respondendo-as), ativa (analisando as lojas da rede Pão de Açúcar, verificando condições, produtos e colaboradores), próativa (reunindo os clientes das lojas para ouvir a opinião de cada um quanto aos produtos, infraestrutura, o que poderia melhorar ou ser diferente etc) e interativa (criou-se o Grupo das Consumidoras com encontros entre elas e participação nas reuniões do Grupo Pão de Açúcar, expondo as decisões).

A visão do Pão de Açúcar em relação aos clientes é de sempre melhorar para superar as expectativas destes, uma vez que são eles os responsáveis pelo funcionamento da rede. A concorrência está cada vez mais acirrada, e ter o conhecimento de seu consumidor, criar identidade e transmitir credibilidade através de um bom relacionamento é o caminho que garante a competitividade do mercado. Portanto ao adotar a atividade de ombudsman, o Pão de Açúcar criou um canal de atendimento diferenciado que possui voz ativa dentro da empresa.

Segundo Giangrande (1997), a implantação do ombudsman tem alguns objetivos como: entender e atender as reclamações dos clientes, melhorando a relação empresa-consumidor; transmitir os anseios dos clientes à diretoria da organização; mudança na cultura de determinada loja para que esta garanta satisfação; criação de um canal direto de comunicação com o cliente e reforçar a credibilidade do Pão de Açúcar.

No Grupo Pão de Açúcar, a atividade do ombudsman deu certo por ser designado a este profissional as atividades que lhe competem como por exemplo: exercer o papel de defensor do cliente; acesso livre a alta diretoria da empresa; utilizar os mecanismos necessários para a solução dos problemas; encontrar respostas a todas as reclamações feitas pelos consumidores; exercer a função de

crítico interno na organização e informar a diretoria das soluções tomadas e o que está ocorrendo nesse setor com relatórios e reuniões.

De acordo com os objetivos e papel desempenhado pelo ombudsman no Grupo Pão de Açúcar, podemos observar que este profissional tem total abertura na organização, podendo executar corretamente sua função e representar a empresa perante o cliente, para que qualquer problema seja solucionado sem incômodo para os clientes.

A Ouvidoria da Unicamp funciona desde 2004 e realiza atendimento pessoal, telefônico, eletrônico ou por correio convencional. De acordo com o site da ouvidoria⁵, este é um órgão de caráter mediador. Está integrado ao sistema de Ouvidorias do Governo do Estado de São Paulo.

São desenvolvidos serviços de atendimento à comunidade interna e externa, com a função de ouvir, mediar e direcionar as sugestões e críticas aos setores responsáveis, dentro da instituição. As recepções são realizadas por meio de atendimentos pessoais, telefones, meios eletrônicos ou por correio convencional.

O site da ouvidoria da Unicamp disponibiliza um formulário eletrônico on-line para que os sujeitos que quiserem entrar em contato com a instituição enviem mensagens através deste. Este sistema garante o sigilo e segurança no encaminhamento das mensagens, uma vez que também facilita o controle das respostas aos interessados.

A equipe de ouvidoria da Unicamp é formada por uma ouvidora, uma assistente técnica e uma patrolheira. Esta tem assento no Conselho da Associação Brasileira de Ouvidores Nacional. Ao longo destes anos, ocorreram eventos sediados pela Unicamp com o objetivo de construir uma proposta de criação de um curso de capacitação e aperfeiçoamento para ouvidores, na modalidade "extensão universitária".

Dentre as atribuições designadas aos ouvidores destacam-se algumas encontradas no site da ouvidoria da Unicamp. Como por exemplo, a orientação aos docentes, funcionários, alunos e comunidade externa sobre a melhor maneira de solicitar os pedidos, na medida em que o esclarecimento do caminho a ser seguido cabe à ouvidoria.

⁵ Site Ouvidoria da Unicamp : <http://www.ouvidoria.unicamp.br/>.

Ao receber críticas, elogios e sugestões, é atribuição desta ouvidoria encaminhar aos responsáveis no sentido de aperfeiçoamento e melhora nos pontos necessários, buscando o consenso e satisfação pelo atendimento desenvolvido. Todas as ocorrências são mantidas em sigilo, bem como registradas para melhor controle dos problemas apontados e soluções adotadas.

Exemplificou-se dois casos de ouvidorias/ombudsman bem sucedidos, essa excelência no atendimento oferecido se deve, entre outros fatores, ao respeito pelo cliente/consumidor e a preocupação das organizações citadas em solucionar os possíveis impasses de forma organizada e ética. Para isso, as ouvidorias da Unicamp e do Pão de Açúcar contam com profissionais especializados que realizam as atividades, considerando a mediação entre organização e cliente para que se possa atingir o consenso e satisfação.

O relato da função de ouvidor/ombudsman foi escolhida por representar a relação entre empresa e consumidor, que prioriza o bom atendimento. Por isso, a tentativa de demonstrar as teorias e conceitos estudados durante o desenvolvimento do trabalho, serão evidenciadas nas duas empresas que oferecem produtos/serviços diferentes e mostraremos dois tipos de abordagens distintas. A empresa Grendene que possui um feedback positivo e em contraposição citaremos a empresa Terra que tem um feedback negativo, a partir da leitura atenta e efeito de sentido provocado.

3.CONHECIMENTO DA REALIDADE: GRENDENE

Como exemplo de empresa com feedback positivo, temos a empresa Grendene, que teve sua primeira unidade fabril em Farroupilha, no interior do Rio Grande do Sul, em 1971. De acordo com o site da empresa⁶,o que era uma pequena fábrica de embalagens plásticas aos poucos foi se transformando na sede do maior fabricante de calçados do país, graças ao empenho e à determinação de seus fundadores: Alexandre e Pedro Grendene Bartelle.

Investir no parque industrial não é apenas uma necessidade, é a forma que a Grendene encontrou para serem muitas empresas numa só. Com tecnologia de ponta, fábricas de Primeiro Mundo e seguindo normas internacionais de produção, a Grendene tem força total para atuar nos mercados: adulto, adolescente, infantil e baby.

O marketing da empresa é uma área importante e faz parte da história da Grendene a contratação de grandes nomes nacionais e internacionais para impulsionar suas marcas. Campanhas memoráveis utilizando Sharon Stone, Claudia Schiffer, Gisele Bündchen, Adriane Galisteu, Gustavo Kuerten (Guga), Ivete Sangalo, Xuxa, Roberto Carlos, Fernanda Lima, Dean Cain, Terry Hatcher, Patrick Cox, Jean Paul Gaultier, Stephane Kelian, Thierry Mugler e Alexandre Hercovich.

O marketing continua nos distribuidores. No mundo inteiro, cada distribuidor que trabalha com os produtos Grendene se compromete a destinar um percentual de seu lucro para ações de marketing. Isso garante visibilidade para a marca e a presença dos produtos em programas de TV, desfiles, mídia espontânea em editoriais de revistas, eventos de moda e de esporte, além das tradicionais mídias de massa. Tudo para reforçar a identidade de cada produto e impactar o consumidor.

Quanto aos funcionários, estes são comprometidos com os resultados porque sabem que são partes fundamentais no processo. Trabalhar na Grendene significa ter futuro. A empresa investe na qualidade de vida e no crescimento profissional de cada um, além de proporcionar uma melhor perspectiva de vida para as famílias

⁶ Informações retiradas do site da empresa Grendene, disponível em: www.grendene.com.br.

envolvidas. Como disponível no site da empresa a Grendene é rígida no cumprimento da Lei, não admitindo em seu quadro funcional menores de 16 anos. Os funcionários podem trabalhar tranquilos graças a um completo leque de benefícios como assistência médica e odontológica, restaurantes, transporte, cesta básica e treinamento profissional e pessoal.

Em relação à produção, o Laboratório de Controle de Qualidade é responsável pela garantia da qualidade final do produto entregue ao consumidor. Para tanto, realiza um rigoroso controle onde são testados e avaliados todos os materiais e componentes utilizados na fabricação dos produtos Grendene, tendo como parâmetro normas nacionais e internacionais de qualidade, treinamento profissional e pessoal. A empresa conta com a mais avançada fábrica de calçados injetados do mundo e possui capacidade de entrega de produtos de alta qualidade em prazos bem menores que os da concorrência, tornando-se um diferencial de mercado.

Outro fator importante na história da empresa é a exportação, a Grendene iniciou suas exportações em 1979, e em 1984 estava presente nos principais mercados calçadistas do mundo com as marcas Melissa e Karina. Pouco tempo depois, em 1987, ocorreu o início das exportações dos produtos Rider, que foram conquistando um importante espaço no mercado externo. Atualmente, as marcas Grendene estão tendo cada vez mais sucesso nos principais países da Europa como Inglaterra, França, Portugal e Espanha, além de países como Estados Unidos e Austrália podendo ser encontradas hoje nas melhores vitrines dos cinco continentes.

Em um mercado competitivo como o dos EUA, por exemplo, os produtos Rider são encontrados em lojas como FootLocker, The Athlete's Foot, Finish Line, The Sports Authority e Gart Sports. A Melissa, por sua vez, tem espaço especial em grandes lojas de prestígio como Bloomingdale's, Nordstrom, Robinson May, Journey's e Dillard's.

O Desenvolvimento de Produtos tem uma participação fundamental na história de sucesso da Grendene. De acordo com o site da empresa, seu principal diferencial não são os equipamentos, mas as pessoas. Tudo no desenvolvimento de produtos foi pensado para fazer da Grendene uma das empresas mais criativas do mundo na concepção de calçados de moda.

Seus projetos são totalmente viabilizados em termos de resultados, fato imprescindível numa empresa que atua num grande mercado com altos volumes de vendas. Para criar produtos com a cara do Brasil, a fonte de inspiração está nas ruas, nos oito mil quilômetros de praias, na cultura tropical, nas necessidades e desejos de milhões de brasileiros. Por isso as viagens e as pesquisas de moda são uma constante.

Mais de 100 profissionais que ali trabalham possuem cultura multidisciplinar. Ter uma equipe formada por pessoas que não são especialistas em calçados quebrou vários paradigmas do setor. São arquitetos, engenheiros, economistas, administradores e também estilistas de moda que olham não somente para o mercado de calçados, mas para outras áreas que contribuam para a criatividade da Grendene como tendências de moda e conforto atrelados à conservação do meio ambiente.

De acordo com o site da empresa, a Grendene tem a maior matrizaria do mundo. Conta com uma equipe especializada dos mais diferentes setores. Detentora de tecnologia proprietária desenvolvida para atender os tipos de produtos que a Grendene produz. O modelamento dos produtos é feito via software de última geração. Máquinas em rede fazem a escala de toda a numeração de matrizes, o que possibilita enviar programas para fornecedores como a Main Group na Itália. As fresadoras CNC foram projetadas para a matrizaria da Grendene e permitem fresar quatro matrizes por vez, gerando grande produção.

O investimento em tecnologia é um dos pilares do sucesso da Grendene. Como afirmado no site, a empresa se preocupa em ter as melhores máquinas desenvolvidas no mundo para que seus funcionários tenham todos os instrumentos para realizar um trabalho da melhor qualidade. Como indicado no site, a Grendene é a maior consumidora do mundo de PVC flexível. Desenvolveu uma tecnologia única que permite acabamento, flexibilidade e transparência.

Esses fatores, que fazem toda a diferença no produto final, são resultado de três pilares da transformação industrial promovida pela Grendene: o molde, a injetora e a formulação do material. As mais de 18 mil pessoas que trabalham na área produtiva potencializam o desenvolvimento tecnológico, buscando produtividade e qualidade de vida.

A Grendene possui um laboratório de PVC onde pesquisa texturas, densidades e performances adequadas a cada tipo de produto, buscando matérias-

primas específicas. Já foram desenvolvidas mais de 70 formulações distintas de PVC, diferentemente das empresas concorrentes, que utilizam uma única formulação na fabricação de seus produtos. Esse controle e desenvolvimento de matéria-prima dão a Grendene a condição única de ter o material específico para cada produto.

A empresa se preocupa com a questão da conservação do meio ambiente, reciclando assim 99% dos resíduos industriais; reaproveitamento de água no circuito produtivo; PVC todo reaproveitado; reaproveitamento de resíduos de pintura; não polui o ambiente; possui espaço para lazer e descanso; programas de palestras e ações para a administração familiar e programas de prevenção de doenças e incentivo a hábitos saudáveis. Estes são os pilares ambientais e sociais da organização.

Faz parte da história da Grendene a contratação de grandes nomes de celebridades nacionais e internacionais para impulsionar suas marcas e o uso de licenciamentos de marcas esportivas no universo adulto.

A Grendha é a marca feminina que mais cresce na Grendene, com uma linha extensa que atinge os mais diversos tipos de consumidoras. Com grandes volumes de vendas, consegue agregar tecnologia, atualidade e preço competitivo. Seu diferencial é traduzir as tendências da moda para as necessidades da mulher prática, dinâmica e trabalhadora. Seja no Brasil ou no mundo.

A Melissa surgiu em 1979 e nunca parou de se reinventar. Seus lançamentos encantam fashionistas brasileiros, teenagers americanas e consumidores de cinco continentes. Full plastic, ícone de moda e referência de comportamento, a Melissa criou um conceito de vanguarda para o mercado da moda. Divertida, fashion, original. Sempre igual, sempre diferente. E sempre um case de sucesso.

Lançada em 2001, Ipanema já é um sucesso de vendas. É leve, sensual e tropical como a mulher brasileira. É novidade na Europa, Américas e Ásia. E charmosa até no nome, que remete a uma das praias mais famosas do Brasil.

A Grendene Kids é líder de mercado, com aproximadamente 30 linhas voltadas para o segmento baby e infantil. As principais marcas licenciadas são Disney, Barbie, Xuxa, Hot Wheels, Marvel.

Rider é o "after-sport footwear" da Grendene. Voltado para o mercado masculino, essa marca líder nasceu em 1986 e segue conquistando novos

consumidores no Brasil e no exterior. Rider busca em todos os esportes sua inspiração para desenvolver produtos que reinventam a categoria.

Pensada para o público adolescente, a Ilhabela foi lançada em outubro de 2006. Meninas de atitude, que se destacam pelo seu comportamento e estilo, encontram na coleção da Ilhabela produtos dedicados a elas e que falam a sua língua.

A empresa possui um site constantemente atualizado, que destaca informações burocráticas, financeiras e administrativas da Grendene. O serviço de atendimento ao cliente é bastante utilizado, além das propagandas de campanhas e novos produtos lançados no mercado de calçados.

3.1 Grendene no Mundo S/A

Esta matéria foi exibida no programa Mundo S/A do canal Globo News no dia 28/04/2009. O programa enfatizou algumas mudanças em relação ao posicionamento da empresa Grendene com seus clientes, passando por reformulações de comunicação e identidade do produto.

De garrações plásticos de vinhos a cobiçados sapatos criados por estilistas e designers de renome internacional. No Mundo S/A de hoje a história da Grendene, a maior fabricante de calçados do Brasil.

Criada em 1971 a empresa conta com cerca de vinte mil funcionários e capacidade de produzir 176 milhões de pares por ano. É a maior produtora mundial de calçados e responde por vinte por cento das exportações brasileiras.

As famosas sandálias de plástico da Grendene já foram um dia produtos populares. Uma campanha de marketing com garotas propagandas como Gisele Bunchen e um forte investimento em tecnologia transformaram os calçados da marca em objetos de desejo de consumidores brasileiros e estrangeiros. Muitos modelos criados em parcerias com designers como os irmãos Campana são vendidos nos pontos mais chiques das grandes cidades. Um par pode custar até quinhentos reais.

Propaganda: uma expedição pelos sete mares, um passeio pela calçada da fama. Acordar e deixar tudo para trás. Até onde seus sapatos podem te levar?

Para os Grendene foi uma longa trilha até estar entre os três maiores fabricantes de calçados do Brasil. Ano passado foram 146 milhões de pares com

faturamento de 1,5 bilhão de reais, e eles expandiram domínios até outros continentes, 48 milhões de pares foram vendidos lá fora, nada menos do que trinta por cento das exportações brasileiras do setor. E pensar que há dez anos eles tinham só uma marca popular e tecnologia para produção em escala. De lá prá cá eles fizeram a wilbermodel descer do salto alto, vestiram chinelos no campeão mundial de tênis Gustavo Kuerten, convenceram até o super homem, mas vão de sandálias quando querem chegar longe.

As Melissas antecipam tendências e ditam moda rabiscada primeiro na prancheta de estilistas, arquitetos e designers como os irmãos Campana, figurinhas renomadas no mundo lá fora e hoje autores dos modelos mais vendido no Brasil.

“Isso não se limita só ao Brasil, mas à Austrália, Egito, Rússia também as pessoas estão usando e é bacana porque você está em um Café ou andando na rua e chama atenção, é como se fosse um filho nosso” diz Fernando Campana, designer da Melissa.

A sandália é uma inusitada variação da cadeira Coralo que exportou o traço dos irmãos Campana para países da Europa e Estados Unidos. A parceria com a Grendene começou há cinco anos.

“Eu lembro até hoje a frase que o Edson Matsuo nos falou: “eu quero que vocês nos desafiem”, “e para mim quando existe isso já liga a idéia”. Eles vieram nos procurar porque nós éramos designers de móvel técnico ou de carro, eles procuravam justamente outro universo, porém paralelo com idéias que faltavam para renovar a indústria do calçado.

Era exatamente isso que o diretor de criação procurava quando colocou o folder de apresentação da empresa debaixo do braço e foi atrás de artistas.

“Teve toda uma mudança de posicionamento da marca, do público, de como abordar e como tratar as fãs de Melissa, agora relativo ao produto teve muitos avanços não só de tecnologia como de materiais de processo, inclusive até o designer. O veludo que a gente usa na Melissa é um marco, a grafia, o meoflex também que é um plástico especial que a gente desenvolveu porque ele molda melhor o pé, as palmilhas também mudaram muito. Então teve toda uma mudança da maneira da empresa tratar a Melissa, então a Melissa evoluiu e toda coleção a gente tem esse compromisso de estar evoluindo a Melissa”, diz o diretor de criação da Grendene, Edson Matsuo.

Da melissinha barata vendida nos supermercados que era o sonho das meninas e pesadelos das mães à sandália fashion do circuito da moda.

“Eu não gostava da melissinha porque tinha alguns problemas básicos aquele produto. Dava cheiro, suave demais aí ficava com o pé todo preto, então o que é fantástico é você ver a evolução de um produto que hoje é fashion, moderno, bonito de qualidade, é fantástico, muito legal. Minhas filhas usaram porque era moda, todo mundo usava, mas não era legal, deixava a desejar em termos de qualidade e agora eu uso isso é interessante” diz Vera Barros, publicitária.

Há cinco anos aqui na rua Oscar Freire, o endereço da moda em São Paulo, foi inaugurada essa loja da marca que mais parece uma galeria de arte. Não por acaso, ela é a síntese de todo trabalho de reposicionamento da marca na última década. Graças a investimentos em tecnologia, designer e marketing, hoje a empresa vende sandália de plástico a noventa reais. A essência de tuti-fruti disfarça o cheiro da matéria prima, mas usar o produto pode pegar mal em rodas onde o assunto é a preservação do meio ambiente, pois depois de descartada uma sandália como essa nunca mais desaparece da face da terra.

O diretor Francisco Schmitt que trata da relação com investidores se preocupa: “a Grendene recicla toda a matéria prima que nós temos que por um motivo ou outro venha a sobrar do processo de produção é reciclado, reaproveitado, tanto que nosso resíduo de PVC nas fábricas é zero, nós não temos nenhum impacto na natureza por esse caminho. A questão de você recolher calçados entra numa outra ceara que aí chega ao poder público, ou seja, no pessoal que recolhe o lixo urbano etc. O fato é que o calçado chegando à nossa unidade ele pode ser reciclado indefinidamente, e nós fazemos isso, tem calçados que fazemos para outras empresas que fazemos a partir de material reciclado.

Entre os projetos estava um guichê para devolução e reaproveitamento das sandálias, mas desistiram porque uma pesquisa informal com as consumidoras mostrou que quem é fã não recicla Melissa, coleciona.

“Tudo isso que a gente está fazendo tem uma parte muito importante que no fundo a gente viabiliza, a gente faz parte de uma equipe de pessoas que facilitam isso e no fundo tudo é feito em conjunto com as fãs que são muito importantes para nós, sem elas hoje e a gente não estaria fazendo o que a gente faz, elas brigam, elas reclamam, elas elogiam e a gente tem que ouvir muito isso porque a gente deve muito a elas” diz Edson Matsuo, diretor de criação da Grendene.

Como podemos observar, os dados informativos, a tecnologia, a reportagem enfatiza a mudança, mas isso é fruto também do processo de recepção – desejo das consumidoras, investimento de capital e interesse por parte dos gestores.

3.2 Estudo Exploratório: Grendene

Escolhemos a empresa Grendene como exemplo de feedback positivo e a transcrição da matéria exibida no programa Mundo S/A do canal Globo News tem como objetivo legitimar o que a empresa fez de positivo, já que houve uma transformação e reformulação no produto da marca, isso teve grande repercussão em relação aos consumidores. Deste modo, a empresa passou a vender mais e diversificar seus produtos, garantindo a satisfação dos clientes, e uma das formas que comprova esse fato é a matéria transcrita que possui depoimentos de clientes, funcionários e criadores das inovações da marca Grendene.

Alguns aspectos da realidade da empresa Grendene foram conhecidos através do programa Mundo S/A do canal Globo News, que apresenta um conteúdo para o telespectador, que passa a conhecer a estrutura de uma empresa de grande porte no mercado de calçados. Percebe-se que o programa apresentado não tem por objetivo promover a propaganda nem reforçar a marca. Nesse aspecto, pode-se colocar que os estudos da Teoria Crítica contribuíram para que os sujeitos pensem de forma crítica e possam fazer uma reflexão sobre os produtos transmitidos pelos meios de comunicação de massa.

A partir das informações sobre o histórico da empresa e da matéria descrita, pode-se notar o posicionamento da Grendene em diferentes aspectos como a importância dos funcionários para o sucesso da empresa, a preocupação ambiental, mudança de posicionamento em relação à marca, qualidade dos produtos fabricados, investimento em tecnologia etc.

Com este perfil, a Grendene é considerada uma empresa que transformou o feedback que era negativo em algo positivo, trazendo resultados expressivos para a organização. Isto demonstra que a comunicação se tornou eficaz no momento em que houve uma integração de setores, aquisição de novos serviços e idéias a fim de tornar os produtos com maior qualidade, assim a empresa continua atendendo e até superando as expectativas dos consumidores.

Os produtos da marca Grendene não tinham grande aceitação no mercado pela qualidade que estes ofereciam aos consumidores, o que notamos a partir da história e da matéria descrita sobre a empresa é que a marca levou em consideração os desejos dos clientes, atendendo aos seus pedidos. Assim, apesar dos defeitos, os produtos sofreram um processo de melhoramento para que os consumidores estivessem satisfeitos ao adquirir algum produto Grendene. A mudança mais expressiva foi das sandálias Melissa, que hoje se tornou símbolo de conforto e qualidade entre públicos de faixa etária diferente.

A Grendene foi empática ao se colocar no lugar do consumidor, percebendo e aprimorando a qualidade dos seus produtos, assim, tornaram comum a comunicação entre os interlocutores, tendo empatia entre as consumidoras que reclamaram e a Grendene fez a mudança nos produtos. Em seu aspecto funcional, ocorria uma disfunção já que os produtos não superavam a expectativa da venda. De acordo com as novas Teorias da Comunicação, as disfunções, os feedbacks negativos e os ruídos devem ser sanados ou transformados em positivos, uma vez que se não houver mudança pode ser tarde na livre concorrência do mercado.

A mudança de feedback negativo em positivo se deu de diferentes maneiras, todas elas envolvendo diretamente a opinião do consumidor. Através de pesquisas de opinião pública, propagandas, promoções diferenciadas e e-mails, a Grendene conseguiu as informações necessárias para que esta mudança do posicionamento da empresa acontecesse.

Outro estudo utilizado pela Grendene foi o Newsmaking que auxilia na comunicação e na relação entre empresa e cliente. A teoria do newsmaking estuda o que deve ou não ser levado em consideração no momento de investigar e produzir informações que serão “entregues” ao público, levando em consideração que um profissional tem o poder de conduzir as informações de forma correta até o público receptor das mesmas, para que assim as informações cheguem até o consumidor de forma positiva para a empresa, diminuindo, assim, distorções e ruídos.

Alguns fatores tornam-se essenciais para que a comunicação seja eficaz, como podemos citar a simplicidade e clareza, consistência nas idéias apresentadas, facilidade de entendimento por parte do consumidor, motivação para que o produto seja vendido e credibilidade que a empresa precisa passar aos consumidores para que estes tenham segurança ao adquirir determinado produto.

Como mostrado durante as partes anteriores do trabalho, a comunicação precisa ser trabalhada de forma única para cada situação encontrada, levando em consideração a estrutura organizacional, fatores externos, meios de comunicação, tipo de abordagem utilizada, propaganda, imagem e conceito da empresa. No caso, a Grendene soube filtrar e adicionar fatores essenciais para o sucesso de venda dos produtos atualmente, que a torna uma das maiores empresas do ramo de calçados.

Para que uma empresa tenha um feedback positivo e por conseqüência sua comunicação se torne eficaz, esta deve ter conhecimento dos possíveis problemas que possui no que diz respeito à relação organização-consumidor. A integração das funções executadas nas empresas é fundamental para que a comunicação seja eficaz e corresponda ao esperado pelo consumidor. Deste modo, as relações estabelecidas entre as pessoas se tornam eficazes, mas isso ocorre de acordo com o cuidado e tratamento que se dá às mensagens, para manter o sistema aberto.

Esta conexão entre as atividades empresariais é complementada pela preocupação com temas como preocupação com meio ambiente, relacionamento com consumidores, atendimento ao público, competência etc.

A Grendene é uma organização que se preocupa com o receptor, visa atender as expectativas dos consumidores e tem como objetivo a inovação dos produtos, para que se tornem sempre melhores, satisfazendo assim os consumidores da marca, garantindo, assim, a fidelidade.

3.3 Conhecimento da realidade: Terra

Em 1988, Marcelo Lacerda e Sérgio Pretto criaram em Porto Alegre a Nutec, empresa de software com filiais em São Paulo e nos EUA. Surgia, naquela oportunidade, o embrião que deu origem ao Portal Terra, atualmente a empresa líder da internet brasileira.

O Terra investiu em banda larga a partir de 2000 e, hoje, detém a liderança absoluta do segmento no Brasil, com 50% do mercado. Oferece acesso banda larga por todas as tecnologias desenvolvidas: cabo, telefone, satélite, celular, wi-fi, EVDO da Vivo.

Provedor com abrangência nacional está em mais de duas mil cidades, das quais mais de 1,2 mil com acesso em alta velocidade. São 1,7 milhão de assinantes

que reconhecem a marca Terra pela alta qualidade dos produtos de acesso, conteúdo e serviços de valor adicionado e da constante busca pela inovação. Por ano, o Terra lança em média dez novos serviços, entre os quais se destacam Conexão Segura, Fotolog e Campeonato Europeu.

Possui o mais moderno estúdio de internet na América Latina, pioneiro, lançado em setembro de 2000, com transmissão 24 horas na TV Terra com uma média de 8 horas diárias de programação ao vivo e acervo de 100 mil vídeos e áudio. O Jornal do Terra, programa jornalístico multimídia lançado em outubro de 2002, é exibido ao vivo em três boletins diários.

A empresa possui um site de notícias atuais sobre fatos que estão ocorrendo no mundo, tendo muitos links ligados ao entretenimento, dicas de moda, estilos de vida, esportes e diversões em geral. Assim, o site se mostra bastante atual e moderno, interagindo com o internauta.

3.4. Estudo Exploratório: Provedor Terra

Em contraposição ao exemplo de organização que possui feedback positivo e tem eficácia na comunicação temos a empresa Terra que oferece serviços de provedor de internet, mas possui um histórico de reclamações sobre os serviços oferecidos, causando desconforto para os clientes, sendo classificada como uma empresa com feedback negativo e comunicação ineficaz. Há um contraste entre muitas pessoas satisfeitas com os produtos Grendene e um cliente insatisfeito com o serviço desenvolvido pela empresa Terra.

Como citado no tópico acima, a empresa Terra tem um histórico de ascensão e inovação em seus serviços, possui um site interessante e atual pelas informações que este passa ao internauta. Porém a relação pessoal dos funcionários com os clientes que possuem assinaturas do provedor Terra não pode ser considerada uma relação eficiente e satisfatória para o consumidor.

A empresa Terra possui grande quantidade de assinantes de provedores de internet e mesmo tendo inúmeras reclamações a respeito deste serviço, o que utilizamos no decorrer do trabalho é uma amostragem pequena já que nos baseamos na insatisfação de apenas uma cliente que nos deu base para relatar o acontecimento que torna negativo o conceito da empresa.

A empresa citada mostra não ter preocupação com o receptor por não se manifestar de forma rápida e eficaz para solucionar os problemas ocorridos com seus assinantes.

De acordo com o site da empresa, o Terra tem como filosofia a busca constante por aperfeiçoamento e pelo desenvolvimento de projetos inovadores. Esta informação passa a ser incoerente e contraditória quando passamos a conhecer a relação entre os funcionários da empresa com os assinantes que pagam para obter um provedor de internet, que é o serviço oferecido pela empresa.

O serviço de atendimento ao cliente necessita ser de excelente qualidade e no caso do provedor Terra, não foi isso que ocorreu com uma cliente que entrevistamos para coleta de informações, assim pudemos notar a grande ineficiência e descaso com a cliente.

Conforme contado por nossa entrevistada, que aqui demos o nome fictício de Sandra. Por motivo de falecimento de seu ex-marido, Sandra precisou cancelar o provedor da internet. Sandra foi o contato com a empresa Terra, o que parecia um simples cancelamento da assinatura se mostrou um grande transtorno e isso ocorreu por falta de treinamento eficiente por parte dos atendentes da organização.

O primeiro contato estabelecido com o provedor Terra foi por telefone, mas este processo demorou alguns dias para que ela conseguisse entrar em contato com algum atendente. Quando o contato foi estabelecido, o funcionário após saber o motivo do cancelamento da conta, queria que Sandra repassasse a conta do falecido para alguém, demonstrando que não tinham interesse em cancelar a conta.

O atendente então disse a ela que este problema (cancelamento de assinatura) só poderia ser resolvido por e-mail. Porém, como Sandra não tinha acesso à senha e ao contrato do falecido, responsabilizou-se sendo o contato, enviando assim no dia 23 de fevereiro de 2008 todos os seus dados pessoais e os dados do falecido para o provedor Terra mais de uma vez no mesmo dia, seguindo o aconselhamento e informações recebidas pelo funcionário da empresa no primeiro contato que tiveram por telefone.

A tentativa de cancelamento em primeira instância ocorreu por meio de vários e-mails enviados. O erro ocorreu quando talvez por falta de atenção da atendente da empresa Terra na leitura do e-mail ou desconcentração ao conversar pelo telefone. No dia 25 de fevereiro de 2008 Sandra recebeu um e-mail dizendo que sua assinatura seria cancelada ao invés de cancelar a assinatura do ex-marido que

havia falecido – motivo portanto para o cancelamento do contrato. Sandra não pediu que cancelassem sua assinatura e sim a do falecido.

Para que Sandra pudesse cancelar o cadastro do titular falecido, ela precisou enviar e confirmar vários dados referentes ao falecido. Este procedimento foi feito mais de uma vez, já que o cancelamento não era efetuado e novamente os atendentes enviaram e-mails solicitando os dados. Após este procedimento que foi repetido algumas vezes, o cancelamento foi executado de forma errada, pois cancelaram a assinatura de Sandra.

O erro no cancelamento causou transtorno, perda de tempo e aborrecimento para Sandra que a partir disso entrou em contato com a empresa, percebendo o descaso da mesma para com seus clientes. Ela percebeu que a funcionária que atendeu a ligação retirava o telefone do ouvido, deixando Sandra falando “sozinha”.

Esta situação foi sendo prorrogada por aproximadamente um mês, até que a filha de Sandra entrou em contato com a empresa, via telefone e e-mail, enviando também todos seus dados pessoais, e novamente os dados de seu pai falecido. Como a situação não estava sendo solucionada, a filha de Sandra enviou e-mail dizendo que iria solicitar o serviço de um advogado especializado no assunto, então o provedor Terra resolveu cancelar a conta do falecido e o erro foi reparado, mas a empresa já havia cancelado o contrato de Sandra. Após um período de espera, no dia 15 de março de 2008, em meio a todo o transtorno causado, a ouvidoria do Terra enviou e-mail para o e-mail da filha de Sandra, mas houve falha por este ter executado uma atividade que é de sua responsabilidade quando o problema já havia sido causado. Houve demora por parte do ouvidor que informou que iria avaliar os procedimentos adotados em torno do cancelamento do contrato de Sandra, protelando para solucionar o problema.

O resultado desta confusão causada pelo provedor Terra foi o descontentamento de uma cliente antiga que preferiu não renovar seu contrato de assinatura de internet com a empresa. Os e-mails respondidos pela empresa são documentos legais como comprovantes do ocorrido, podendo ser utilizado em processos contra a empresa. Um serviço com feedback negativo tornou-se ainda mais negativo e neste contexto a empresa perdeu uma cliente, além de ter a divulgação de tal disfunção via comunicação interpessoal.

Ao entrar em um site de reclamações freqüentes sobre serviços de internet, verificamos que há muitas queixas em relação aos serviços oferecidos pelo Terra.

Grande parte das reclamações se referem ao mau atendimento prestado pela empresa que segundo os assinantes, é difícil conseguir falar nos telefones disponibilizados pelo Terra para atendimento ao cliente e quando os funcionários atendem não demonstram empenho e interesse em solucionar os problemas.

Outros tipos de insatisfação correspondem à cobrança indevida de taxas e as falhas constantes nos serviços com modem e provedores. Nas queixas dos consumidores, a maior parte deles pede o cancelamento imediato do provedor e relata os transtornos e problemas causados pelo mau atendimento e serviço da empresa Terra. A empresa possui um site de relacionamento com clientes que se mostrou falho devido ao elevado número de reclamações por parte dos consumidores.

O posicionamento da empresa foi ruim e demonstrou despreparo em relação ao atendimento aos clientes, seja por meio telefônico ou através de e-mails. Não houve preocupação com os assinantes e não foi levada em consideração a necessidade do usuário.

A incoerência no fato ocorrido é que se pressupõe que o funcionário responsável pelo atendimento esteja treinado para atender de forma eficaz o cliente e solucionar o mais rápido possível os transtornos causados. Mas segundo Sandra o que se nota é que os funcionários são treinados de forma inversa, para enrolar os clientes que continuam pagando a assinatura até que o cancelamento seja feito.

A empresa Terra mostrou que continua com um sistema fechado, e não leva em consideração as “qualidades do sistema”, não qualifica seus funcionários e não se preocupa com o resultado que este mau atendimento pode resultar para empresa, pois não há troca de influência com o meio ambiente - pelo menos no caso desta usuária.

A importância de ler bem e com atenção pode ser um fator de mudança no posicionamento de empresas como o Terra que pode orientar seus funcionários a ter atenção sobre o que estão lendo e passando aos seus clientes. A Teoria da leitura é essencial para que a empresa possua uma comunicação eficaz, tenha conhecimento e melhore as qualidades do sistema. Concentração e respeito são conceitos importantes para se levar em conta o problema do outro, uma vez que ninguém está livre do jogo de alteridade, pois o funcionário também é usuário de empresas e produtos. Daí a importância da empatia.

Considerações Finais

No desenvolvimento deste trabalho, pudemos perceber que estamos vivendo em uma sociedade caracterizada pelo dinamismo no qual mudanças ocorrem de forma constante e neste contexto inserimos as organizações que precisam estar atualizadas para se manter no mercado competitivo provocado pelo mundo globalizado. Conforme o processo de globalização progride, as formas organizacionais evoluem de empresas multinacionais a redes internacionais.

O ser humano é um ser essencialmente social, partindo disto, notamos a complexidade que está envolvida a questão da comunicação, principalmente no âmbito organizacional no qual demos enfoque no presente trabalho. É preciso considerar a evolução da fala e da escrita como sistemas de comunicação, bem como as evoluções nos meios de comunicação inseridas em contextos históricos específicos que proporcionaram mudanças e revoluções na comunicação global.

O homem deve ser visto em sua completude que possui vários status e um papel para cada um, e tudo isso reflete no desempenho profissional. O foco das Relações Públicas é o ser humano, por isso é necessário trabalhar de modo dialético e com visão de totalidade considerando que o sujeito está em constante processo.

Desta forma, as transformações modificaram também as organizações, que são sistemas sociais tendo na comunicação a condição essencial para seu bom funcionamento. Identificando esta importância, mostramos no decorrer do trabalho que possuir uma comunicação eficaz no âmbito interno e externo pode ser o fator que define e torna a empresa com um diferencial de mercado, considerando o posicionamento em um contexto de competitividade.

Dentre as atividades apontadas, destacamos que o profissional de relações públicas é capacitado para gerir a comunicação de forma integrada, tendo assim qualificação devido a sua formação humanística, este profissional possui a visão de criar, desenvolver e manter este fluxo informacional, a fim de sempre aprimorar este relacionamento com seus públicos. Utiliza-se de recursos como implantar ferramentas e estratégias comunicacionais para alcançar os objetivos da

organização, superando os desafios impostos na atualidade em relação à gestão da comunicação.

É necessário que as funções organizacionais sejam delimitadas e identificadas pela administração da empresa, para que assim se reconheça a importância de se trabalhar a comunicação. Outro aspecto fundamental, no âmbito organizacional, é o respeito pelos colaboradores da empresa, a prática de ações de incentivo, motivação e reconhecimento são necessárias e auxiliam a manter um bom clima organizacional. Nesse contexto, as atividades fluem melhor, os objetivos são alcançados e estas políticas refletem na imagem e conceito da empresa perante seus consumidores.

Na contemporaneidade, a concorrência entre empresas de mesmo segmento é acirrada, portanto as organizações devem atentar para pequenos detalhes que fazem a diferença como, por exemplo, possuir um bom relacionamento com seus clientes. A estrutura da empresa, desde sua corrente administrativa até mesmo a preocupação com seus funcionários, influencia na relação desta com os consumidores, é preciso ter cuidado ao se comunicar, para ler e atendê-los com atenção. Vivemos na Era da Informação, na qual as informações circulam de forma rápida, devido a isso, os consumidores estão mais exigentes e bem informados em relação às políticas e posicionamento da empresa em relação a temas atuais como responsabilidade social, preservação do meio ambiente etc.

Dentre as ferramentas trabalhadas pelo relações públicas, destacamos a de ouvidor/ombudsman por se tratar do relacionamento com clientes, aspecto este considerado na escolha do estudo de caso. O ouvidor/ombudsman é capacitado para atender os clientes das organizações, de forma a buscar a melhor solução para o problema relatado pelo consumidor. Este é um nicho de mercado em ascensão por tratar o cliente de forma atenciosa, garantindo a satisfação deste em meio a concorrência do mercado.

A fim de exemplificar os conceitos apresentados durante o trabalho, escolhemos duas situações opostas para compor o estudo de caso. Como exemplo de empresa que possui um sistema aberto e eficaz de comunicação, escolhemos a empresa Grendene e em contraposição, temos a empresa Terra que se mostrou ineficaz ao realizar um serviço relacionado a provedores de internet. Notamos que quando há falta de preparo, qualificação, responsabilidade e cuidado com os serviços ou produto produzido ocorre insatisfação por parte dos clientes, tornando

negativo o conceito que se tinha de determinada organização. Nem sempre os problemas serão resolvidos, mas a educação, diplomacia e a forma como a empresa (através de seus colaboradores) trata seus clientes, como se pôde constatar, produz efeitos de sentido negativos que geram decisões definitivas.

Como se pode perceber, nem o ouvidor, funcionário capacitado para ouvir clientes, tentar resolver crises e assuntos diversos, garante o relacionamento e a comunicação eficaz entre assinante e empresa. Deduz-se então que o valor da significação é essencial nas ações como ouvir, ler, escrever e humanizar.

Portanto, a partir das pesquisas realizadas na fundamentação teórica do trabalho, atreladas aos exemplos de comunicação eficaz e ineficaz, pudemos verificar que é preciso qualificar os colaboradores, atender e superar as expectativas dos consumidores, para assim poder oferecer serviços/produtos de qualidade.

A relevância do presente trabalho refere-se a questão da comunicação e sua importância que precisa ser vista pelas empresas como algo fundamental para se atingir os objetivos. A partir da comunicação eficaz, as organizações podem se tornar líderes de mercado no segmento em que atuam, é preciso perceber o valor das relações eficazes nas organizações, pois as pessoas conseguem entender o que se fala de acordo com o tratamento dado na mensagem. Para isso, é necessário atribuir a devida importância ao setor de comunicação de uma organização, desenvolvendo assim ações que beneficiem os diversos públicos presentes neste processo.

Referências

ADLER, Ronald. **Comunicação Interpessoal**. Editora LTC- Rio de Janeiro, 9ª edição, 2002.

ARISTÓTELES. **Arte Retórica**. Ediouro, Brasil, 2001.

ASSOCIAÇÃO Brasileira de normas e técnicas. **Informação e documentação- trabalhos acadêmicos- apresentação: NBR14724**. Rio de Janeiro: ABNT, 2007.

ASSOCIAÇÃO Brasileira de Ouvidores. **Código de Ética do Ouvidor/Ombudsman**. Fortaleza, 1997. Disponível em: <<http://www.abonacional.org.br/codetica.htm>> Acesso em 10/07/ 2010.

BERLO, David K. **O processo da comunicação: Introdução à Teoria e à Prática**. São Paulo: Martins Fontes, 10ª edição, 2003.

BITTI, Pio R. e ZANI, Bruna. **A comunicação como processo social**. Editorial Estampa, Temas de Sociologia. 2ª edição, 1997.

BRIGGS, Asa. e BURKE, Peter. **Uma história social da mídia- De Gutemberg à Internet**. Editora Jorge Zahar. 1ª edição, 2004.

BORDENAVE, Juan. **Além dos meios e mensagens. Introdução à comunicação como processo, tecnologia, sistema e ciência**. Petrópolis: Vozes, 1985.

BUENO, Wilson. **Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 1979.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2002.

DEFLEUR, Melvin. e ROKEACH, Sandra. **Teorias da Comunicação de Massa**. Editora Jorge Zahar- Rio de Janeiro, 1993.

DIMBLEBY, Richard; BURTON, Graeme. Feedback. In: **Mais que palavras: uma introdução à Teoria da Comunicação**. São Paulo: Summus, 1990.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. Trad. De Nivaldo Montingelli Jr. 4^o Ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

FARIAS, Luís. **A literatura de relações públicas: produção, consumo e perspectivas**. São Paulo: Summus, 2004.

FERREIRA, Maria. **Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional**. Natal- RN: Estudos de Psicologia, 2002. Disponível em www.scielo.br. Acesso em 20 de junho de 2009.

FLEURY, Maria. & FISCHER, Rosa. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

GIANGRANDE, Vera; FIGUEIREDO, José. **Cliente tem mais do que razão: Importância do Ombudsman**. São Paulo: Editora Gente, 1997.

HOHLFELDT, Antônio; MARTINO, Luis. e FRANÇA, Vera. **Teorias da Comunicação**. Editora Vozes- Petrópolis, Rio de Janeiro, 2001.

IANNI, Octavio. **A idéia de Brasil moderno**. São Paulo: Brasiliense, 1992.

JOUVE, Vicent. **A leitura**. São Paulo. Editora UNESP, 2002.

KUNSCH, Margarida. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 3^o edição. São Paulo: Summus, 2003.

_____. **Obtendo resultados com relações públicas**. 2^o edição. Pioneira Thomson, 2006.

LOPES. Maria Immacolata. V. **Epistemologia da Comunicação**. Edições Loyola, 2003.

LUCENA, Severino. Trabalho apresentado no INTERCOM: **Culturas Populares: Uma Estratégia de Comunicação Organizacional**, 2001.

LUPETTI, Marcélia. **Gestão Estratégica da Comunicação Mercadológica**. São Paulo: Thomson, 2007.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional**. São Paulo: Difusão, 2006.

MATTELART, Armand. e Michele. **História das teorias da comunicação**. Edições Loyola. São Paulo, 1999.

MATTOS, Alexandre. M. **Organização: uma visão global-introdução-ciência-arte**. 2º ed. Rio de Janeiro: FGV, 1978.

MAXIMIANO, Antônio. C. A. **Teoria Geral da Administração**. Ed Compacta. São Paulo: Atlas, 2006.

OGDEN, James. **Comunicação Integrada de Marketing**. 2º Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

PEREIRA, Maria. **Na cova dos leões: o consultor como facilitador do processo decisório empresarial**. São Paulo: Markon Books, 1999.

RABACA, C e BARBOSA, G. **Dicionário de Comunicação**. Editora Campus, 2001.

SCHEIN, Edgar. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SILVA, Roberto, CERVO, Armando. e BERVIAN, Pedro. **Metodologia Científica**. Editora: Prentice Hall, 2006.

TEOBALDO, Cândido. **Para entender Relações Públicas**. Ed: Loyola, 2001.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação Empresarial/ Comunicação Institucional**. São Paulo: Summus, 2004.

WOLF, Mauro. **Teorias da Comunicação**. Editora Presença, Lisboa, 1987.

Homepage

RÊGO. L. C. Conceitos. (Texto de José Marques de Melo). Disponível em:
http://www.maestrobernini.hpg.com.br/cultura_e_curiosidades/89/index_int_12.html>.
Acessado em 24/05/2009.

AZEVEDO. M. J. Para entender RP/RP em expressão. Disponível em:
<http://www.mundorp.com.br/mariajoao.htm> Acessado em 11/07/2010.

_____ **Site Grendene**. Disponível em:
<http://www.grendene.com.br/www/index.aspx> - Acessado em 08/10/09.

_____ **Site Terra**. Disponível em:
<http://www.terra.com.br/portal/> - Acessado em 15/10/09.

_____ **Site Globo News**. Disponível em:
<http://globonews.globo.com/> - Acessado em 10/09/09.

_____ **Site Reclame Aqui**. Disponível em:
<http://www.reclameaqui.com.br/441796/terra-networks/cancelamento-de-debito/>-
Acessado em 22/12/2009.