

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Michelle Raimann Rodrigues da Silva

Diagnóstico de Processo Comunicacional à Luz das Culturas
Organizacionais

Porto Alegre
2010

Michelle Raimann Rodrigues da Silva

Diagnóstico de Processo Comunicacional à Luz das Culturas
Organizacionais

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Neusa Rolita Cavedon

Porto Alegre
2010

Michelle Raimann Rodrigues da Silva

Diagnóstico de Processo Comunicacional à Luz das Culturas
Organizacionais

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito Final:

Aprovado em _____ de _____ de _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – UFRGS

Prof. Dr. – UFRGS

Orientador Prof^a. Dr^a. Neusa Rolita Cavedon – UFRGS

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente à minha orientadora, Neusa Rolita Cavedon, por acreditar em meu projeto e por ter me ajudado a desenvolvê-lo. Obrigada pela atenção e pelo carinho dedicado em cada uma das orientações.

Agradeço a todos os professores que, no decorrer desta caminhada, contribuíram para construção do meu conhecimento.

Ao meu eterno namorado, Felipe Longhi Malheiro da Graça, pela palavra certa na hora certa, obrigada por não me deixar desistir.

Por fim, a minha mãe Regina e aos meus irmãos Rafael e Nicolle, que entenderam a minha ausência nos últimos meses e com os quais compartilhei cada frustração e cada conquista, minha eterna gratidão e amor.

RESUMO

O presente estudo de caso investiga de que forma a cultura organizacional pode interferir nos processos de comunicação organizacional de uma empresa do segmento metal-mecânico. A finalidade dessa monografia visa caracterizar os tipos de cultura organizacionais, utilizando-se o modelo de Charles Handy, bem como abordar aspectos relevantes sobre o processo de comunicação organizacional. Também serão descritos e analisados aspectos de comunicação existentes na organização e, após essas verificações, será possível analisar de que forma as diferentes culturas organizacionais podem dificultar ou facilitar o fluxo comunicacional.

Palavras-chave: cultura organizacional, comunicação organizacional, facilitadores e entraves à comunicação.

ABSTRACT

This case study investigates the manner in which organizational culture may interfere with the communicational processes in a company of the metal-mechanic industry. It is the aim of this paper to characterize, through Charles Handy's model, the types of organizational culture within the mentioned company, as well as to discuss relevant aspects of its process of corporate communication. Also described and analyzed are the aspects of communication verified in the ambit of the organization, and afterwards, it is possible to analyze the manner in which different types of organizational culture cause the flux of communication to be carried out in easier or more difficult ways.

Keywords: organizational culture, communicational processes, facilitator and hindrance to communication.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Gráfico da distribuição por Gênero dos componentes da amostra	48
Figura 2 - Gráfico da distribuição de gestores por estado	49
Figura 3 - Gráfico da distribuição por faixa etária da amostra investigada.	50
Figura 4 - Gráfico da distribuição por tempo de empresa da amostra investigada...	51

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição da População e da Amostra.....	45
Tabela 2 - Distribuição por Gestores dos somatórios das afirmações.....	51
Tabela 3 - Distribuição dos somatórios das afirmações divididas por estado (Gerentes)	52
Tabela 4 - Distribuição dos somatórios das afirmações divididas por estado (Coordenadores)	53

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 ORGANIZAÇÃO	11
3 PROBLEMA	12
4 OBJETIVOS	13
4.1 Objetivo Geral	13
4.2 Objetivos Específicos	13
5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
5.1 Conceitos de Cultura de Organizacional	14
5.2 Elementos da cultura organizacional	15
5.3 A cultura e a abordagem de Charles Handy	17
5.3.1 Os quatro deuses da administração apresentados por Handy	17
5.3.1.1 A Cultura-de-Clube (Zeus).....	18
5.3.1.2 A Cultura-de-Função (Apolo).....	20
5.3.1.3 A Cultura-de-Tarefa (Atena)	23
5.3.1.4 A Cultura Existencial (Dionísio)	26
5.3.1.5 A mistura de diferenças	28
5.4 A comunicação nas organizações.....	30
5.4.1 Conceito de Comunicação Organizacional.....	32
5.4.2 Processo comunicativo nas organizações.....	33
5.4.3 Barreiras na comunicação organizacional	34
5.4.4 Níveis de análise da comunicação	36
5.4.5 Redes de comunicação formal e informal	39
5.4.6 Fluxos comunicativos - descendente, ascendente e horizontal, transversal e circular.....	40
6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	43
6.1 Tipo de Estudo	43
6.2 Sujeitos da pesquisa	44
6.3 Técnicas de Coleta de Dados	45
7 ANÁLISE DOS DADOS	48
7.1 Perfil dos sujeitos investigados	48
7.2 Comentários sobre a cultura predominante identificada na organização e entre os níveis de gestores gerentes e coordenadores	51
7.3 Comentários sobre os processos de comunicação existentes.....	54
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
BIBLIOGRAFIA	69
ANEXO 1 – roteiro de entrevista para gestores	71
ANEXO 2 – questionário sobre a cultura das organizações	72

1 INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, é possível perceber que as constantes mudanças pelas quais as organizações têm passado delimitam novos caminhos e, conseqüentemente, novas estratégias de atuação. Por esse motivo, é necessário que as empresas se abasteçam com informações que garantam sua sobrevivência no mercado. Fator não menos importante nesse processo, a cultura organizacional também desempenha papel influenciador no atingimento dos resultados esperados pelas organizações.

Para responder a um mercado cada vez mais competitivo, é necessário que as empresas desenvolvam uma comunicação organizacional voltada à busca da integração entre as pessoas que fazem parte da instituição, para que elas possam tomar parte do negócio como um todo. Atualmente, as organizações estão permanentemente procurando maior produtividade, por meio de mudanças e ajustes em suas estruturas, estratégias, políticas, cultura, etc., almejando o seu correto posicionamento no mercado.

Sem dúvida, uma das responsabilidades dos administradores é responder às necessidades que os funcionários têm de informação qualificada, pois eles precisam receber dados objetivos sobre o que precisa ser feito, o que se espera deles, como realizar o trabalho, ou seja, obter elementos que permitam conhecer claramente os rumos da organização.

É sabido que a comunicação cumpre um papel decisivo nas organizações, e que elas precisam atuar como sistemas abertos, aprimorando seus canais de comunicação, pois em um contexto globalizado, comunicar-se com competência tornou-se condição para o crescimento e sobrevivência das organizações.

O presente trabalho visa evidenciar a importância da cultura e da comunicação organizacional na construção dos objetivos que a empresa pretende alcançar em consonância com os seus membros.

2 ORGANIZAÇÃO

A Solution Steel S/A é uma empresa do segmento metal-mecânico, e atua na transformação do aço: beneficiamento, serviços e distribuição. A empresa é o resultado da fusão entre as empresas Dufar Metais Ltda, Faisão Chapas de Aço S/A, Rio Preto Metalúrgica S/A e ZPG Indústria e Comércio de Aço Ltda. Atualmente, a empresa conta com 11 unidades industriais, distribuídas em cinco estados brasileiros: Rio Grande do Sul, São Paulo, Minas Gerais, Espírito Santo e Pernambuco, e possui 2.889 colaboradores diretos. A empresa passou a operar oficialmente no mercado em 04 de janeiro de 2010.

A atuação da Solution Steel S/A complementa a presença da Siderúrgica Mega Steel nos diversos setores de aços planos por meio da ampliação do portfólio de produtos e serviços.

A empresa oferece seus produtos e serviços para os seguintes segmentos:

- Indústria Automotiva e Autopeças;
- Linha branca (geladeiras, lavadoras, fogões, aparelhos de refrigeração);
- Embalagens recipientes;
- Construção mecânica (equipamentos industriais);
- Máquinas agrícolas e rodoviárias;
- Construção civil;
- Indústria moveleira;
- Indústria alimentícia.

A Solution Steel segue as diretrizes estabelecidas na Política de Comunicação do Grupo Mega Steel. Mesmo sendo diferentes entre si, as empresas seguem uma política única.

3 PROBLEMA

As empresas que compõe a Solution Steel S/A, empresa do Grupo Mega Steel, passaram recentemente por um processo de fusão que gerou inúmeras mudanças nos processos de gestão, na estrutura organizacional, nas políticas corporativas. Naturalmente, ocorreram também trocas de gestores e de colegas, mudanças nos benefícios oferecidos e perda da sua referência corporativa (marca).

Por esse motivo, a empresa ainda enfrenta um clima de incerteza, verificado entre os gestores e as equipes de trabalho, o que acaba ocasionando insegurança e “ruídos” de comunicação.

É possível perceber que a comunicação organizacional está acontecendo sob forma de ações paliativas, criadas para atender necessidades pontuais das áreas, sem que ocorra um planejamento amplo. As informações chegam ao público interno de forma pouco atrativa e com uma série de “ruídos”, o que proporciona desentendimento e comunicação não efetiva.

É fundamental para o sucesso da Solution Steel que os seus objetivos estratégicos possam ser colocados em prática, a fim de atingir resultados concretos. Para que isso ocorra, é importante que as diretrizes estratégicas sejam seguidas pelos membros da organização. Os empregados precisam conhecer a empresa e o seu ambiente, através de uma comunicação organizacional eficaz, para que se sintam informados, integrados e motivados a contribuir para um fim que conheçam, e que possam compreender exatamente seu papel na organização.

Tendo em vista o fator humano na dinâmica das culturas organizacionais e diante das exigências do mercado, transformações, mudanças rápidas e relevância da comunicação organizacional para a boa relação entre os membros de uma empresa, o presente trabalho pretende responder a seguinte questão:

Como as diferentes culturas organizacionais se refletem no processo comunicacional?

4 OBJETIVOS

4.1 Objetivo Geral

Identificar, na visão dos gestores, os tipos de culturas organizacionais existentes na empresa Solution Steel S/A, e verificar a implicação dessas culturas no processo comunicacional levado a efeito na organização.

4.2 Objetivos Específicos

- Identificar os tipos de culturas organizacionais presentes na organização segundo a classificação de Handy;
- Identificar e descrever os principais processos de comunicação existentes;
- Analisar de que modo as diferentes culturas organizacionais podem dificultar ou facilitar o processo comunicacional;
- Sugerir possíveis melhorias a serem implementadas para uma efetiva comunicação.

5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, o objetivo é apresentar alguns dos principais conceitos voltados aos temas Cultura Organizacional e Comunicação nas Organizações, de modo a fornecer os subsídios necessários para a compreensão dos temas em questão e para análise dos resultados da pesquisa.

5.1 Conceitos de Cultura de Organizacional

Os conceitos de cultura organizacional provêm de bases na antropologia e na sociologia, onde se encontram várias correntes teóricas que estudam visões diferenciadas dessa realidade social viva, dinâmica e em constante mutação.

Os estudos divergem quanto a A) possibilidade de a cultura organizacional ser gerenciável ou não, B) utilização e identificação de um método qualitativo ou quantitativo; C) possibilidade de uma cultura organizacional ser homogênea ou heterogênea (CAVEDON, 2004).

De acordo com Barbosa (1996), a cultura organizacional pode ser definida como cultura administrativa da seguinte maneira:

Cultura não é algo que se produz no interior de uma empresa ou se carrega para dentro dela. É um sistema de símbolos e significados de domínio público, no contexto do qual as tarefas e práticas administrativas podem ser descritas de forma inteligível para as pessoas que delas participam ou não. Do ponto de vista mais pragmático pode ser entendida como regras de interpretação da realidade, que necessariamente não são interpretadas univocamente por todos, de forma a permanentemente estarem associados seja a homogeneidade ou ao consenso. Essas regras podem e são interpretadas, negociadas e modificadas a partir da relação entre a estrutura e o acontecimento, entre história e a sincronia.

Cavedon (2003) compartilha do conceito de que cultura organizacional é algo que se completa na medida em que os seres vão se relacionando, buscando satisfazer suas necessidades. É, portanto, a maneira como grupos pensam, agem, interagem e têm seus hábitos, ou seja, é um conjunto de significados compartilhados

entre grupos sociais, onde indivíduos influenciam e são influenciados pelo contexto social.

Martin e Frost (2001) consideram a possibilidade de haver mais de uma cultura dentro de uma organização. Alertam os pesquisadores deste campo ao reconhecimento de que se pode encontrar, no âmbito da organização, uma cultura diversificada. Saliendam que a cultura organizacional pode se apresentar sob três diferentes perspectivas: cultura de integração, cultura de diferenciação e cultura de fragmentação.

Sobre as diferentes possibilidades de compreensão da cultura, Cavedon (2003) esclarece:

A integração pressupõe que a organização como todo possua a mesma cultura. A diferenciação, por seu turno, enfoca as diferenças existentes entre os diversos grupos que compõem a organização. A fragmentação consiste na visão de que em verdade o que existe em termos de cultura organizacional são valores compartilhados temporariamente pelos vários indivíduos que atuam na organização.

Com base nesses conceitos, podemos perceber que a cultura de cada organização, dependendo, da sua consistência, pode influenciar consideravelmente os comportamentos e atitudes dos membros que a ela pertencem. Esses registros permitem a reflexão de que uma organização pode ter tanto uma cultura unificada como também diversificada (entre diferentes grupos). Além disso, entretanto, uma mesma organização, localizada em diferentes regiões, pode apresentar culturas distintas.

Seguindo essa linha de raciocínio pode-se depreender que cultura organizacional não é algo que pode ser explicado de uma única forma: é contexto amplo, onde as pessoas podem ser influenciadas e influenciar o meio em que vivem, dependendo de suas necessidades e representações.

5.2 Elementos da cultura organizacional

Neste tópico serão elencados alguns conceitos que corroboram com o conceito de que a cultura organizacional está direta ou indiretamente relacionada

com valores, crenças, ritos, mitos, tabus, heróis, normas e comunicação. Assim, estes elementos podem ser entendidos como:

- **Valores:** constituem nos pressupostos básicos, formadores do núcleo da cultura organizacional (FREITAS, 1991);
- **Crenças e pressupostos:** de acordo com Freitas (1991), são elementos usados como sinônimos nas expressões daquilo que é verdadeiro na organização. Quando considerados verdadeiros, os conceitos são absorvidos e inquestionáveis, estando presente no comportamento dos indivíduos;
- **Ritos:** Costa (1999) afirma que:

Os ritos na verdade são atividades de expressão, representação e dramatização, rigidamente prescritas, que acompanha o ciclo de vida da organização. [...] Os ritos organizacionais mais comuns são os ritos de degradação, de reforço, de renovação, de redução de conflitos, de integração e de celebração.

- **Mitos:** trata-se de estórias coerentes/consistente, baseadas em eventos para compartilhamento reforço dos valores e crenças da organização. São criados no contexto da cultura organizacional e não se fundamentam em fatos (FREITAS, 1991).
- **Tabus:** conforme Freitas (1991) são proibições adotadas pela organização, não questionáveis e aceitas pelas pessoas dos grupos. Tem o desígnio de informar o não permitido, formando comportamentos disciplinares para a organização;
- **Heróis:** são indivíduos que encarnam os valores organizacionais, sendo grandes líderes. Segundo Freitas (1991), os heróis desempenham funções como: tornar o sucesso atingível e humano, fornecer modelos aos demais membros da organização, simbolizar a organização para o mundo exterior, preservar o que a organização tem de especial, estabelecer padrões de desempenho e motivar os empregados, fornecendo uma influência duradoura e consistente;
- **Normas:** trata-se de um conjunto de padrões que indicam conduta, sendo escritas ou não, indica modos de agir, se comportar, fazer o trabalho dentro da organização. São aceitas e apoiadas pelos indivíduos que compõe o grande grupo (COSTA, 1999);

- **Comunicação:** segundo Costa (1999), são os processos de linguagem da organização, ou seja, é a capacidade de integração/comunicação entre os membros da organização.

De acordo com Costa (1999), os elementos organizacionais:

[...] refletem as escolhas e preferências que são assumidas pelos membros da organização, formando atitudes, orientando comportamentos e decisões e predispondo à ação. Se analisados com a devida seriedade, esses fatores possibilitam o melhor conhecimento da cultura da organização e de suas manifestações.

Nesse sentido, pode-se depreender que, para que exista a compreensão sobre a cultura organizacional, é essencial que os elementos particulares da organização sejam considerados, como também os de seus indivíduos, para que não ocorram interpretações errôneas.

5.3 A cultura e a abordagem de Charles Handy

Handy (2005) traz à tona a abordagem da cultura empresarial através da analogia com quatro deuses gregos: Zeus, Apolo, Atena e Dionísio. Ele utiliza estes deuses para simbolizar as diferentes maneiras de administrar que podem ser percebidas nas organizações. Os padrões e modelos são aqueles simbolizados pelos deuses, representando diferentes culturas organizacionais. Eles se somam àquilo que se chama Teoria da Adequação Cultural, a qual sustenta que o que importa é pôr a cultura certa no lugar certo para o propósito certo.

5.3.1 Os quatro deuses da administração apresentados por Handy

De acordo com Handy (2005), cada um dos quatro deuses dá o nome a um culto, ou *filosofia* de administração, e uma cultura organizacional. Cada uma dessas culturas tem também um nome formal, técnico, bem como uma figura esquemática representativa. O nome, a figura e os deuses gregos trazem consigo suas próprias implicações, que se combinam para formar o conceito a ser transmitido. Eles também ajudam a manter as ideias na memória.

Esses nomes, símbolos e deuses não se constituem em definições, pois as culturas não podem ser precisamente definidas, apenas reconhecidas quando são vistas.

Cabe salientar que cada uma das culturas, ou formas de gerir as coisas, é adequada para determinada situação. Nenhuma cultura, ou combinação de culturas é ruim ou errada em si, apenas inadequada para determinadas circunstâncias.

5.3.1.1 A Cultura-de-Clube (Zeus)

A figura é uma teia de aranha. A organização que apresenta essa cultura provavelmente terá, como todas as outras organizações, divisões de trabalho baseadas em funções, ou produtos.

Zeus é o deus-patrono. Os gregos elegeram ou criaram seus deuses para representar certas características do mundo tal como o viam. Zeus era o rei de seus deuses, que reinava sobre o monte Olimpo por meio dos raios (quando zangado) ou da chuva de ouro (quando sedutor). Ele era temido, respeitado e, eventualmente, amado. Representava a tradição patriarcal, o poder tradicional, muitas vezes caracterizado pela benevolência, a impulsividade e o carisma.

Historicamente, essa cultura é encontrada mais frequentemente na pequena organização empreendedora. A cultura de clube é excelente pela *rapidez de decisão*. Qualquer situação onde a rapidez seja vital se beneficiará com esse estilo de administração. Naturalmente, a rapidez não garante a qualidade. Isso depende do calibre de Zeus e de seu círculo íntimo – um Zeus incompetente, desatualizado ou desinteressado rapidamente contaminará e lentamente destruirá a sua própria teia.

A cultura adquire rapidez por meio de uma forma inusitada de comunicação – a empatia. As culturas-de-clube, de fato, usam muito pouca documentação. Zeus não escreve, ele fala, olho no olho se possível. Senão, por telefone. Muitos Zeus bem sucedidos eram analfabetos, embora nem sempre incapazes de calcular. A empatia depende de *afinidade e confiança*.

Essas culturas, então, são clubes de pessoas de ideias semelhantes, trabalhando por iniciativa empática com contato pessoal em vez de uma ligação formal. São culturas eficazes em situações onde a rapidez é mais importante do que a correção dos detalhes, ou o custo de uma demora é mais alto do que o custo de um erro.

Maneira de pensar e aprender

Os indivíduos de Zeus tendem a pensar por intuição e em blocos. Eles se movem rapidamente para uma solução possível e a testam, prosseguindo para outra solução se a primeira parecer inadequada.

Pensam holisticamente, ou em blocos, vendo avaliando o quadro como um todo em vez de construí-lo pouco a pouco a partir de suas partes. Não aprendem de maneira lógica, analítica ou seqüencial. Eles aprendem por *tentativa e erro* ou por *modelo*.

Nessas culturas, é possível ter sucesso enquanto se é ainda jovem, desde que se tenha um forte patrono e sucesso em experiências anteriores.

Acima de tudo, para os homens de Zeus, admitir uma necessidade de aprender é admitir uma deficiência.

Meios de influenciar e mudar

Nas culturas de clube, o que conta é o controle de recursos e carisma pessoal. Se você é dono do clube, pode dizer às pessoas o que fazer. Se você tem uma trajetória de sucessos, tem aquilo a que chamam de carisma. A partir dessas bases de poder em recursos e carisma, a cultura de Zeus cria mudança mudando as *pessoas*.

Os indivíduos são o elo nessas culturas. Se um elo está fraquejando – substitua. Um pensador de Zeus reagirá instintivamente a um problema

organizacional dizendo: "Quem fez este serviço? Troque-o". Mudança pode significar reforma ou educação, mas com frequência nessas organizações significa literalmente substituição.

Os resultados falam mais alto do que as razões e os atos, do que os argumentos, pois não se muda o caminho daquelas organizações por meio de argumentação, mas por razões na boca de *peessoas com credibilidade*. Inevitavelmente essas culturas são, portanto, políticas.

Motivar e recompensar

As personalidades de Zeus buscam o poder sobre as pessoas e os eventos. Elas gostam de ver as coisas acontecerem como resultado de seus atos ou intervenções pessoais.

Tudo isso se encaixa bem na cultura de clube: confiança e empatia dando apoio a decisões intuitivas; carisma pessoal baseado numa trajetória de sucessos; dinheiro como um termômetro do sucesso; política, pessoas com responsabilidade; dê-lhes recursos, um desafio e a sua confiança. Controla-as por resultados, ou pela expressão em seus olhos, não por esquemas de pensão, títulos ou mesmo carros da empresa.

5.3.1.2 A Cultura-de-Função (Apolo)

Esta é uma cultura que baseia sua abordagem em torno da definição da função ou da tarefa a ser feita, não em torno de personalidades. Apolo é o deus-patrono, pois era ele o deus da ordem e das regras. Esta cultura afirma que o homem é racional, e que tudo pode e deve ser analisado de forma lógica.

A figura representativa é a de um templo grego, pois esses locais extraíam sua força e beleza dos pilares, que representam papéis e divisões numa organização de funções. Os pilares são unidos administrativamente só no topo, no frontão, onde os cabeças das funções e divisões se juntam para formar a diretoria, a

comissão administrativa ou o posto de presidente. Os pilares também são ligados por fios de tensão das regras e procedimentos.

O estilo Apolo é excelente quando se pode assumir que a realidade do futuro será idêntica à do passado. O “ontem” pode, então, ser examinado, desmontado em pedaços e remontado na forma de regras e procedimentos para o “amanhã”. Assim sendo, as ideias de estabilidade e previsibilidade são assumidas e encorajadas.

A cultura de Apolo é segura no nível psicológico e, em geral, no contratual. Apolo era um deus gentil, o protetor das crianças e carneiros, bem como da ordem. Uma vez que você ingresse no seu templo grego, pode quase sempre ter certeza de que ficará lá por toda a vida. Afinal, o templo assume que estará lá, e pode até ter uma previsão de vinte anos sobre o que ele, e mesmo você estarão fazendo. O templo assumirá a sua vida de trabalho por você, dirá a você o que fazer, aonde ir, o que pode ganhar.

A cultura de Apolo é eficiente quando a vida é previsível. A contrapartida, neste ambiente é odiada - fala-se da mudança. Na maioria das vezes, as organizações desta cultura reagem a um ambiente de mudança ignorando-o primeiro, e depois fazendo mais daquilo que já estavam fazendo. Nessas culturas, as reações tendem a ser estilizadas.

Em relação aos representantes da cultura de Zeus, os de Apolo pensam diferentemente, e, portanto fazem suposições diferentes sobre a influência, controle e motivação dos outros. Os seguidores de Apolo considerarão as pessoas de Zeus rudes, irracionais, imprevisíveis, às vezes assustadoras. E, com certeza, diferentes. As duas culturas não se misturam.

Maneiras de pensar e aprender

O pensamento de Apolo é lógico, sequencial, analítico. Seus “seguidores” gostariam de acreditar em um mundo formalmente científico, onde os eventos se movessem de acordo com fórmulas predeterminadas. Gostam de proceder, de

maneira controlada, da definição do problema para a identificação do mecanismo de solução adequado.

Portanto, o aprendizado, nas culturas de Apolo, guarda estreita relação com a aquisição de mais conhecimento e habilidades - é aditivo, e adquirido por um processo de transferência (chamado “treinamento”), no qual aqueles que possuem o conhecimento ou as habilidades desejados passam-nos adiante para aqueles que não os possuem.

Maneiras de influenciar e mudar

É nas organizações de Apolo que a “autoridade” se torna um conceito reconhecido. O poder nas culturas de função deriva da função, posição ou título da pessoa. Inerente a essa função está uma lista de direitos, bem como de responsabilidades. O organograma da organização é uma maneira esquemática de mostrar quem dá ordens a quem, ou através de quem. Quem não possui o “título”, pode somente pedir, não mandar. A autoridade da sua posição não apenas o habilita a mandar alguém fazer algo, como também permite criar um complexo de regras, procedimentos e sistemas para seus próprios domínios.

Os homens de Zeus, astutos, se apanhados numa cultura de Apolo, adaptarão a ela os seus próprios instintos culturais e usarão regras, procedimentos e descrições de função de Apolo para enquadrar seus concorrentes e libertar a si mesmos. Com isto, eles distorcem a lógica da organização, e, assim, contaminam aquela cultura e a sua própria. Este é um exemplo de atitudes pouco construtivas das organizações – a manipulação de sistemas de Apolo, com sua estrutura previsível, para vantagem pessoal de pessoas com percepção dissonante.

Maneiras de motivar e recompensar

Os homens de Apolo são metódicos. Eles prezam a ordem e a previsibilidade em suas vidas e negócios. As coisas precisam se encaixar nos devidos lugares, com contratos precisos e que sejam cumpridos, com regras determinadas e mantidas. “Dever” é um conceito importante para eles, bem como a noção de obrigação, ou responsabilidade de manter a sua própria parte em funcionamento.

Mergulhando de cabeça em sua função, eles preferem assumir a certeza de que nem sempre podem ver. Isto lhes confere uma tendência especial na vida. Uma pessoa de Apolo acredita em seguros de vida e fundos de pensão, confiantes de que a vida tem suficiente previsibilidade para que seja sensato fazer provisões de longo prazo para o futuro.

É nas organizações “de função” que as pessoas comparam e competem com mais avidéz pelos símbolos que indicam status: o carro da empresa, a conta de despesas de representação, a sala de executivo.

5.3.1.3 A Cultura-de-Tarefa (Atena)

Sob a égide de Atena, a administração é vista como basicamente preocupada com a solução contínua e bem-sucedida de problemas. Primeiro, definir o problema, depois distribuir os recursos adequados à sua solução, dar o sinal verde, máquinas e dinheiro ao grupo de colaboradores resultante, e aguardar a solução. O desempenho é sempre avaliado de acordo com problemas resolvidos.

É simbolizada pela figura de uma rede, porque recolhe recursos de várias partes do sistema organizacional a fim de concentrá-los num ponto ou problema em particular. O poder está concentrado nos intervalos entre as partes da rede e não no topo, como na cultura de Apolo, ou no centro, como nas organizações de Zeus. A organização Ateniana é uma rede de unidades de comando vagamente interligadas, sendo cada unidade basicamente independente, mas com uma responsabilidade específica dentro da estratégia global.

O deus desta representação é uma jovem mulher, Atena, a deusa guerreira, patrona de Ulisses, ele mesmo um arqui-solucionador de problemas, dos artesãos e dos líderes pioneiros. A cultura reconhece apenas a perícia como base para o poder ou a influência. A idade não impressiona, nem o tempo de serviço, nem o parentesco próximo com o proprietário. Para contribuir com o seu grupo, o que é preciso é talento e criatividade, abordagens inovadoras e novas intuições.

Esta é uma cultura onde prospera a juventude, e onde a criatividade é recompensada. É uma boa cultura para se trabalhar, desde que você saiba qual é o seu trabalho. Uma vez que o grupo tem um propósito comum (a solução de um problema), existe um senso de entusiasmo e compromisso conjunto, com poucos dos conflitos que caracterizam as primeiras duas culturas. A liderança é raramente uma questão “explosiva” em um grupo com propósitos comuns: usualmente, há um respeito mútuo, um mínimo de supérfluo nos procedimentos e um desejo de ajudar ao invés de explorar os outros quando se vêem em dificuldades. É um comando com determinação. Pensa-se em equipes, enquanto a cultura de função traz a ideia de “comitês”.

Ainda sobre as culturas de tarefa, com o passar do tempo, elas se tornam caras. Nelas, trabalham peritos que podem exigir o seu preço no mercado. Eles conversam muito entre si, e conversas custam dinheiro. Os problemas nem sempre são corretamente resolvidos da primeira vez, portanto existe a necessidade e experimentar, e, com isso, a inevitabilidade de erros. Obviamente, erros custam dinheiro, mesmo quando corrigidos com rapidez. Culturas de tarefa onerosas, portanto, tendem a prosperar em épocas de investimento e expansão, quando os produtos, tecnologias ou serviços são novos, ou quando há algum tipo de arranjo ou cartel, que supre um piso de preços.

Resumindo, as culturas de tarefa alcançam bons resultados quando as pessoas se aventuram às novas situações. Por sorte, é nestas situações que o sucesso é recompensado com dinheiro. Entretanto, quando chegam os tempos difíceis, ou o fim da aventura, ou a necessidade de converter as soluções em estruturas permanentes ou rotineiras, vê-se que a cultura de tarefa é indevidamente cara.

As culturas de tarefa com frequência têm vida curta. Se elas são muito bem-sucedidas, ficam grandes e, para prosseguir, assumem uma grande quantidade de trabalho de rotina ou manutenção – o que traz a necessidade das culturas de Apolo. O fracasso, entretanto, é um problema que elas acham difícil de resolver (é difícil para um grupo cooperativo se desfazer de metade de seus membros) e, em tempos

difíceis, Zeus surge para lidar com a crise. Ou, então, os membros podem apenas envelhecer e querer mais rotina, ou mais poder pessoal.

Maneiras de pensar e aprender

Os de Atena são solucionadores de problemas. Os problemas são mais bem resolvidos, eles acham, por uma combinação de criatividade e alguma lógica aplicada. A capacidade de trabalhar com os outros é também fundamental. Aprender, portanto, é adquirir a capacidade de melhor resolver problemas. Algum apoio técnico pode ajudar, e um pouco de instrução de Apolo pode às vezes ser útil, mas o aprendizado crucial é por meio de contínua exploração ou descoberta, solução sucessiva de problemas da variedade “hipótese-teste-nova hipótese”.

As culturas de Atena tendem a pensar em indivíduos como “humanos de recursos”, ao invés de “recursos humanos”. Líderes recrutam equipes, ou indivíduos se candidatam a grupos. A designação é usualmente sujeita à concordância, tanto do indivíduo como do líder.

Maneiras de influenciar e mudar

Pessoas de Atena, na organização, se curvam à sabedoria e à especialização. Para comandar numa cultura de tarefa, é preciso ter conquistado o respeito daqueles que se comanda. Este comando pode então ser exercido através da forma socialmente aceitável de persuasão. A obediência é substituída pela concordância. “A solução de problemas”, dizem os de Atena, “começa por encontrá-los e identifica-los”.

As culturas de tarefa funcionam melhor quando um grupo heterogêneo de talentos encontra sua homogeneidade através da identificação com uma causa, tarefa ou problema comum.

Maneiras de motivar e recompensar

Os de Atena gostam de variedade e se aborrecem com a certeza. Mas eles são solucionadores de problemas, e não fazedores de diferença, procurando por um dilema em lugar de um vácuo. Estão preocupados com o seu próprio avanço, avanço num sentido profissional mais do que hierárquico, embora a promoção possa muitas vezes ser o sinal exterior do sucesso profissional.

Quando os de Atena falam em “realizar a tarefa”, eles dão a esta frase um sabor diferente. Implicam um problema resolvido e encerrado – algo terminado de uma vez por todas. Os de Atena, portanto, prosperam sob condições de variedade, solução de problemas e oportunidade de desenvolvimento pessoal. Eles respondem ao pagamento por resultados, a atribuições de grupo e à “incerteza definida” – a solução de desafios identificados.

5.3.1.4 A Cultura Existencial (Dionísio)

Dionísio, deus do vinho e das canções, preside esta cultura porque ele e mais ninguém representa a ideologia existencial entre os deuses. As implicações organizacionais do pensamento existencial são grandes. Em todas as outras três culturas, o indivíduo é subordinado à organização: o estilo do relacionamento pode variar, mas o indivíduo está lá para ajudar a organização a atingir o seu propósito e é de uma ou outra forma, pago pela organização para fazer isto. Nesta quarta cultura existencial, a organização existe para ajudar o indivíduo a atingir o seu propósito.

A cultura existencial é excelente onde o recurso crucial da organização é o talento, ou a habilidade do indivíduo.

Esta é a cultura preferida pelos profissionais. Eles podem preservar a sua própria identidade e a sua própria liberdade, sem sentir-se como propriedade de ninguém. E, no entanto, eles podem ser partes de uma organização, com os colegas, o apoio e a flexibilidade adicional.

As pessoas de Dionísio não reconhecem nenhum “patrão”. Embora possam aceitar coordenação segundo a sua própria conveniência em longo prazo. A administração em suas organizações é uma tarefa enfadonha, algo que precisa ser feito como as tarefas domésticas. E como uma dona de casa, o administrador tem pouco prestígio: um administrador entre as prima-donas fica no rodapé das listas de *status*.

As culturas de Dionísio são lugares esplêndidos para se trabalhar. Os profissionais, via de regra, têm estabilidade no emprego, tabelas de remuneração consensuais, territórios ou esferas de influência atribuídas e garantias de independência. Isto é maravilhoso para eles. Mas não para aqueles que têm de liderar, ou organizar ou administrar essas pessoas. Pois não há sanções que possam ser usadas contra elas. Demissão, dinheiro, estímulos ou punições, estão todos fora da jurisdição do líder. Até mesmo as decisões de promoção ou seleção são tomadas de praxe, por grupos de iguais.

Em geral, são organizações de consentimento, onde o administrador governa com o consentimento dos governados e não com a autoridade delegados pelos proprietários.

Maneiras de pensar e aprender

Desafiam a classificação rígida em seus hábitos de pensamento. Estes dependem um pouco de sua profissão escolhida. Ser um Dionísio é pensar, seja isto verdade ou não, que não se tem muito a aprender de qualquer outra pessoa, somente da vida.

Portanto, os de Dionísio preferem aprender por imersão, por novas experiências. Muitas vezes acontece que alguém de Dionísio desiste de um emprego, ou de um posto, ou de um projeto, quando o está dominando totalmente, e, portanto não tem mais nada a aprender.

Maneiras de influenciar e mudar

É difícil influenciar os de Dionísio. Os de Dionísio respeitam somente *peças* – mas não há como prever pelo que vão respeitá-las. Pode ser que seja pelo seu talento, ou por suas expressões. Ou pode ser que seja num mês pelo talento e no mês seguinte pela personalidade.

Segue-se que qualquer tentativa de influenciar ou mudar um Dionísio será um procedimento contratado, mais do que em outras culturas, embora em um certo sentido qualquer processo de mudança ou influência envolva alguma noção de “permuta”, na qual uma pessoa ou várias pessoas fazem ou obtêm algo em reconhecimento de alguma outra coisa.

Maneiras de motivar e recompensar

Mais uma vez, eles são difíceis de caracterizar como uma generalidade, precisamente porque insistem, e quase exageram, em seu individualismo. Eles querem fazer uma diferença no mundo pessoalmente, mas isso não precisa ser através de poder, pessoas ou recursos. Não precisa nem mesmo ser notado. Um poema em um canto, um quadro que não é visto ou um paciente curado sem que ninguém perceba podem também ser recompensas suficientes para os de Dionísio.

5.3.1.5 A mistura de diferenças

Por que esses deuses tão diferentes seriam requeridos na mesma organização? Bem, vista por um lado, a vida é apenas um conjunto de tarefas a serem feitas. As organizações são apenas conjuntos maiores de tarefas a serem feitas. Essas tarefas aparentemente caem em três categorias:

a) Estado constante descreve aquelas tarefas que são programáveis, porque são previsíveis. Pode-se lidar com elas por sistemas e rotinas, regras e procedimentos. Numa organização típica, podem na realidade ser contadas como 80% do trabalho a ser feito;

b) Tarefas de desenvolvimento são aquelas que tentam lidar com novas situações ou problemas. Em muitos casos, o resultado pode ser um novo sistema ou rotina, o que assegurará que dá próxima vez em que ocorrer o evento ele não será um problema, apenas um incidente no estado constante. Estas são as tarefas que asseguram, se forem bem feitas, que a organização se adapte. Em muitas organizações, os grupos responsáveis por elas incluirão a palavra “desenvolvimento” em seu título (como em “Desenvolvimento de Produto” ou “Desenvolvimento de Sistemas”);

c) Entretanto, nem todos os problemas são tarefas de desenvolvimento. Alguns são o que eu poderia descrever melhor como situações – “asterisco”. São as exceções, as ocasiões em que o manual de regras falhou, as emergências onde o instinto e a rapidez são provavelmente melhores do que a análise lógica ou a solução criativa de problemas. Essas situações têm que ser resolvidas por intervenção pessoal.

Cada um desses tipos de tarefa tem o seu símbolo e seu deus correspondentes. O deus errado combinado à tarefa errada causa confusão na administração e sua consequência, a ineficiência. O estado constante é um quadrado e Apolo, da cultura-de-função, é o seu deus. As atividades de desenvolvimento requerem uma célula criativa e Atena, com a capacidade de solução de problemas, é a sua deusa.

As situações-asterisco são, naturalmente, representadas por um asterisco * e, aqui, Zeus e Dionísio compartilham as honras (uma ligação que tem causado certa confusão). A “administração” acontece quando essas atividades são interligadas de uma maneira apropriada e lhes é conferido algum propósito ou direção comum.

O “administrador”, portanto, deve abraçar dentro de si todas as três culturas. Ele deve ser capaz de emular cada um dos deuses nas circunstâncias apropriadas. Se você quiser uma explicação para a fascinação da administração, aqui está ela: a inovação simultânea de quatro deuses.

A primeira característica essencial da eficiência organizacional é, assim, a pureza cultural. A cada qual o seu próprio deus. Harmonia é saúde. É quando os deuses competem dentro de uma atividade que resulta a confusão, pois então a lei da adequação cultural é transgredida.

Se harmonia é saúde, a organização saudável (feliz) é aquela que utiliza os métodos e suposições de influência apropriados em uma cultura específica. Assim, a persuasão, a argumentação lógica (da Atena) é efetiva numa cultura de Zeus apenas quando a pessoa se torna membro do clube; numa estrutura de Apolo, somente as acompanhada da autoridade requerida. As técnicas e os livros de regras (de Apolo) são ignorados pelas figuras de Zeus a não ser que seu uso sirva aos propósitos delas, ou que elas respeitem o autor (se puder ser identificado). A substituição de pessoas tem pouco impacto na organização de Apolo, embora isto possa ser uma importante experiência de aprendizado para o indivíduo. Onde a “rotatividade de empregos” é uma forma favorita de desenvolvimento individual nas organizações de Apolo – ela desenvolve o indivíduo, ao mesmo tempo em que deixa a organização intocada.

Da mesma forma, mudar a estrutura e os procedimentos (de Apolo) tem pouco efeito sobre as organizações de Zeus se as pessoas chave, o clube, permanecem as mesmas. Nessas organizações, a mudança estrutural é muitas vezes apenas um meio de mudar pessoas chave sem trauma excessivo.

5.4 A comunicação nas organizações

O sistema comunicacional é fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento com o meio externo. Kunsch (2003, p. 69), demonstra isso ao destacar que:

Interdependentes, as organizações têm de se comunicar entre si. O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua contínua realimentação e sua sobrevivência. [...] Daí a imprescindibilidade da comunicação para uma organização social.

Mais adiante a autora prossegue:

A dinâmica segundo a qual se coordenam os recursos humanos, materiais, financeiros, para atingir objetivos propostos desenvolve-se por meio de todos os elementos integrantes de uma organização, que são informados e informam ininterruptamente, para a própria sobrevivência da organização. Assim o sistema comunicacional é fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo.

A autora nos seus estudos enfatiza a importância da comunicação para a sobrevivência das organizações, pois é por meio dela que as organizações se comunicam com os diversos públicos de interesse, passando seus valores, missão, objetivos, entre outros.

De acordo com Thayer (1976, p. 120), a comunicação é um elemento vital no processamento das funções administrativas, quando ele diz que “é a comunicação que ocorre dentro dela [organização] e a comunicação entre ela e o seu meio ambiente, que definem a organização e determinam as condições de sua existência e a direção de seu movimento”.

Esse é um dos aspectos a ser considerado ao se falar nas comunicações organizacionais, mas outros também devem ser considerados como, por exemplo, a funcionalidade da mesma.

Segundo Thayer (1976, p.122), é preciso levar em conta “todos os fluxos – descendente, ascendente e lateral - de dados que são coadjuvantes, de algum modo, dos processos de comunicação e intercomunicação da organização”.

Para Katz e Kahn (1978, p. 35), “as organizações sociais precisam também de suprimentos renovados de energia de outras instituições, de pessoas ou do meio ambiente material. Nenhuma estrutura social é autossuficiente ou autocontida”. E para que haja essa interligação de cada organização com o seu mundo interno e externo, é necessário que haja comunicação. Os autores percebem a comunicação organizacional como interdependente entre as comunicações internas e externas.

Thayer (1976) complementa com uma classificação disciplinar quanto aos níveis – intrapessoal, interpessoal, organizacional e tecnológico – de comunicação que ocorrem dentro da organização.

Segundo Kunsch (2003, p. 70) “um processo comunicacional interno, que esteja em sintonia com o sistema social mais amplo, propiciará não apenas um equilíbrio como o surgimento de mecanismos de crescimento organizacional.”

Todos esses aspectos fazem com que a comunicação, de acordo com Hall (1984, p. 133):

Seja extremamente importante nas organizações e nos segmentos organizacionais que precisam lidar com a incerteza, que são complexos e que têm uma tecnologia que não permite uma rotinização fácil. Tanto as características externas quanto as internas afetam a centralidade da comunicação.

5.4.1 Conceito de Comunicação Organizacional

Várias são as terminologias para se referir ao termo comunicação nas organizações: comunicação organizacional, empresarial, institucional, corporativa entre outros termos usados.

Goldhaber (*apud* Pereira (2003)) define comunicação organizacional como:

Um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as subpartes da organização se conectam entre si (...) o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes (GOLDHABER *apud* PEREIRA, 2003, p. 10).

Rodríguez (*apud* Pereira (2003, p. 10)) é de opinião que comunicação organizacional pode ser definida por um conjunto de técnicas e atividades para facilitar e agilizar o fluxo de mensagens entre os membros da organização ou entre a organização e o meio, “influindo nas opiniões, atitudes e comportamentos dos públicos internos e externos da organização para que esta cumpra melhor e mais rapidamente seus objetivos”.

O autor divide assim a comunicação organizacional em duas partes: a interna, dirigida ao pessoal da organização e a externa quando dirigida aos diferentes públicos externos da organização. De acordo com Kunsch (2003, p.149-150) o termo comunicação organizacional é mais abrangente, ao afirmar que:

Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. Compreende dessa forma a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa.

Mais adiante a autora continua,

O termo 'comunicação organizacional' que abarca todo o espectro das atividades comunicacionais apresenta maior amplitude, aplicando-se a qualquer tipo de organização – pública, privada, sem fins lucrativos, ONG's, fundações, etc., não se restringindo ao âmbito do que se denomina 'empresa'.

De acordo com a autora a comunicação organizacional é imprescindível para qualquer tipo de empresa e engloba todos os tipos de comunicação com os públicos interno e externo.

5.4.2 Processo comunicativo nas organizações

Em qualquer processo comunicacional, é imprescindível a presença dos elementos básicos que o constituem: fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador, e receptor. No entanto, deve ser considerado como o aspecto relacional da comunicação afeta o processo.

Hall (1984) afirma que:

As relações sociais que ocorrem no processo de comunicação envolvem o emissor, o receptor e seus efeitos recíprocos um no outro à medida que se comunicam. Quando um emissor é intimidado por seu receptor durante o processo de envio de uma mensagem, a própria mensagem e a interpretação dela serão afetadas.

Trata-se de um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações. De acordo com os modelos adotados pela organização assim a comunicação organizacional se caracteriza como funcionalista ou simétrica.

Segundo Kunsch (2003, p.73)

O modelo mecanicista é o que tem predominado na comunicação organizacional, sobretudo nas décadas de 1960, 1970 e 1980. Este paradigma considera e avalia a comunicação sob o prisma funcionalista e da eficácia organizacional [...] Preocupa-se com as estruturas formais e informais de comunicação e com as práticas em função dos resultados,

deixando de lado as análises dos contextos sociais, políticos, econômicos, tecnológicos e organizacionais [...] A abertura de canais e a prática de 'comunicação simétrica' requerem uma nova filosofia organizacional e a adoção de perspectivas mais críticas, capazes de incorporar atitudes inovadoras e coerentes com os anseios da sociedade moderna.

Nesta linha de raciocínio, a existência de uma comunicação formalizada ou sistematizada não garante a resolução de todos os problemas de uma organização.

Ainda para a autora Kunsch (2003, p.73)

É necessário estudar todos os fenômenos intrínsecos e extrínsecos do que constitui um agrupamento de pessoas (organizações) que trabalham coletivamente para atingir metas específicas, relacionando-se ininterruptamente, cada uma com sua cultura e seu universo cognitivo, exercendo papéis e sofrendo todas as pressões inerentes ao seu ambiente interno e externo, além de terem de enfrentar as barreiras que normalmente estão presentes no processo comunicativo.

De acordo com Redfield (1980, p.7)

Indivíduos que trabalham são personalidades integrais, mas suas posições na administração ocupam apenas fragmentos de suas personalidades [...] Por estar a comunicação relacionada com as intenções individuais, isoladamente ou em grupos, este assunto está impregnado de semântica, sociologia, psicologia e administração.

Para entendermos a complexidade do ato comunicativo é imprescindível entendermos alguns dos elementos presentes na gestão do processo comunicativo nas organizações, quais sejam: as barreiras, os níveis de análise, as redes, os fluxos, os meios e as diversas modalidades comunicacionais existentes.

5.4.3 Barreiras na comunicação organizacional

Barreiras são os problemas que interferem na comunicação, dificultando-a. Assim, segundo Kunsch (2003, p. 74) temos barreiras gerais ou comuns que podem ser de natureza:

- Mecânica ou física, que estão relacionadas com os aparelhos de transmissão, como o barulho, ambiente e equipamentos inadequados que podem dificultar ou mesmo impedir que a comunicação ocorra. A comunicação é bloqueada por fatores físicos;

- Fisiológica que diz respeito aos problemas genéticos ou de malformação dos órgãos vitais da fala;
- Semânticas que são as que decorrem do uso inadequado de uma linguagem não comum ao receptor ou a grupos visados;
- Psicológica que são os preconceitos ou estereótipos que fazem com que a comunicação fique prejudicada.

A autora aponta quatro classes de barreiras mais gerais no âmbito organizacional, a saber:

- Pessoais - as pessoas podem facilitar assim como dificultar as comunicações, dependendo da personalidade de cada um, do estado de espírito, das emoções, dos valores e da forma como cada indivíduo se comporta no âmbito de determinados contextos;
- Administrativas/burocráticas - decorrem da forma como as organizações atuam e processam suas informações;
- Excesso de informações – a sobrecarga de informações de toda a ordem nas mais variadas formas, a proliferação de papéis administrativos e institucionais, reuniões desnecessárias e inúteis, um número crescente de novos meios impressos, eletrônicos e telemáticos;
- As comunicações incompletas e parciais – encontradas nas informações fragmentadas, distorcidas ou sujeitas a dúvidas, nas informações não transmitidas ou sonegadas.

Gibson; Ivancevich; Donnelly Jr, (*apud* Kunsch (2003, p. 76)) realçam ainda outras barreiras, a saber: “audição seletiva; juízo de valor; credibilidade da fonte;

problemas da semântica; filtragem; linguagem intragrupal; diferença de status; pressões de tempo e sobrecarga nas comunicações”.

5.4.4 Níveis de análise da comunicação

De acordo com Hall (1984), as comunicações assumem muitas formas nas organizações: algumas são totalmente interpessoais, outras dizem respeito a assuntos internos da organização e outras, ainda, se voltam para os veículos entre a organização e seus ambientes.

Os níveis de Análise da comunicação nas organizações estão relacionados com a sua tipologia e os seus objetivos. Assim, Thayer (1976, p. 47-9; p. 129-34) aponta quatro diferentes níveis de comunicação que ocorrem dentro da organização, a saber:

- Intrapessoal – tem como maior preocupação o estudo do comportamento do indivíduo, como a mensagem é processada dentro dele, como ele a recebe, percebe e interpreta, ou seja, como ele adquire, processa e consome as informações. Neste nível, podemos estudar quais são os fatores que podem atrapalhar a comunicação. Ele deve ser estudado cuidadosamente, pois é dentro das pessoas que realmente a comunicação se efetiva;
- Interpessoal – aqui é estudado outro fator importante para os processos comunicativos, ou seja, analisa a comunicação entre indivíduos. As relações preexistentes entre as pessoas envolvidas, suas intenções e expectativas em relação umas às outras, as regras dos ‘jogos’ interpessoais em que poderão estar empenhados na ocasião. Aqui o foco é estudar “como os indivíduos se afetam mutuamente, através da intercomunicação e como, deste modo, regulam-se e controlam-se uns aos outros;
- Organizacional – trata das redes de sistemas de dados e dos fluxos que ligam entre si os membros da organização e fornecem assim como

os meios pelo qual esses sistemas de dados (ou comunicação) afetam a tomada de decisões relacionadas com as tarefas a serem cumpridas e com o rendimento e a eficácia da organização;

- Tecnológico – tem como centro de a atenção a utilização de equipamentos mecânicos, eletrônicos, nos programas formais para produzir, armazenar, processar, traduzir, distribuir ou exibir informações.

A esses mesmos níveis designados por Thayer (1976), Rego (1986) reproduz e propõe uma classificação própria, designando de grupal, o nível organizacional.

O autor ainda classifica os tipos de comunicações em três dimensões:

- 1) comportamental, formada pelos níveis intrapessoal, interpessoal e grupal, sendo decisivo para o desenvolvimento organizacional;
- 2) social, que envolve a organização e o sistema social;
- 3) cibernética, que agrupa os circuitos de captação, armazenamento, tratamento e disseminação de informações no âmbito organizacional.

O próprio Rego (1986) faz uma aproximação das duas classificações, mostrando que a única diferença aparece no fato de ele separar o nível organizacional de Thayer em duas partes, cada uma pertencente a uma dimensão. Uma dessa parte fica na dimensão comportamental (nível grupal, interno à empresa) e outra na dimensão social (relacionamento da organização com o sistema social, externo à empresa). Nota-se que esta pequena diferença é relevante, pois trata a importância dentro e fora da empresa que interferem na interpretação das comunicações pelos receptores. O autor ressalta a complexidade dos processos de interpretação das comunicações ao afirmar:

Como as características do grupo (dimensão, frequência de contato, tempo, participação em decisões, centralismo grupal, coesão, relevância do assunto, normas grupais, homogeneidade, ambigüidade da questão, posição externa, existência de grupos alternativos, sentimento de aceitação por parte de cada membro, finalidades grupais e individuais, instrumentalidade, questões de personalidade) influenciam decisivamente na importância da atuação do grupo sobre o indivíduo-membro da

audiência, também seria conveniente aos envolvidos com os programas de comunicação empresarial ter conhecimento das principais características dos principais grupos (formais, informais, de preferência) existentes na organização, a fim de que o seu instrumento de comunicação possa utilizar da melhor maneira possível dos grupos e de sua ação sobre elementos da sua audiência (REGO, 1986, p. 28).

De acordo com este autor é relevante levar em consideração que o indivíduo tem vida fora da organização e seus interesses não se restringem ao universo da empresa em que trabalha. Os conteúdos das mensagens serão interpretadas numa comparação com outros jornais, revistas e textos com os quais os membros da audiência têm tido contato. Ainda diz o autor que:

Um profissional de comunicação que possa dispor de informações a respeito de todos os grupos sociais a que está ligada sua audiência, a respeito da importância relativa de cada grupo, a respeito dos líderes de opinião para cada assunto e sua importância relativa, a respeito dos outros meios de comunicação que atingem seu público, a respeito dos interesses de sua audiência, este profissional poderá elaborar um programa muito mais eficiente do que outro que não saiba absolutamente nada em relação à audiência para a qual se dirige (REGO, 1986, p.28).

Nesta linha o autor defende que o indivíduo está inserido numa situação e num contexto e em grupos, dentro e fora da empresa, formais e informais, que são decisivos para a interpretação das mensagens e não devem ser esquecidas.

Para Goldhaber (*apud* Kunsch (2003)), a comunicação organizacional é definida como o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes. Os conceitos-chave que integram a comunicação organizacional são: a mensagem, as redes, a interdependência e as relações. Segundo o autor, as mensagens derivam das informações percebidas pelos receptores que são constituídas de “informações significativas sobre pessoas, objetos e acontecimentos gerados durante interações humanas”.

Já Kreeps, (*apud* Kunsch (2003)) designa quatro níveis hierárquicos da comunicação humana nas organizações: intrapessoal, interpessoal, de pequenos grupos e de multigrupos, ou seja,

A comunicação intrapessoal é a forma mais extensa e básica da comunicação humana. Em nível intrapessoal pensamos e processamos a informação. A comunicação interpessoal se constrói sobre o nível intrapessoal, somando outra pessoa à situação comunicativa e introduzindo a dupla relação. A comunicação de grupos pequenos, por sua vez, se

constrói sobre a interação interpessoal, utilizando vários comunicadores e somando as dimensões das dinâmicas grupais e relações interpessoais múltiplas para a situação de comunicação. A comunicação de multigrupos existe através da combinação dos outros três níveis de comunicação, ao coordenar um grande número de pessoas para cumprir os objetivos complexos compartilhados (KREEPS, apud KUNSCH, 2003, p. 81-82).

Esses níveis devem ser considerados, por qualquer organização ao dispor de um sistema de comunicação, tanto no seu contexto formal como informal.

5.4.5 Redes de comunicação formal e informal

A comunicação nas organizações se dá por meios de redes formal e informal que atuam simultaneamente. A comunicação formal, deliberadamente estabelecida pelas organizações, será sempre suplantada pela chamada rede informal, que surge através das relações entre as pessoas e está orientada para além dos objetivos da organização, influenciada pelos interesses dos próprios indivíduos.

As redes são compreendidas como caminho pelo qual fluem as mensagens nas organizações, classificadas como formal e informal e se caracterizam como fluxos descendentes (cúpula – subalternos); ascendente (subalternos – cúpula); horizontal (entre pares – pessoas com posições hierárquicas equivalentes); transversal (diferentes áreas e pessoas passam a interagir) e o chamado fluxo circular - que abarca todos os níveis sem ajustar às direções tradicionais e tem conteúdo mais amplo.

Segundo Goldhaber (*apud* Kunsch (2003)), a rede formal é constituída pelas manifestações oficialmente enquadradas na estrutura da organização e legitimadas pelo poder burocrático. As comunicações formais e informais são necessárias numa empresa, pois algumas exigências podem ser melhores atendidas, por meio de relações informais, que podem ser flexíveis e espontâneas.

De acordo com esta idéia, pode-se constatar que as comunicações nas organizações tende a possuir natureza formal, com o intuito de atingir os objetivos imediatos e tomadas de decisões que devem ser centralizadas na figura de quem determina a questão, como sendo recurso para que a decisão da fonte não seja desconhecida.

Para Simon (*apud* Kunsch (2003, p. 82)), “por mais detalhado que seja o sistema de comunicação formal estabelecido na organização, terá que ser sempre suplementado por canais informais, através dos quais fluirão informações, aconselhamentos e, inclusive, ordens.” Segundo o mesmo autor (*apud* Kunsch (2003, p. 83)), a comunicação informal adquire maior importância ao se descobrir que o comportamento dos indivíduos se orienta não só para objetivos propostos pela organização.

Segundo Kreeps (*apud* Kunsch (2003, p. 83)), uma das razões básicas para o sistema de comunicação informal nas organizações é a necessidade de os membros obterem informação sobre a organização e como afetarão suas vidas a mudança na mesma. Uma vez que as pessoas precisam de informações confiáveis e seguras, que satisfaçam as suas curiosidades e dúvidas, e pelo fato de os canais formais não oferecerem essas informações, recorrem às fontes alternativas, que Kreeps chama de vias alternativas.

Kunsch (2003, p. 84) ressalta que “a comunicação informal tem de ser canalizada para o lado construtivo, ajudando as organizações a buscar respostas muito mais rápidas para as inquietudes ambientais e facilitando o convívio e a gestão das pessoas com vistas em uma administração participativa”.

A autora define comunicação formal como:

A que procede da estrutura organizacional propriamente dita, de onde emana um conjunto de informações pelos mais diferentes veículos impressos, visuais, auditivos, eletrônicos, telemáticos, etc., expressando informes, ordens, comunicados [...]. Trata-se da comunicação administrativa, que se relaciona com o sistema expresso de normas que regem o comportamento, os objetivos, as estratégias e conduzem as responsabilidades dos integrantes das organizações (KUNSCH, p. 84).

5.4.6 Fluxos comunicativos - descendente, ascendente e horizontal, transversal e circular.

De acordo com Kunsch os fluxos mais citados dentro de uma organização são: descendente, ascendente, horizontal, transversal e circular. São os que

conduzem as mais diferentes comunicações dentro de uma organização, nas mais variadas direções.

A descendente ou vertical é a comunicação de cima para baixo, traduzindo a filosofia, as normas e as diretrizes de uma organização.

Na comunicação ascendente as pessoas situadas na posição inferior da cultura organizacional que enviam à cúpula suas informações, por meio de instrumentos planejados, como caixa de sugestão, pesquisa de clima e satisfação no trabalho, etc.

Comunicação lateral ou horizontal é a comunicação entre os pares e as pessoas situadas em posições hierárquicas semelhantes. Segundo Kunsch (2003), quando bem conduzida, pode criar condições bastante favoráveis a uma otimização de recursos e desempenho organizacional.

Essa comunicação de acordo com Faria e Suassuna (1982, p. 120), permite “que o administrador alcance a coordenação de esforços, capaz de proporcionar a imprescindível sinergia, e o controle, por meio de comunicações feitas por relatórios e gráficos da infra para a superestrutura”.

Para Gortari e Gutiérrez (*apud* Kunsch (2003, p.85.))

O fluxo horizontal fomenta a coordenação das atividades de uma organização, a definição de objetivos, políticas e procedimentos, o intercâmbio de idéias, a tomada de decisões, a produção de recomendações, a familiarização com outros setores e unidades e, conseqüentemente, o incentivo do desenvolvimento de interesses mútuos.

Para Kunsch nas organizações orgânicas e flexíveis a tendência é permitir que a comunicação ultrapasse as fronteiras tradicionais do tráfego das informações, pois nessas organizações é incentivada uma gestão mais participativa, criando condições para que as pessoas interajam em diferentes áreas e com elas interagir. É o fluxo transversal que perpassa todas as instâncias e as mais diversas unidades setoriais.

O fluxo circular, segundo Gortari e Gutiérrez (*apud* Kunsch (2003)) “abarca todos os níveis sem ajustar às direções tradicionais, e seu conteúdo pode ser tanto mais amplo quanto maior for o grau de aproximação das relações interpessoais entre os indivíduos”.

6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo aborda os procedimentos metodológicos utilizados para cada fase da pesquisa. São especificados tipo de estudo, os sujeitos da pesquisa e, para finalizar, as técnicas de análise dos dados.

6.1 Tipo de Estudo

O escopo deste trabalho pretende verificar qual a cultura organizacional predominante na organização, visando identificar sua relação com a comunicação organizacional, bem como os fatores que interferem nesse processo, a partir da visão dos gestores da empresa, aqui divididos em Gerentes e Coordenadores.

O presente trabalho caracteriza-se como um estudo de caso que segundo Yin (2001, p. 33) “compreende um método que abrange tudo – com a lógica de planejamento incorporando abordagens específicas à coleta de dados e à análise de dados”. Yin (2001) afirma que o estudo de caso é um estudo empírico no qual investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, principalmente quando não são claramente definidas as fronteiras entre o fenômeno e o contexto. O autor afirma ainda que o estudo de caso pode trabalhar com evidências quantitativa ou qualitativa.

Segundo Becker (1999), o termo “estudo de caso” se originou de uma tradição de pesquisa médica e psicológica, que procurava analisar de forma detalhada e intensa a patologia de uma doença apresentada, objetivando conhecer o fenômeno adequadamente. Conforme o autor, o estudo de caso foi adaptado dessa tradição médica tornando-se uma das principais modalidades de análise das Ciências Sociais.

Para Gil (1994), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo exaustivo e profundo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo. O estudo de caso apresenta, no entanto como séria limitação a impossibilidade de generalização dos resultados obtidos.

Segundo Malhotra (2001), para a realização de uma boa pesquisa é necessário identificar exatamente o que pretendemos, avaliar e escolher um método adequado para colher às informações, de forma completa e precisa.

Assim, a pesquisa foi organizada da seguinte forma: foram realizadas entrevistas com base em um roteiro semiestruturado construído especificamente para o estudo (Anexo 1) com a intenção de analisar a comunicação organizacional da empresa. Posteriormente, utilizou-se um questionário com o objetivo de identificar a cultura predominante na organização (Anexo 2).

6.2 Sujeitos da pesquisa

Gil (1994) afirma que a população é um conjunto definido de elementos que possuem algumas características em comum. A amostragem, segundo o autor, é o subconjunto da população do qual se estabelece as características dessa população.

Roesch (1999) salienta que o propósito da amostragem é construir um subconjunto da população, de tal forma que seja representativo nas principais áreas de interesse da pesquisa.

O grupo de estudo foi constituído pelos Gestores da empresa, oficialmente classificados da seguinte maneira:

- Gerentes;
- Coordenadores.

A distribuição dos Gestores da empresa e as amostras são expressas conforme a tabela que segue:

Tabela 1 - Distribuição da População e da Amostra

Gestores	Funcionários	Amostra Alcançada
Gerentes	31	29
Coordenadores	16	11
Total	52	40

Fonte: Dados Coletados

Cabe ressaltar que a escolha dos sujeitos da pesquisa se deve ao fato dos Gestores, (Gerentes e Coordenadores), manterem contato regular e próximo com os funcionários de nível mais distante da direção e têm o encargo de disseminar o fluxo de informação entre as suas equipes. Acabam assumindo o papel de elo de comunicação entre seus subordinados e os escalões superiores da organização.

6.3 Técnicas de Coleta de Dados

A coleta de dados sobre as culturas organizacionais se deu através da aplicação de um questionário adaptado por Handy e constante em sua obra “Os Deuses da Administração” com 40 respondentes.

Com relação aos aspectos referentes à comunicação foi elaborado um roteiro de entrevistas semiestruturado e também o manuseio de material documental que circula pela empresa com vistas à comunicação organizacional. Breve perfil dos pesquisados igualmente foi levantado por ocasião das entrevistas.

A coleta de dados foi realizada na segunda quinzena de novembro de 2010. Nesta ocasião, estava acontecendo na unidade Porto Alegre/RS o “1º Encontro de Lideranças” da Solution Steel S/A. Esse fato colaborou imensamente na coleta de dados para o cumprimento dos objetivos deste estudo.

As entrevistas realizadas sobre comunicação contemplaram 40 sujeitos e podem ser qualificadas como entrevistas semiestruturadas.

Uma das principais vantagens da entrevista semiestruturada é que essa técnica quase sempre produz uma melhor amostra da população de interesse com

um índice de respostas bem mais abrangentes, uma vez que os respondentes discorrem sobre o tema proposto. Outra vantagem diz respeito à dificuldade que muitas pessoas têm de responder por escrito. Nesse tipo de entrevista isso não gera nenhum problema, pode-se entrevistar inclusive pessoas que não sabem ler ou escrever. Além do mais, esse tipo de entrevista possibilita a correção de enganos por parte dos informantes, enganos que muitas vezes não poderão ser corrigidos no caso da utilização do questionário escrito.

As técnicas de entrevista semiestruturada também têm como vantagem o gerenciamento quanto à duração, permitindo uma cobertura mais profunda sobre o assunto proposto. Além disso, a interação entre o entrevistador e o respondente favorece as respostas espontâneas, possibilitando de uma maior abertura e proximidade entre entrevistador e entrevistado, o que permite ao entrevistador tocar em assuntos mais complexos e delicados, ou seja, quanto menos estruturada a entrevista maior será o favorecimento de uma troca mais afetiva entre as duas partes. Desse modo, este tipo de entrevista colabora muito na investigação dos aspectos afetivos e valorativos dos respondentes que determinam significados pessoais de suas atitudes e comportamentos. As respostas espontâneas dos entrevistados e a maior liberdade que estes têm, podem fazer surgir questões inesperadas ao entrevistador e que poderão ser de grande utilidade para a pesquisa.

6.4 Procedimentos de Análise dos Dados

Inicialmente foi realizado um levantamento quantitativo das culturas organizacionais, sendo avaliados os resultados de acordo com o referencial teórico. No que tange à comunicação as entrevistas e o material documental serviram para detectar o processo de comunicação da empresa e confrontados com a bibliografia e as culturas organizacionais predominantes revelaram entraves e facilitadores do processo tal qual percebidos pelos Gerentes e Coordenadores.

Após essa análise feita a partir das informações coletadas, procedeu-se à tabulação, ou seja, cálculos estatísticos simples do perfil dos sujeitos que foram demonstrados através de valores relativos e absolutos.

Com relação à identificação da cultura organizacional, importante lembrar que as afirmações constantes nos nove tópicos têm por objetivo analisar e codificar as preferências culturais da organização. Handy (2006) adaptou o questionário originalmente desenvolvido por Roger Harrison, sendo que a interpretação dos resultados dos questionários seriam da seguinte maneira:

- Afirmações (a) representam uma cultura de “clube”, de Zeus;
- Afirmações (b) representam uma cultura de “função”, de Apolo;
- Afirmações (c) representam uma cultura de “tarefa”, de Atena;
- Afirmações (d) representam uma cultura “existencial”, de Dionísio.

De acordo com Handy (2006 p.81), “quanto mais baixa a contagem total para qualquer conjunto de afirmações, mais prevalecente é aquela cultura na organização”.

Já com relação ao tema comunicação organizacional e com base nas diversas fontes pesquisadas, Kunsch (2003) fornece uma série de subsídios sobre como ocorre a comunicação entre as organizações e os seus públicos, considerando como se processa a comunicação no cotidiano organizacional. Por isso, a autora aborda aspectos relacionados com o sistema e funcionamento da comunicação e examina seu processo, as barreiras, os níveis de análise, as redes informal e formal, os fluxos e os meios, valendo-se para tanto, dos estudos de teoria da comunicação e de comunicação organizacional.

Limitações do estudo

Houve limitações na realização deste estudo, sendo que o principal ponto foi a aplicação da pesquisa somente entre os gestores, não incluindo os colaboradores de níveis hierárquicos inferiores na análise da cultura organizacional da organização. No aspecto comunicacional, foram abordados somente os canais de comunicação usualmente utilizados pelos gestores, não se pesquisando em profundidade outros meios de comunicação oficiais existentes na empresa.

7 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão descritos e analisados os resultados da pesquisa empírica, que tornou possível conhecer a Cultura Predominante identificada na Organização, bem como reconhecer a percepção dos Gestores sobre os Processos Comunicativos da organização.

7.1 Perfil dos sujeitos investigados

A análise de gênero demonstra, através da figura 1, que os homens prevalecem nos cargos de gestores, representando 98% do total da amostra. Isto se justifica pelo fato de o segmento produtivo metal-mecânico apresentar processos mais brutos e pesados, como usinagem, caldeiraria e fundição, atraindo, por conseguinte, mais trabalhadores do gênero masculino.

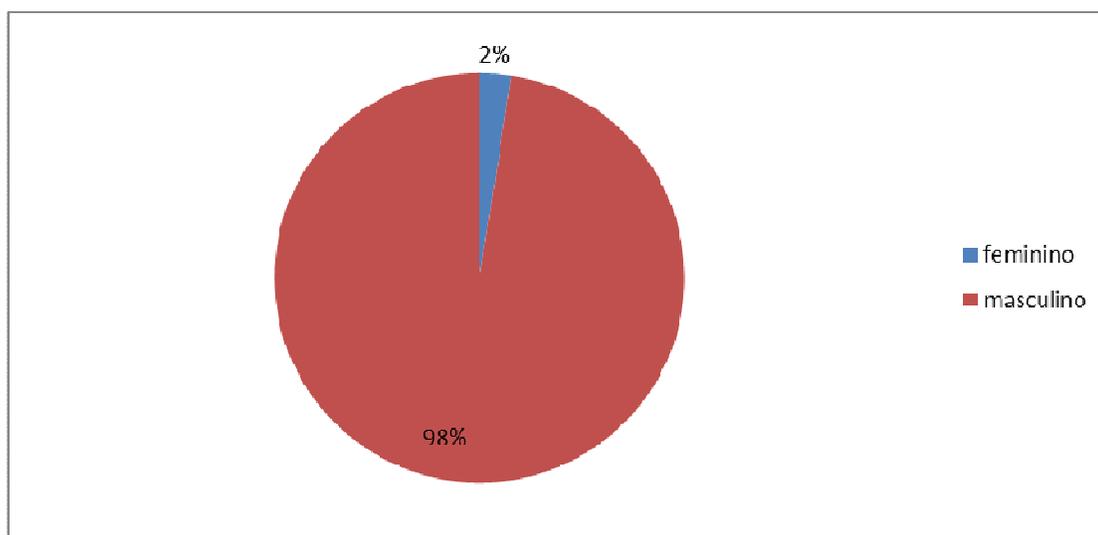


Figura 1 - Gráfico da distribuição por Gênero dos componentes da amostra (n=40)

Fonte: Dados Coletados

Quando verificamos a distribuição desses gestores por estado, a análise da figura 2 evidencia a seguinte situação: 47% dos gestores estão concentrados no estado de SP, logo após, o estado do Rio Grande do Sul aparece com 27% do total de gestores. Minas Gerais conta com 18%, Pernambuco com 5% e Espírito Santo com 3% finalizam a distribuição dos gestores. De forma genérica, esses percentuais

estão em alinhamento e se justificam com base no total de unidades industriais: São Paulo – 5 unidades; Rio Grande do Sul – 2 unidades; Minas Gerais – 2 unidades; Pernambuco – 1 unidade; Espírito Santo – 1 unidade.

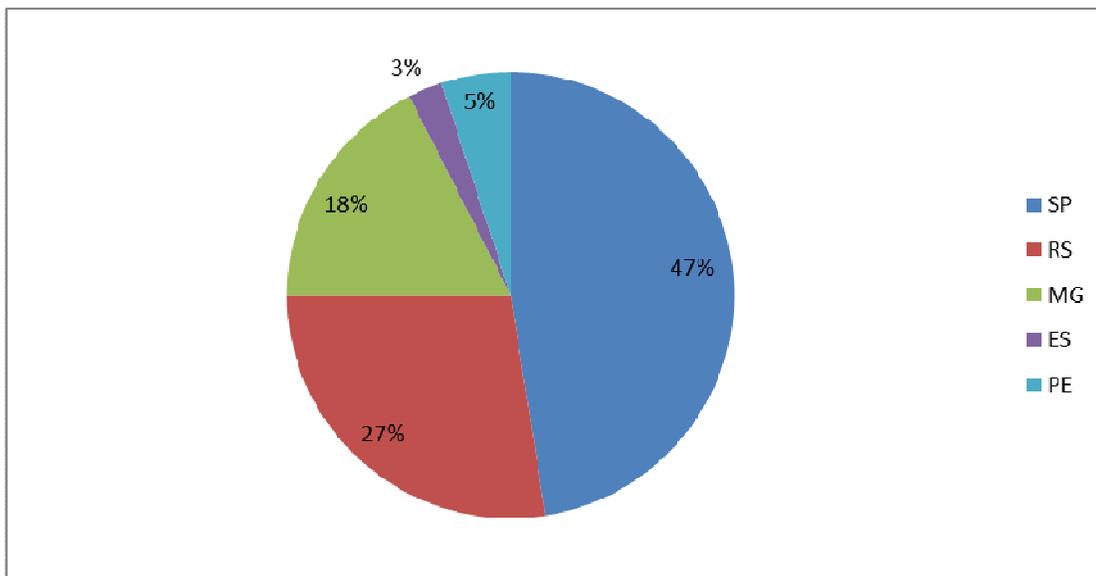


Figura 2 - Gráfico da distribuição de gestores por estado (n=40)

Fonte: Dados Coletados

A análise da figura 3 demonstra que a faixa etária da maioria da amostra investigada encontra-se entre 41 e 50 anos (45%), e a faixa etária correspondente a pessoas acima de 50 anos, representando 28%, aparece em segundo lugar. Em terceiro lugar encontra-se a faixa etária dos gestores de 31 a 40 anos (22%). Os funcionários entre 25 a 30 anos, representando 5% da amostra investigada, compõem a faixa etária de menor percentual. Constata-se que a maioria dos funcionários desta amostra são adultos maduros.

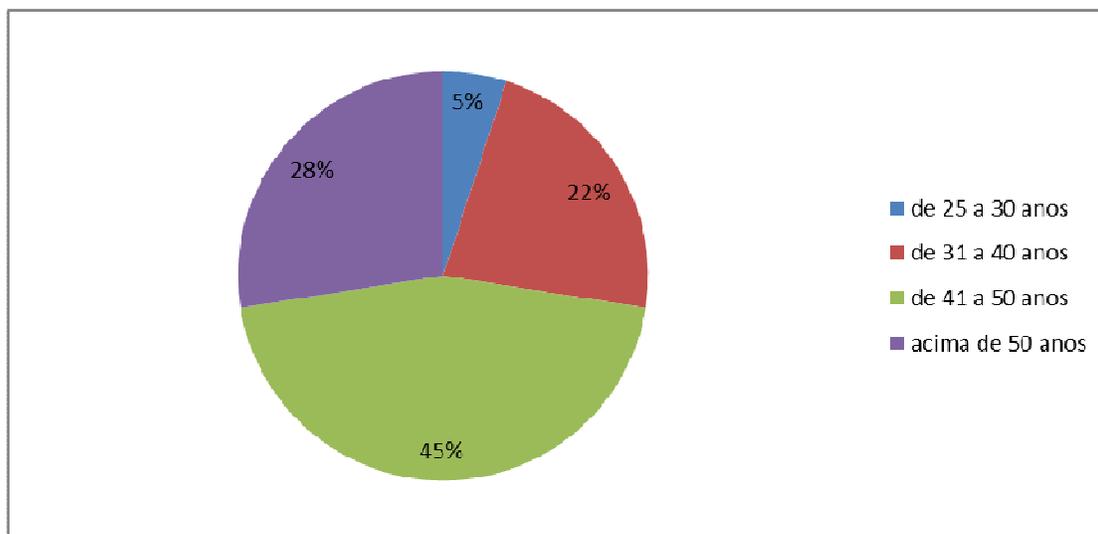


Figura 3 - Gráfico da distribuição por faixa etária da amostra investigada (n=40).

Fonte: Dados Coletados

Na análise da variável tempo de empresa, verifica-se, através da figura 4, que os Gestores que estão na empresa por período de 06 a 15 anos correspondem a 33% do total da amostra. Em seguida, os que estão de 01 a 05 anos representam 27% dos Gestores que estão trabalhando na Solution Steel. Os Gestores que trabalham de 16 a 25 anos, correspondem a 25% dos pesquisados. Pode-se verificar que 13% dos pesquisados exercem suas atividades na empresa há mais de 25 anos. Para finalizar, constata-se que somente 2% dos gestores estão na empresa há menos de 01 ano.

Cabe salientar que a Solution Steel iniciou suas atividades em 04 de janeiro de 2010, data da integração oficial entre as 4 empresas. Nesse sentido, a direção da empresa optou por manter os gestores das antigas unidades, tendo em vista o capital intelectual e técnico dessas pessoas. Um único Gerente Industrial foi contratado em 2010 para atender a uma das unidades situadas no estado de São Paulo.

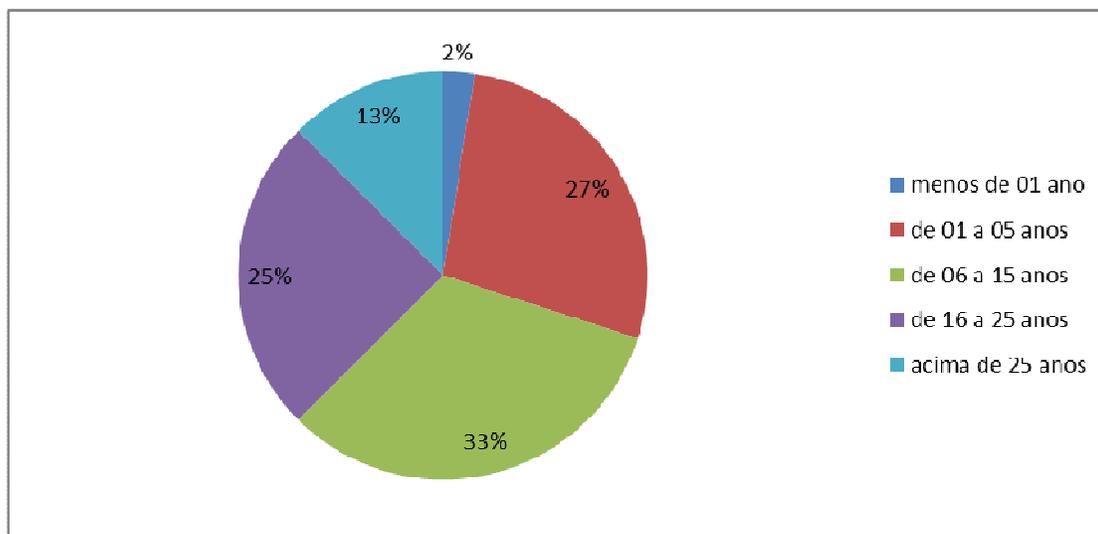


Figura 4 - Gráfico da distribuição por tempo de empresa da amostra investigada (n=40).

Fonte: Dados Coletados

7.2 Comentários sobre a cultura predominante identificada na organização e entre os níveis de gestores gerentes e coordenadores

Os resultados dos somatórios das quatro afirmações divididas nos nove tópicos foram os seguintes, entre os gestores:

Tabela 2 - Distribuição por Gestores dos somatórios das afirmações

Gestores	(a)	(b)	(c)	(d)
	Zeus	Apolo	Atena	Dionísio
Gerentes	659	476	628	845
Coordenadores	221	209	261	305
Total	880	685	889	1150

Fonte: Dados Coletados

Conforme a tabela 2 acima, a Cultura Organizacional predominante da Solution Steel S/A no somatório total, segundo a visão dos seus gestores, é a de **Apolo**, ou seja, a **cultura de função**. Conforme Handy (2006, p. 53), os membros dessa cultura “pensam diferentemente e portanto fazem suposições diferentes sobre a influência, controle e motivação dos outros”. O autor afirma que, nas organizações em que a cultura de função predomina, os indivíduos são mencionados como “recursos humanos”, sendo estes classificados de acordo com suas posses de

conhecimento, experiência e habilidades, e designados a funções que requeiram conjuntos específicos das mesmas. Handy (2006) identifica a organização de funções com a figura de um templo grego, e seus pilares representariam papéis e divisões numa organização burocrática. Para Handy (2006), a tarefa de uma organização com a cultura de Apolo pode ser dividida quadro a quadro até que se estructure um diagrama de fluxo de trabalho organizacional, com um sistema de funções prescritas e integradas por um conjunto de regras e procedimentos.

De acordo com Cavedon (2008), os membros dessa cultura detestam mudanças, pois essas significam uma ameaça à estabilidade e a manutenção do *status quo*.

Tendo em vista que a empresa possui unidades industriais em cinco estados do país, foi efetuada uma análise regional entre as duas categorias de Gestores, com o intuito de aferir se a tendência do resultado geral é verificada também quando analisada isoladamente cada região.

Tabela 3 - Distribuição dos somatórios das afirmações divididas por estado (Gerentes)

Gerentes	(a)	(b)	(c)	(d)
	Zeus	Apolo	Atena	Dionísio
RS	178	133	170	238
SP	319	235	305	400
MG	138	92	133	177
PE	24	16	20	30
ES	0	0	0	0
Total	659	476	628	845

Verifica-se, na análise dos Gerentes, a continuidade da cultura de função nos estados avaliados, segundo Handy (2006), o homem pode e deve analisar tudo de forma lógica e racional. Esse fato pode ser explicado considerando que grande parte dos Gerentes, principalmente das áreas industriais, possuem formação na área da Engenharia.

Tabela 4 - Distribuição dos somatórios das afirmações divididas por estado (Coordenadores)

Coordenadores	(a)	(b)	(c)	(d)
	Zeus	Apolo	Atena	Dionísio
RS	73	66	96	125
SP	65	59	68	81
MG	71	56	67	74
PE	0	0	0	0
ES	12	23	30	25
Total	221	204	261	305

A cultura da função também prevalece na análise regional dos Coordenadores, à exceção do estado do Espírito Santo, onde um único Coordenador apresentou a predominância da Cultura de Clube (Zeus). Coincidentemente, esse coordenador é oriundo da única empresa que possuía uma gestão familiar antes da sua aquisição pelo Grupo Mega Steel. De acordo com Handy (2006), as personalidades de Zeus gostam de ver as coisas acontecerem como resultado dos seus atos ou intervenções pessoais. É seu desejo que, pessoalmente, façam a diferença.

Enfim, nota-se que o conjunto da organização está voltado para técnicas de consistência de previsibilidade. Segundo Handy (2006, p.149):

Falando em nível administrativo, a consistência em relação ao tempo, ou a previsibilidade, é altamente desejável. Quanto mais se pode garantir a previsibilidade, mais campo existe para firmar o lado operacional da organização. A consistência em relação ao tempo é um instinto inteiramente normal e apropriado para aqueles que procuram o conforto administrativo.

Existe um clima de cordialidade entre os Gestores, e, segundo Handy (2006), cada organização precisa de uma mistura de culturas, mas dentro de cada atividade, a cultura predominante deve prevalecer. O autor complementa afirmando que “enquanto as organizações precisam de mais do que um deus, os indivíduos são monoteístas, eles querem um deus de cada vez, pureza cultural” (HANDY, 2006, p. 45).

7.3 Comentários sobre os processos de comunicação existentes

Nesta seção, para um melhor detalhamento dos processos de comunicação existentes na empresa, serão analisadas as respostas das entrevistas exploratórias. Esclarece-se que cada entrevistado teve a liberdade de apontar diversas variáveis dentro de um mesmo espaço abordado. Assim, não necessariamente, a soma das respostas guarda relação com o número de gestores entrevistados.

Os Gestores são fundamentais na distribuição das informações e na gestão de relações entre os empregados. Eles interagem com os membros de alto escalão (diretores e superintendentes), com gerentes do mesmo nível, com os subordinados e acabam ganhando o papel de porta-vozes da própria equipe.

Quando se fala sobre a importância dos gestores nos processos comunicacionais das organizações, cabe destacar:

De gestores se exige capacidade de relacionamento com a equipe, de construir redes de informação, de monitoramento do ambiente, além de liderança, habilidade para solucionar conflitos, para transmitir e ouvir queixas, críticas e sugestões. Todas essas habilidades são nitidamente relacionadas à capacidade de comunicação. O problema é que nem sempre os gerentes intermediários são lembrados quando as estratégias comunicativas são estabelecidas. É como se a comunicação desenvolvida nas diferentes áreas da organização não afetasse o conjunto. (MONTEIRO, 2009, p.352)

Geralmente, onde você busca informações sobre o dia a dia da empresa?

- 1) Intranet – 37 gestores;
- 2) Informe Quinzenal –35 gestores;
- 3) Quadros de Avisos – 26 gestores;
- 4) E-mails Comunicação Interna – 18 gestores;
- 5) Revista Universo Steel (publicação bimestral) – 13 gestores;
- 6) Boletim Gestor e Equipe – 3 gestores.

Esse levantamento revela que a busca por informações sobre os acontecimentos recentes é direcionada, em primeiro lugar, à Intranet da empresa. A Intranet possui um formato de portal, cada área da empresa possui *links* próprios onde podem ser divulgadas as últimas novidades, resultados, níveis de melhorias, informações de mercado e serviços voltados para o público interno, é importante destacar que o acesso à Intranet está disponível somente para os empregados de nível administrativo, uma vez que os colaboradores das áreas industriais (operários de “chão de fábrica”) não possuem computadores para a realização das suas atividades profissionais.

Em segundo lugar aparece o Informe Quinzenal. Como o próprio nome diz, a cada duas semanas, essa publicação é distribuída de forma eletrônica para as equipes administrativas (Intranet e e-mail da Comunicação Interna) e impressa para as equipes operacionais. A distribuição impressa ocorre no início ou no final do expediente de trabalho, na portaria principal da empresa e/ou na entrada do vestiário fabril.

Os Quadros de Avisos, terceiro item mais lembrado entre os gestores, são painéis localizados em pontos estratégicos e de grande circulação de empregados. São utilizados para divulgação de campanhas diversas e possuem escaninhos específicos para cartazes motivacionais em tamanho A3¹. A informação local, por sua vez, é produzida em formato A4² em papéis timbrados, prontos para receber a informação. Ao mesmo tempo em que os quadros de avisos foram o terceiro item mais citado entre os gestores, dois Gerentes Industriais compartilham a ideia de que “os quadros deveriam ser retirados de dentro das fábricas para que os empregados não desperdicem tempo de produção com a leitura das informações publicadas”. É sabido que os gestores que valorizam e priorizam a informação deveriam encarar como positivo o tempo que seus subordinados gastam com a leitura dos instrumentos veiculados pelos canais de comunicação da empresa.

¹ A3 é o tamanho do papel, definido pela norma ISO 216. A3 tem 297 mm de largura e 420 mm de altura. A área da folha A3 possui 1/8 m².

² A4 é o tamanho do papel, definido pela norma ISO 216. A4 tem 210 mm de largura e 297 mm de altura. A área da folha A3 possui 1/6 m².

Na lembrança dos gestores, os e-mails da Comunicação Interna aparecem no 4º lugar. Esse canal comunicativo prioriza informações sobre objetivos, estratégias e resultados, além de decisões e diretrizes. São padronizados com uma programação visual que valoriza a marca da empresa. A relevância dada a esse canal pode ser percebida no seguinte relato:

Criei uma pasta no meu computador específica para o salvamento dessas mensagens. Por mais de uma vez pude orientar corretamente meus colaboradores em assuntos dos quais já não lembrava mais e resgatei a informação na pasta dos comunicados. (Entrevista 5)

A revista Universo Steel, na quinta posição, é um material desenvolvido para disseminar as informações entre as unidades e encantar o público interno. Quanto ao conteúdo, ela aborda temas variados, resalta as atitudes de colaboradores que fazem a diferença, eventos, programas de treinamento, programas corporativos, dicas de desenvolvimento pessoal e profissional, informações estratégicas, entre outros. Com relação ao projeto gráfico, são utilizadas fotos, imagens, ilustrações e gráficos que garantem maior leveza à revista. Atualmente, a publicação é entregue na casa do empregado, pelo correio. Apesar de ser um ótimo canal de comunicação, a periodicidade bimestral e as constantes alterações no agendamento dos programas de treinamentos podem ter influenciado na pouca expressividade da revista na lembrança dos gestores.

Um fato interessante revelado na análise das entrevistas foi a última posição do “Boletim Gestor e Equipe”. Esse material é desenvolvido pela Diretoria de Comunicação da Mega Steel e tem como objetivo divulgar ações de Recursos Humanos que impactarão todos os membros da organização. Não existe uma periodicidade para a publicação do material, o direcionamento é determinado de acordo com demanda do RH. O Boletim funciona como um pequeno manual de orientação para que os gestores possam informar suas equipes das principais mudanças. Ele é enviado por e-mail, somente aos gestores, com um *link* de direcionamento para área restrita do RH na Intranet e fica à disposição do gestor por 30 dias. Cabe ressaltar que, antes da implementação de qualquer alteração nas políticas de RH, são realizados seminários para discussão dos principais impactos.

Talvez esse seja o motivo do Boletim Gestor e Equipe ser o último na lembrança dos gestores.

Com base nos relatos, fica evidenciada a busca de informações em padrões oficiais e fixos disponibilizados pela empresa. Em nenhum dos questionários foram citados os termos “apresentações”, “reuniões” e “encontros” como fonte de informação. Outro relato corrobora com a tendência dos gestores buscarem informações em veículos oficiais e “palpáveis”:

Em virtude da Sede da empresa estar localizada em São Paulo, os demais colaboradores ficam muito distantes das decisões, sendo que as mesmas não são divulgadas de forma clara e eficiente. (Entrevista 23).

Nesse sentido, confirma-se a predominância da cultura de função. Conforme Handy (2006, p. 55):

Essas regras, procedimentos e sistemas são as “estradas de ferro” do estado constante. Eles dirigem e norteiam o fluxo de informações e atividades que transformam *inputs* em *outputs*. E, como acontece nas estradas de ferro, o maquinista (administrador) está lá para influenciar a velocidade, não para controlar a direção.

Qual a estratégia que você utiliza para disseminar as informações para os seus subordinados?

- 1) Reuniões – 31gestores;
- 2) DDS (Diálogo Diário de Segurança) – 26 gestores;
- 3) E-mails – 18 gestores.

Um ponto interessante da análise é que, diferentemente dos mecanismos de busca de informações, os gestores apontaram as reuniões com seus subordinados como a principal estratégia de disseminação de informação. É fundamental que os gestores tenham o cuidado de evitar a entropia da informação, ou seja, quando por falta de uma versão oficial, o empregado cria as suas próprias verdades e as disseminas junto aos colegas de trabalho.

O DDS, Diálogo Diário de Segurança, trata-se de um método usado na prevenção de acidentes e impactos ambientais. Com o DDS, os princípios básicos de Segurança, Saúde e Meio Ambiente são disseminados entre os empregados e metodologia consiste na realização de uma breve reunião diária, com duração de aproximadamente 10 minutos. O que foi possível perceber é que o DDS também está sendo utilizado para auxiliar na divulgação de outras informações. Deve-se ter o cuidado de não sobrecarregar e distorcer as funções desse importante canal.

Qual a frequência das reuniões com os seus subordinados?

Neste ponto, foi verificado alinhamento com a questão anterior, pois todos os gestores entrevistados afirmaram realizar reuniões semanais com suas equipes, em média uma ou duas. A exceção fica por conta do DDS, que ocorre diariamente nas áreas industriais.

Como vem ocorrendo a integração dos novos funcionários?

Nesta questão, foi possível perceber certo grau de desconhecimento por parte dos gestores. Muitos atribuíram essa “tarefa” ao setor de Recursos Humanos, e não souberam relatar como vem ocorrendo a integração, inclusive quando o empregado já se encontra no seu novo posto de trabalho.

Outra questão abordada, que remete essa responsabilidade ao RH pode ser percebida no relato abaixo:

Acho deficitária. Exemplo disto é o fato de que frequentemente encontramos novos colegas (nos corredores, refeitório, banco, etc.) e não os conhecemos e nem ao menos sabemos a que área pertencem. (Entrevista 32)

Na resposta acima transcrita, o gestor estava se referindo ao fato de que a empresa, desde 2009, não estava mais enviando o comunicado com as “últimas contratações”. Mais uma vez fica evidenciada a cultura de função exercendo o seu “poder” dentro da organização.

De acordo com Handy (2006, p. 55):

É, portanto nas culturas de Apolo que você verá indivíduos sendo mencionados como “recursos humanos” – recursos que podem ser planejados, programados, distribuídos e remanejados como qualquer outro patrimônio físico.

Você pode descrever alguma ação realizada pela empresa que tenha vindo ao encontro da unificação da comunicação organizacional entre as unidades?

Os gestores foram unânimes em citar o “Papo Aberto” como a principal ação da abertura de diálogo e unificação da comunicação entre as unidades. Essa é uma ação que visa a aproximar os principais executivos das equipes de trabalho, por meio de encontros periódicos, onde são priorizados a transparência e o diálogo. Nesses encontros, informações sobre a empresa e o mercado são passadas para todas as equipes. Indicando uma tendência humanística, o Papo Aberto tem a preocupação e a disposição de ouvir e responder as perguntas dos empregados com honestidade e segurança. O evento ocorre em formato “turnê”, de modo que todas as unidades sejam contempladas.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta uma síntese dos resultados obtidos neste estudo, que objetivou verificar a cultura predominante na organização, bem como os fatores que podem interferir no processo comunicacional, a partir da visão dos Gestores, provendo dados de forma a contribuir com a área de comunicação da empresa. Esse objetivo foi desdobrado da seguinte forma:

- Identificar os tipos de culturas organizacionais presentes na organização segundo a classificação de Handy;
- Identificar e descrever os principais processos de comunicação existentes;
- Analisar de que modo as diferentes culturas organizacionais podem dificultar ou facilitar o processo comunicacional;
- Sugerir possíveis melhorias a serem implementadas para uma efetiva comunicação.

Os questionários foram respondidos por 40 gestores da Solution Steel S/A e, com relação à análise do perfil da amostra investigada, pode-se verificar que a maioria dos funcionários é do sexo masculino (98%), situando-se na faixa etária entre 41 a 50 anos (45%), que é considerada uma faixa de adultos maduros.

Em relação ao tempo de empresa, verifica-se que 33% dos pesquisados trabalham na empresa por períodos de 06 a 15 anos. É importante lembrar que as atividades da empresa Solution Steel foram iniciadas em 04 de janeiro de 2010, fruto da unificação entre as empresas Dufar Metais Ltda, Faisão Chapas de Aço S/A, Rio Preto Metalúrgica S/A e ZPG Indústria e Comércio de Aço Ltda, ambas com longa atuação no segmento metal-mecânico, e nesse sentido, a direção da empresa optou por manter os gestores das antigas unidades, tendo em vista o capital intelectual e técnico dessas pessoas. Handy (2006) afirma que há uma certa garantia de permanência nas organizações identificadas como cultura de função, desde que os funcionários se adequem a essa cultura.

O primeiro objetivo específico deste estudo pretendia investigar as culturas organizacionais e identificar aquela que se apresenta como predominante. Este objetivo foi atingido através da análise do questionário de Handy (2006), conforme Anexo 2, que a partir da visão dos gestores pesquisados, identificou o de Apolo, que representa a cultura de função, como a cultura predominante na Solution Steel S/A. Conforme Handy (2006), nas empresas que possuem essa cultura, o trabalho é regido por regras e procedimentos expressos em diversos documentos, e a cultura de função, é sinônimo de burocracia, partindo do pressuposto de que há previsibilidade dentro e fora da composição organizacional.

A partir desta identificação, foram analisadas separadamente as duas categorias de gestores – gerentes e coordenadores, divididos por regiões, para verificar qual a predominância de cultura entre esses grupos. Em ambos, verificou-se a predominância da cultura de função (Apolo), à exceção do estado do Espírito Santo, onde um único Coordenador apresentou características marcantes da cultura de clube (Zeus). De acordo com Cavedon (2008), a cultura de clube é caracterizada pela rapidez nas tomadas de decisão e “essa rapidez deve-se em muitos casos à empatia, uma vez que numa cultura onde se reconhece a influência de Zeus, os administradores tendem a cercar-se de subordinados com os quais possuem afinidades, estabelecendo-se desta forma uma relação de confiança”. Cabe destacar que o gestor mencionado é oriundo da única empresa que possuía gestão familiar antes da aquisição pelo Grupo Mega Steel.

Os resultados obtidos na investigação da cultura reafirmam a colocação de Handy (2006), que observa que cada organização precisa de uma mistura de culturas, mas que, dentro de cada atividade, a cultura predominante deve prevalecer, mesmo que cada indivíduo queira uma pureza cultural, ou seja, um deus (cultura) de cada vez.

Assim, após identificar a cultura predominante, buscou-se cumprir o segundo objetivo específico, qual seja identificar e descrever os processos de comunicação existentes. Para a verificação deste objetivo foram realizadas entrevistas exploratórias (Anexo 1), e cada entrevistado teve a liberdade de apontar diversas variáveis dentro de um mesmo espaço abordado. A aplicação dos questionários

aconteceu na forma oral, possibilitando ao entrevistador o incentivo ao respondente em revelar atributos mais detalhados sobre o objeto da pesquisa, e na forma escrita. Os dados de definição dos respondentes foram cuidadosamente analisados por significarem, de fato, a classificação dos diferentes processos de comunicação existentes na organização.

Ao se analisar as respostas da pergunta “2” (Geralmente, onde você busca informações sobre o dia a dia da empresa?), foi observado que a busca de informações é direcionada à Intranet da empresa, 37 gestores citaram esse canal em suas entrevistas. Pela ordem de lembrança foram relacionados: o Informe Quinzenal (35 gestores), Quadros de Avisos (26 gestores), E-mails Comunicação Interna (18 gestores), Revista Universo Steel (13 gestores) e Boletim Gestor e Equipe (03 gestores).

Em relação à comunicação entre os setores das diferentes unidades, os gestores demonstraram certo grau de insatisfação, e destaca-se, nesse aspecto, um problema de cultura de função. Nesse sentido, segundo Handy (2006), parte-se do pressuposto que seu perfeito funcionamento acontece num ambiente previsível e, devido a isso, a comunicação interna tem um papel de destaque para o controle do ambiente. Deve-se implementar um canal de comunicação que transmita as informações de forma clara e objetiva, entendendo que é um desafio a ser vencido dia a dia, pois muito dessa comunicação, para o andamento do trabalho, depende de informações da Sede da empresa, que rege todas as unidades, gerando insatisfação pela demora ou má informações dos processos internos.

A questão “3” (Qual a estratégia que você utiliza para disseminar as informações para os seus subordinados?) revelou os principais mecanismos apontados pelos gestores para a propagação das informações. As Reuniões aparecem como a estratégia mais citada (31 gestores), acompanhada do DDS - Diálogo Diário de Segurança (26 gestores) e dos E-mails (18 gestores).

Um dado interessante é que, diferentemente dos mecanismos de busca de informações, os gestores elegeram as reuniões como a principal fonte de disseminação de informação para as suas equipes. Outro ponto relevante foi a

verificação que o DDS, reunião diária que aborda assuntos sobre prevenção de acidentes e impactos ambientais, está sendo utilizado para a divulgação de assuntos diversos. Neste ponto, os gestores devem ter o cuidado em não distorcer a real função do DDS, evitando subverter o uso desse importante canal de comunicação entre os empregados.

Na análise da questão “4” (Qual a frequência das reuniões com os seus subordinados?), foi possível perceber o alinhamento com a questão de número 3, pois todos os gestores entrevistados realizam reuniões semanais, à exceção do DDS que é diário), com as suas equipes.

Uma das questões que demonstrou percepção negativa foi a número 5 (Como vem ocorrendo a integração dos novos funcionários?). Os gestores demonstraram falta de conhecimento sobre o assunto, e atribuíram essa responsabilidade ao setor de Recursos Humanos. Alguns dos entrevistados não souberam, inclusive, descrever como ocorre a integração dentro da área de sua responsabilidade e comentaram que muitas vezes passam pelos novos colegas nas áreas de circulação comum e não conhecem os colaboradores. Esse relato faz referência ao fato de a empresa, desde 2009, não enviar o comunicado com as “últimas contratações”. De acordo com Cavedon (2008), a cultura de função é sinônimo de burocracia, ela parte do pressuposto de que há estabilidade e previsibilidade dentro e fora do contexto organizacional.

Para este ponto, cabe salientar a importância da habilidade do gestor para as práticas da organização, como coordenação de reuniões, apresentação dos novos membros das equipes, conhecimento dos padrões utilizados, garantindo assim a sua credibilidade e confiança frente aos seus subordinados.

-

A questão 6 (Você pode descrever alguma ação realizada pela empresa que tenha corroborado para a unificação da comunicação organizacional?) revela, em caráter unânime, a realização do evento Papo Aberto como a principal ação de abertura de diálogo e unificação da comunicação entre as unidades. Essa ação, instituída recentemente e realizada em todas as unidades, mostrou-se uma forte ferramenta que busca divulgar a estratégia geral da organização, entender e

responder as dúvidas e anseios dos empregados em geral. É recomendada a continuidade desse canal para que os funcionários tenham a oportunidade de diálogo aberto, de obterem informações e de estarem conscientes da importância e da forma de exporem suas ideias. Sob o ponto de vista comunicacional, a perpetuidade dessa ação contribuirá para ampliação do diálogo entre gestores e subordinados nas rotinas diárias de trabalho.

Com relação ao terceiro objetivo específico, que analisa de que modo a cultura organizacional pode dificultar ou facilitar o processo comunicacional, cabe evidenciar duas situações:

a) Incorporação ao Grupo Mega Steel

Recentemente, a empresa passou por uma série de mudanças na sua organização: quatro empresas com características e culturas distintas foram unificadas. Essas mudanças desestabilizaram os funcionários e geraram um clima de medo e desconfiança. De acordo com as entrevistas, foi possível notar que as ações de comunicação não foram suficientes para suprir o *stress* causado pela instabilidade organizacional.

É natural que em situações de crise as pessoas fiquem com medo. Quando esse medo aparece, é fundamental que a organização supra essa situação com informação. Crises demandam notícias, e quando as notícias divulgadas pelas empresas não são suficientes, surge a informalidade da comunicação – conhecida com “rádio peão”.

Quando a empresa está passando por um processo de mudança, de qualquer natureza, é primordial difundir entre os empregados as informações daquilo que está acontecendo. Mesmo que as informações a serem divulgadas não sejam agradáveis, devem chegar para todos na organização. Essa é uma atitude que pode amenizar o desconforto gerado pelas mudanças, na tentativa de recuperar a tranquilidade perdida. Mudança organizacional é sempre um processo complexo e que, em boa parte, depende dos gestores para a sua implementação. Para os

funcionários se sentirem integrados e se envolverem com as mudanças, é necessário que tenham acesso às informações claras daquilo está acontecendo.

b) Processos comunicacionais

O estudo evidenciou a predominância de canais visuais (intranet, informes, quadros de avisos, e-mails) como meios informativos. Em uma organização que apresenta uma cultura de função, é natural que os empregados sigam regras preestabelecidas, e se utilizem dessas fontes para se cercarem de evidências com o fim de legitimarem suas ações.

Ao mesmo tempo, é inquestionável a relevância da linguagem no estabelecimento de uma comunicação efetiva.

Freitas (2006, p.145) afirma:

Apesar de certa obviedade decorrente da inegável importância do uso da palavra falada e seu peso nas relações interpessoais, pouco os executivos sabem a respeito do uso da palavra e do lugar que a fala ocupa na vida dos homens.

Foi possível identificar que alguns gestores se sentem “proprietários” da informação, o que provavelmente lhes confere uma sensação de poder e de “manter-se necessário” para a organização. Esse comportamento gera obstáculos no diálogo com os demais membros da empresa. De acordo com Chanlat e Bédard (2007, p. 138):

É espantoso notar, no contexto da administração, quanto os executivos vivem num universo de certeza, com a impressão de detentores da verdade. Isso lhes confere um baixo nível de tolerância à contestação e ao espírito crítico, e explica por que se fascinam pela miragem das explicações simplistas e reducionistas.

Para Ellionor e Gerard (1998), o diálogo é uma poderosa prática de comunicação e liderança, capaz de transformar os atores que nela se deixam envolver e, por consequência, a cultura organizacional na qual se encontram inseridos. De acordo com as autoras, o diálogo é um poderoso agente de transformação, porque envolve três aspectos importantes da vida organizacional: a)

a comunicação em geral; b) o desenvolvimento de líderes; c) a modificação da estrutura organizacional.

Para que as dificuldades nos processos organizacionais sejam minimizadas, é aconselhável que o diálogo entre os entes da organização seja ampliado, no intuito de evitar “ruídos” de comunicação e promover o correto entendimento dos acontecimentos por parte dos empregados.

A pesquisa na empresa Solution Steel S/A foi realizada com 77% dos gestores, através da análise de caráter qualitativo e quantitativo, não fazendo parte desse levantamento os diretores, superintendentes e empregados em geral. Dessa forma, esses fatores podem ser caracterizados como limitantes da pesquisa.

Além disso, a pesquisa de cultura e comunicação organizacional apresenta uma avaliação de um dado momento do contexto organizacional, e é importante ressaltar que as variáveis podem se modificar com o passar do tempo. Por isso, é fundamental haver uma continuidade, pois às necessidades da própria empresa podem se alterar.

Como recomendações, sugere-se inicialmente que em pesquisas futuras sejam contemplados os colaboradores das diferentes áreas da empresa com o objetivo de revelar dados mais substanciais sobre o contexto organizacional. Também é sugerida a realização de uma pesquisa de clima com o objetivo de proporcionar a análise da organização com relação ao seu ambiente, bem como o conjunto de condições que caracterizam a satisfação (ou insatisfação) e a motivação dos empregados, e a maneira como as pessoas interagem umas com as outras. Dessa forma, será possível traçar um plano de ação de melhorias.

Tachizawa, Ferreira & Fortuna (2001, p. 241) afirmam que “a pesquisa de clima busca fornecer informações sobre a atitude do público interno com relação à organização, suas expectativas, sua interação num determinado contexto”. Esses autores colocam que o estudo de clima serve também como instrumento de avaliação do modelo de gestão e da política de desenvolvimento organizacional.

Para uma melhor fluidez na estratégia de comunicação, é indicado que a organização promova o alinhamento entre os gestores das áreas envolvidas, Recursos Humanos e Comunicação. Para desenvolver as habilidades comunicacionais dos gestores, o ideal é promover treinamentos sobre relacionamento interpessoal, como a capacidade de ouvir e dar *feedback*, de estabelecer uma relação de confiança entre os empregados e coerência entre o discurso e prática. Nessa linha, a comunicação interna acaba sendo um instrumento que liga a organização e seus colaboradores. De acordo com Kunsch (1997, p.128) a comunicação interna deve ser pensada estrategicamente:

A comunicação interna deve viabilizar uma interação efetiva entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (endomarketing e marketing) (...) Ela será fruto de um trabalho pensado, organizado e constantemente avaliado, não ocorrendo simplesmente de forma casuística na vida da organização. (...) A comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem.

Tanto Kunsch como Riagada usam o termo comunicação interna para descrever uma comunicação elaborada e planejada com o público interno. Isso fica evidente quando Raigada afirma que a comunicação interna e formação estão intimamente relacionadas, concordando com o que Kunsch (2003, p. 128) descreve acerca da comunicação interna:

A comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem. Quantos valores poderão ser descobertos e acentuados mediante uma atividade comunicacional participativa! A oportunidade de se manifestar e de se comunicar livremente canalizará energias para fins construtivos, tanto do ponto de vista pessoal quanto profissional (...). E um serviço de comunicação tem muito a ver com isso, uma vez que, agilizando o processo comunicativo, promove a integração entre diferentes setores (...). A comunicação interna permitirá que ele seja bem informado e que a organização antecipe respostas para suas expectativas. Isso ajudará a administrar conflitos e a buscar soluções preventivas.

A comunicação interna ganha dimensões complexas e mais abrangentes no conjunto das ações de comunicação nas organizações. Promover o consenso é tarefa difícil, pois as pessoas têm expectativas diferentes. Contudo, promover consenso quanto aos objetivos organizacionais como um todo é possível e necessário para que todos caminhem numa mesma direção. A comunicação interna

é fundamental, pois favorece a troca de informações e ajuda para que a organização conheça os interesses dos que trabalham nela.

Para finalizar, ressalta-se que este trabalho não teve o objetivo de esgotar o estudo sobre a comunicação organizacional e de entender de forma definitiva o comportamento da empresa através da identificação de sua cultura predominante. É importante destacar que a realização de uma pesquisa, como a de clima organizacional, não é suficiente para determinar um plano de ação que resolva todos os problemas que envolvem a comunicação organizacional. Porém, os subsídios que a pesquisa de clima poderá oferecer para a organização servirão de indicadores para os principais pontos que devem ser trabalhados no sentido de minimizar as dificuldades e facilitar o processo comunicacional entre as unidades, gestores e empregados.

BIBLIOGRAFIA

BARBOSA, L. Cultura Administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **Revista de Administração de empresas**. São Paulo, v. 35. n. 4, p. 6-19, out./Nov./dez. 1996.

BECKER, Howard S. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. 4. ed. São Paulo: Hucitec, 1999.

CAVEDON, Neusa Rolita. **Antropologia para Administadores**. Porto Alegre: UFRGS Editora, 2003, 2008.

_____; Cultura Organizacional: gerenciável, homogênea e quantificável? In: Bitencourt, Cláudia et AL. **Gestão Contemporânea de Pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

COSTA, Geraldo Vieira da. **Cultura e valores organizacionais**. Florianópolis: Editora Insular, 1999.

FARIA, A. N.; SUASSUNA, N. R. **A comunicação na Administração**. Rio de Janeiro: Editoras Sesat e LTC, 1982.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologia e impactos**. São Paulo: Makron Books, 1991.

_____. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1994.

HANDY, Charles B.. **Deuses da Administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processos**. Tradução de Wilma Ribeiro. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.

KATZ D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas/MEC, 1978.

KUNSCH, M. M. K. **Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

_____. As organizações modernas necessitam de uma comunicação integrada. São Paulo: **Revista Mercado Global**. Ano XXIV, n. 102, p. 20-23.

_____. **As organizações modernas necessitam de uma comunicação integrada**. São Paulo: **Revista Mercado Global**, v.24, n.102, p.20-23, 1997.

_____. Comunicação integrada. **Diário do Povo**, Teresina, 27 de Junho, 1993, p.14.

_____. Comunicação interna: canal livre entre a organização e seus funcionários. In: **Manual de comunicação pessoa-a-pessoa**. São Paulo: Unibanco, 1993.

_____. Novas idéias para as organizações. [depoimento]. **Jornal da USP**, São Paulo, 09 Set. 1996, p.5

_____. Planejamento estratégico e excelência da comunicação. In: **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

_____. **Planejamento de relações publicas na comunicação integrada**. 3. ed. São Paulo: Summus, 2003.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

MARTIN; Frost, P. Jogos de guerra da cultura organizaciona: a luta pelo domínio cultural. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C; NORD, W. R. (Org.); CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais – Reflexões e Novas Direções**. São Paulo: Atlas, 2001 .

PEREIRA, E. L. I. **Comunicação Interna Excelente: perfil e papel do gestor do processo comunicativo nas organizações**. São Paulo, 2003. 104 p. Dissertação(Mestrado em Comunicação – ciências da comunicação). Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo.

REDFILED, C. E. **Comunicações adminstrativas**. Trad. de Sylla Magalhães Chaves. 4. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 1980.

REGO, F. G. T. **Comunicação organizacional/comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus Editorial, 1986, 11.v.

ROESCH, S. M. Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Adminsitração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

THAYER, L. O. **Princípios de comunicação na administração**. São Paulo: Editora Atlas, 1976.

_____. **Comunicação: fundamentos e sistemas na organização, na administração, nas relações interpessoais**. São Paulo: Atlas, 1976.

_____. **Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso organizacional**. São Paulo: Harba, 1991.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA GESTORES

- 1) Há quanto tempo você trabalha na empresa?
- 2) Geralmente, onde você busca informações sobre o dia a dia da empresa?
- 3) Qual a estratégia que você utiliza para disseminar as informações para os seus subordinados?
- 4) Qual a frequência das reuniões com os seus subordinados?
- 5) Como vem ocorrendo a integração dos novos funcionários?
- 6) Você pode descrever alguma ação realizada pela empresa que tenha corroborado para a unificação da comunicação organizacional?

ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO SOBRE A CULTURA DAS ORGANIZAÇÕES

Questionário sobre a cultura das organizações

<p>Instruções: Considere a organização para a qual você trabalha, em seu todo. Que conjunto de valores, que crenças, que formas de comportamento se poderia dizer que são típicos dela? Veja as quatro afirmações sob cada um dos nove tópicos do questionário.</p>
<p>Para cada grupo de afirmações, atribua um valor de "1" a "4" (letras "a", "b", "c" e "d"). A escala de pontuação é a seguinte: 1 = mais adequada e 4 = menos adequada. Lembre-se: Para cada uma das afirmações dos nove tópicos, você deverá atribuir valores não repetidos (1, 2, 3 ou 4).</p>

1. Um bom gestor:	Valor
a) é forte, decidido e firme, porém justo. Ele (ou ela) é protetor, generoso e tolerante com os subordinados gerais.	
b) é impessoal e correto, evitando o exercício da autoridade em vantagem própria. Ele (ou ela) exige dos subordinados apenas aquilo que é requerido pelo sistema formal.	
c) é igualitário e influenciável em questões ligadas à tarefa. Ele (ou ela) usa a sua autoridade para obter os recursos necessários para prosseguir com a tarefa.	
d) preocupa-se com e reage às necessidades pessoais e aos valores dos outros, e supre oportunidades de trabalho satisfatórias e estimuladoras de crescimento aos subordinados.	

2. Um bom subordinado:	Valor
a) trabalha duro, é leal aos interesses de seu superior, é cheio de recursos e digno de confiança.	
b) é responsável e confiável, cumprindo com os deveres e as responsabilidades da tarefa e evitando ações que surpreendam ou embaracem o seu superior.	
c) motiva-se a contribuir com o melhor de si para a tarefa e está aberto a ideias e sugestões. Apesar disto, está pronto a ceder a liderança a outros quando eles demonstram ter maiores conhecimentos ou habilidades.	
d) é vitalmente interessado no desenvolvimento de suas potencialidades e está aberto a aprender e receber ajuda. Também respeita as necessidades e os valores dos outros e está pronto a dar-lhes ajuda e a contribuir para o seu desenvolvimento.	

3. Um bom membro da organização dá prioridade "um" para:	Valor
a) as exigências pessoais do patrão.	
b) os deveres, as responsabilidades e os requisitos de sua função e os padrões usuais de comportamento pessoal.	
c) os requisitos da tarefa quanto a habilidade, capacidade, energia e recursos materiais.	
d) as necessidades pessoais dos indivíduos envolvidos.	

4. Pessoas que vão bem na organização:		Valor
a)	são politicamente conscientes, gostam de assumir riscos e operar por conta própria.	
b)	são conscienciosas e responsáveis, com um forte senso de lealdade para com a organização.	
c)	são tecnicamente competentes e eficientes, fortemente compromissadas com ver a tarefa feita.	
d)	são eficientes e competentes nos relacionamentos pessoais, fortemente compromissadas com o crescimento e o desenvolvimento dos talentos individuais.	

5. A organização trata o indivíduo:		Valor
a)	como um agente de confiança cujo tempo e energia estão à disposição daqueles que dirigem a organização.	
b)	como se o tempo e energia estivessem disponíveis através de um contrato, com riscos e responsabilidades de ambas as partes.	
c)	como um companheiro de trabalho que dedicou suas habilidades e capacidades à causa comum.	
d)	como uma pessoa interessante e talentosa por seus próprios méritos.	

6. As pessoas são controladas e influenciadas pelo(a):		Valor
a)	exercício pessoal de recompensas, punições ou carisma.	
b)	exercício impessoal de poder econômico e político para fazer cumprir procedimentos e padrões de desempenho.	
c)	comunicação e discussão de requisitos da tarefa levando a ação adequada, motivada pelo compromisso pessoal em atingir a meta.	
d)	interesse intrínseco e prazer nas atividades a serem feitas; e/ou preocupação e cuidados com as necessidades das outras pessoas envolvidas.	

7. É legítimo que uma pessoa controle a atividade da outra:		Valor
a)	se ela tiver mais poder e influência na organização.	
b)	se a sua função determina que ela é responsável por dirigir a outra.	
c)	se ela possui mais conhecimentos relevantes à tarefa por fazer.	
d)	se ela é aceita por aqueles que controla.	

8. As bases da atribuição da tarefa são:		Valor
a)	as necessidades e os critérios pessoais daqueles que dirigem a empresa.	
b)	as divisões formais de funções e responsabilidades no sistema.	
c)	os requisitos da tarefa a ser feita.	

d)	os desejos e as necessidades pessoais de aprendizado e crescimento dos membros individuais da organização.	
----	--	--

9) A competição:		Valor
a)	é por poder e vantagens pessoais.	
b)	é por uma posição de alto <i>status</i> no sistema formal.	
c)	é pela excelência da contribuição à tarefa.	
d)	é em atenção às próprias necessidades pessoais.	

Fonte: Adaptado de HANDY (2006, p. 77-81), originalmente desenvolvido pelo Dr. Roger Harrison.