



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA,
CONTABILIDADE E SECRETARIADO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA**

MORGANA BAVARESCO

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA EM EMPRESAS DE
INCORPORAÇÃO IMOBILIÁRIA INSTALADAS NO ESTADO DO CEARÁ**

**FORTALEZA - CE
2013**

MORGANA BAVARESCO

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA EM EMPRESAS DE
INCORPORAÇÃO IMOBILIÁRIA INSTALADAS NO ESTADO DO CEARÁ**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa Profissional de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração e Controladoria. Área de concentração: Administração e Controladoria.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Antônio Martins Lima

**FORTALEZA-CE
2013**

MORGANA BAVARESCO

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA EM EMPRESAS DE
INCORPORAÇÃO IMOBILIÁRIA INSTALADAS NO ESTADO DO CEARÁ**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa Profissional de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração e Controladoria. Área de concentração: Administração e Controladoria.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Antônio Martins Lima

Aprovada em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Marcos Antônio Martins Lima (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Dra. Tereza Cristina Batista de Lima
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Francisco Correia de Oliveira
Universidade de Fortaleza (UNIFOR)

Aos meus amores, Dennis e Pietra,
por toda compreensão pela minha ausência.

AGRADECIMENTOS

Agradeço às organizações de incorporação imobiliária, instaladas em Fortaleza, que contribuíram para que esta pesquisa se tornasse uma realidade.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Marcos Antonio Martins Lima, pela paciência e compreensão dos diversos prazos apertados.

À banca examinadora desta pesquisa, Profa. Dra. Tereza Cristina Batista de Lima e Prof. Dr. Francisco Correia de Oliveira, pelas sugestões que contribuíram para o desenvolvimento e enriquecimento desta dissertação.

Aos professores do mestrado profissional em Administração e Controladoria da PPAC, principalmente à profa. Dra. Tereza Cristina Batista de Lima e a profa. Dra. Márcia Martins Mendes De Luca, pelas aulas maravilhosas e instigadoras.

Ao Humberto Barroso da Fonseca, chefe e amigo, pela compreensão nos momentos de ausência no trabalho e pelas palavras de incentivo.

As minhas queridas amigas e colegas da Fanor, especialmente Alyne Ricarte, Heloisa da Fonseca, Marbênia Bastos, Talita Guimarães e Zarlanya Sales, que estiveram sempre ao meu lado, incentivando nesta trajetória percorrida.

Às pessoas que sempre estiveram presentes nos momentos mais importantes da minha vida:

À professora, mestre e amiga, Dra. Maria Luiza Cardinale Baptista, por nunca ter desistido de mim, pela luz enviada na minha trajetória acadêmica, pelas noites e madrugadas em claro, produzindo ou apenas fazendo companhia.

À minha querida mãe, Margarida Bavaresco, que, mesmo distante, esteve sempre presente, através de palavras de conforto, incentivo e carinho;

Ao meu amado e dedicado marido, Dennis Renner Peter, pelos sacrifícios assumidos, pela infinita paciência e pelo estímulo constante e incondicional;

À minha filha amada, Pietra Bavaresco Renner, motivo da minha dedicação, superação e inspiração para me tornar uma pessoa melhor;

Enfim, a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta pesquisa, a minha lembrança, o meu reconhecimento e o meu profundo agradecimento.

Obrigada!

“Sem amor, sem aceitação do outro junto a nós, não há socialização, e sem esta
não há humanidade.”

(Humberto Maturana e Francisco Varela)

RESUMO

A presente pesquisa é sobre comunicação organizacional. Tem como principal objetivo compreender a percepção do público interno, das empresas de incorporação imobiliária instaladas no estado do Ceará, em relação aos fatores determinantes dos processos comunicacionais que contribuem para uma comunicação interna eficiente e eficaz. A fundamentação teórica aprofundou temas como a evolução dos meios de comunicação até a chegada das novas tecnologias, contribuindo para uma reflexão da temática comunicação organizacional na abordagem da teoria da complexidade, identificando os principais conceitos de temas como comunicação organizacional, comunicação integrada, comunicação institucional, comunicação de marketing e comunicação interna. Para responder às questões da pesquisa foi utilizado o método de pesquisa *survey*, aplicado junto aos colaboradores. A categorização, quantificação e tratamento dos resultados foi uma combinação de métodos quantitativos através de técnicas estatísticas e métodos qualitativos através de análise dos conteúdos. Após análise dos dados, identificou-se que o público interno percebe que não existe uma relação entre a comunicação interna e a comunicação institucional e de marketing nas empresas onde trabalham. O público interno também percebe que não existe total relação entre as práticas discursivas e as ações institucionais. O resultado da pesquisa explicitou a percepção do público interno sobre a importância da comunicação interna informal, como parte da comunicação organizacional.

Palavras-chave: Comunicação organizacional, comunicação integrada e comunicação interna.

ABSTRACT

The current survey is regarding organizational communication. Its main goal is to understand the perception of the internal public of the real state companies established in the state of Ceará, making a relation with the determinant factors of the communicational processes which contribute to a more efficient and effective internal communication. The theoretical substantiation has deepened subjects such as the evolution of the means of communication up to the arrival of the new technology, thus contributing to a reflection of the organizational communication subject in the approach of the theory of complexity, identifying the main concepts of subjects such as organizational communication, integrated communication, institutional communicational, communication of marketing and internal communication. The method of survey was also used, applied to the co-workers. The categorization, quantification and treatment of the results were a combination of qualitative and quantitative methods. After the data analysis, it was observed that the internal public perceives that there is no relation between the internal communication and the institutional and marketing communication within the companies they work for. The internal public also notices that there is not a total relation between the discursive practices and the institutional actions. The result of the survey made clear the perception of the internal public regarding the importance of the informal internal communication as part of the organizational communication.

Key-words: Organizational communication, integrated communication and internal communication.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Comunicação Integrada	60
Figura 2 - Público da Comunicação Institucional	62
Figura 3 - Público da Comunicação de Marketing	64
Figura 4 - Público da Comunicação Interna	69
Figura 5 – Relações profissionais	74

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Categorias e Subcategorias do prêmio 'Melhores Empresas para Trabalhar no Ceará'	75
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1– Quantidade de colaboradores das empresas da categoria Construção e Bens Imobiliários	77
Tabela 2 – Amostra	78
Tabela 3 - Outros setores de trabalho dos colaboradores pesquisados	83
Tabela 4 - Caracterização das empresas analisadas por seus colaboradores	85
Tabela 5 - Estatística descritiva da caracterização das empresas, analisada por seus colaboradores	88
Tabela 6 - Teste Shapiro-Wilk	89
Tabela 7 - Estatística do teste de <i>Wilcoxon</i>	90
Tabela 8 - Matriz de componentes principais	91

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Tempo de trabalho na organização	82
Gráfico 2 - Setor de trabalho dos colaboradores pesquisados	83
Gráfico 3 - Grau de Instrução dos pesquisados	84
Gráfico 4 - Questionários respondidos	93
Gráfico 5 - Fatores para a promoção da comunicação interna	93

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Problemática	17
1.2 Justificativa	19
1.3 Objetivos	21
1.3.1 <i>Geral</i>	21
1.3.2 <i>Específicos</i>	21
1.4 Pressupostos	22
1.5 Síntese da Metodologia	22
1.6 Estrutura da Dissertação	23
2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA COMUNICAÇÃO	24
2.1 Principais fases da evolução da comunicação	24
2.1.1 <i>A Comunicação Oral</i>	24
2.1.2 <i>A Escrita</i>	27
2.1.3 <i>Os Impressos</i>	28
2.1.4 <i>Meios Eletrônicos</i>	30
2.2 Novas Tecnologias	34
2.3 Conhecimento Científico	39
2.3.1 <i>Abordagem sistêmica</i>	40
2.3.2 <i>Teoria da complexidade</i>	43
3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	48
3.1 Comunicação e Teorias das Organizações	50
3.2 Complexidade da Comunicação Organizacional	55
3.3 Comunicação integrada	58
3.3.1 <i>Comunicação institucional</i>	61
3.3.2 <i>Comunicação de marketing</i>	63
3.3.3 <i>Comunicação interna</i>	66
4 METODOLOGIA	73
4.1 Caracterizações da amostra pesquisada	73
4.2 Técnicas de levantamento e análise de dados	78
4.3 Análises dos resultados	82
4.3.1 <i>Dados gerais</i>	82

4.3.2 Análise estatística	84
4.3.2.1 <i>Teste de Normalidade dos dados.....</i>	89
4.3.2.2 <i>Teste de Wilcoxon.....</i>	90
4.3.2.3 <i>Análise de Componentes Principais.....</i>	91
4.3.3 Análise qualitativa	92
CONSIDERAÇÕES FINAIS	95
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	100
APENDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	106

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho é resultado de um estudo interdisciplinar nas áreas da Comunicação Social e da Administração, tendo como tema principal a Comunicação Organizacional Interna. Decorre da percepção da importância da comunicação interna formal e informal nos processos de trabalho, nas estratégias e no planejamento das empresas. Considera-se, nesse sentido, a comunicação como órgão vital nas relações profissionais e nas relações entre indivíduos e organização.

O interesse nesta área de pesquisa vem da formação acadêmica e da vivência profissional da pesquisadora, formada em Comunicação Social, bacharelado em Publicidade e Propaganda, desde 1998, na Universidade Luterana do Brasil, no estado do Rio Grande do Sul.

Há alguns anos, foi convidada para lecionar em uma faculdade privada em Fortaleza, a Fanor, hoje integrante do Grupo Americano de Instituições de Ensino Superior – DeVry Brasil. Segundo representantes da instituição, na época, o convite foi feito porque eles precisavam de alguém com prática no mercado, para trabalhar com os alunos. No primeiro semestre de trabalho, a pesquisadora já conseguiu uma comunicação bastante interessante com os acadêmicos, o que resultou em uma experiência positiva.

Com o passar do tempo, a pesquisadora realizou alguns cursos de aperfeiçoamento e pós-graduação *lato sensu*, que puderam ajudar no desenvolvimento profissional. Novas oportunidades surgiram e o rumo da vida profissional foi redirecionado. Atualmente, trabalha como coordenadora de operações acadêmicas dos cursos de Comunicação e Design da Fanor, e o Mestrado, antes idealizado como um objetivo pessoal, tornou-se uma necessidade para avançar na formação acadêmica e atender às demandas cotidianas das suas funções profissionais.

Trabalhando ora como docente, nos cursos de Comunicação Social, ora como gestora administrativa, resolveu estudar a área da Comunicação dentro da Administração. Parte da compreensão de que a comunicação é um fator fundamental para os processos internos e, também, é claro, essencial na relação com o mercado e com a sociedade.

No atual contexto, existem muitos questionamentos e dúvidas em relação à comunicação organizacional, sobre o que, de fato, abrange essa comunicação. Trata-se de um simples discurso produzido por comunicólogos e gestores ou a comunicação deixa de ser apenas uma ferramenta formal, para se tornar parte viva dos processos organizacionais?

Conforme relata Oliveira e Paula (2011, p. 96):

A comunicação no contexto das organizações convive com essa contradição de ora reproduzir o discurso da gestão, ora, como processo social fundado na linguagem, gerar a articulação entre as instâncias de produção, circulação e consumo, em uma permanente interação de práticas discursivas e simbólicas.

A comunicação está impregnada na organização. Não apenas faz parte dela, mas, em certo sentido, é a própria organização, no sentido de que, efetivamente, a constitui. Fazendo-se uma analogia com o corpo humano, segundo Torquato (2009, p. 13), “[...] os fluxos de comunicação descendente e ascendente funcionam como veias abertas que fazem o sangue correr para os lados, para cima e para baixo. Se uma veia estiver entupida, o organismo morre”.

Segundo Casali (2009), na definição de comunicação organizacional, não existem duas manifestações distintas, como comunicação e organização. Não se trata, aqui, de uma composição de relacionamento, mas, sim, de um fenômeno único, um processo social dinâmico, que promove ação na criação de um microambiente estável e mutante.

As pessoas fazem parte deste processo social, “[...] criadores e estimuladores dos diferentes processos, práticas e contextos que emergem em razão dos seus processos de interação e de comunicação” (BULGACOV; MARCHIORI, 2010, p. 152). Segundo Cunha (2010), os atores são responsáveis pela construção e reconstrução da cultura e da estratégia organizacional; a realidade é construída coletivamente.

Por meio das diversas atividades organizacionais cotidianas, as interações comunicacionais acontecem. A comunicação interna não é apenas aquela comunicação formal, descendente, verticalizada e com canais definidos.

A comunicação interna ocorre de forma multidirecional, em ambientes físicos ou virtuais, com uma linguagem informal ou formal. Deve estar alinhada com a veracidade dos fatos ditos, da legitimidade das informações, da sinceridade quanto à motivação dos sujeitos e à clareza do que é comunicado.

Conforme Baldissera (2009, p. 159):

Criar/fomentar espaços para que a crítica seja manifestada abertamente revela não apenas a qualidade de uma gestão democrática, mas também níveis elevados de maturidade e responsabilidade em gestão. [...] inclusive qualificando a comunicação informal mediante comunicação formal ampla e verdadeira.

Na prática, muitas empresas contemporâneas não compreendem o verdadeiro sentido da comunicação organizacional e a importância da comunicação interna, como fator essencial para o sucesso. Os gestores ignoram os fatores que geram o comprometimento e a motivação do grupo de funcionários.

1.1 Problemática

Segundo Kunsch (2009), os estudos acadêmicos na área da Comunicação Organizacional têm obtido notoriedade no panorama mundial, no início deste terceiro milênio.

No período da Revolução Industrial, a comunicação nas organizações foi identificada como uma ferramenta importante: “[...] as primeiras manifestações se processaram no formato de ordens e informações, assumindo mais características de uma comunicação administrativa” (KUNSCH, 2009, p. 51). Angeloni (2010) conceituou esse período de corrente racionalista clássica, quando a direção controlava os canais de comunicação, tornando a comunicação essencialmente formal e descendente.

Segundo Angeloni (2010), isso mudou com o surgimento da corrente psicológica, quando a comunicação informal ganhou importância, da mesma maneira que as práticas das relações humanas. A comunicação organizacional

deixou, então, de ser somente funcional para tornar-se relacional. Outras correntes foram surgindo e, com elas, ocorreram várias transformações na forma de comunicação das empresas.

Entre as principais características na corrente sociológica, estão a comunicação multidirecional, a denúncia contra a burocracia e a organização comunicante. Nessa corrente, a expressão das pessoas envolvidas no processo é prioritária.

Na corrente gerencial, é reconhecida “[...] a importância da competência comunicação nos gestores” (ANGELONI, 2010, p. 25). Nesse sentido, fatores como estratégia, objetivos, participação e decisões são fundamentais para que um gestor seja eficiente. Os gestores precisam da comunicação para trabalhar esses fatores.

Segundo Angeloni (2010), as principais premissas dessa corrente são: a estrutura organizacional é uma verdadeira rede de comunicação; a cultura e a comunicação são estritamente ligadas; o sistema de comunicação é rico e informal e a intensidade das comunicações é extraordinária.

No atual contexto, na corrente contemporânea, a comunicação proporciona o compartilhamento do conhecimento; as novas tecnologias facilitam a disseminação da comunicação; e a conectividade das organizações é uma nova exigência do mercado.

Todas essas mudanças mostraram que a comunicação evoluiu junto com a Administração, com as relações profissionais, com os processos e com a tecnologia. Hoje “[...] essa ‘comunicação das organizações’ busca, na teoria e na prática, construir uma visão comunicacional holística, estratégica, humanizada e dialógica das organizações e de suas relações” (REIS, 2009, p. 47).

Portanto, para construir essa visão comunicacional, as organizações devem buscar o alinhamento na emissão das mensagens destinadas aos diversos públicos da organização. A comunicação organizacional é constituída pela comunicação integrada, que, por sua vez, é formada pela comunicação mercadológica, pela comunicação institucional e pela comunicação interna. Esses são os três pilares da comunicação integrada, sendo que cada qual trabalha com conteúdos e públicos distintos.

O processo de comunicação não se dá apenas com as práticas discursivas da comunicação integrada, mas com a fidelidade do discurso, através das ações institucionais e individuais, dos líderes e das pessoas que compõem o

grupo de colaboradores. É por meio dessas ações que o público percebe a transparência e honestidade do que é comunicado.

Trata-se de um grande desafio contemporâneo tornar a comunicação organizacional eficiente e eficaz. Segundo Figueiredo e Nassar (2010, p. 12), “[...] a sociedade e o mercado consumidor tornaram-se bastante hostis às ‘empresas analfabetas’, que não aprenderam a escrever, ouvir, falar, se expressar e principalmente dialogar no ambiente onde atuam”.

Mais do que nunca, as organizações precisam estabelecer uma relação de confiança e comprometimento com seu público interno, a fim de alinhar as estratégias comunicacionais da organização. Nesse sentido, a comunicação organizacional interna deve fazer parte do planejamento estratégico, promovendo o engajamento das pessoas. Desse modo, todos tendem a caminhar para atingir os mesmos objetivos. Essa percepção da importância da comunicação interna faz com que as organizações atinjam o sucesso esperado.

Diante das mudanças relacionadas à evolução da comunicação nas empresas, surge o questionamento central desta pesquisa:

Na percepção do público interno das empresas do segmento de incorporação imobiliária que foram eleitas, em 2012, como “as melhores empresas para trabalhar”, pelo prêmio *Great Place to Work*, no estado do Ceará, o que promove a eficiência e a eficácia na comunicação interna?

1.2 Justificativa

A evolução da sociedade proporcionou mudanças significativas nos meios de comunicação. As organizações tiveram que acompanhar o surgimento e posterior aprimoramento de novas tecnologias. Atualmente, vive-se um momento complexo, segundo Santaella (2010), pois se criou um mundo virtual, por meio do acesso às pessoas, a lugares e a informações, até então inacessíveis. O receptor ganhou voz direta, passou a transmitir opinião de forma mais ágil e amplificada. Suas visões, críticas e sugestões podem, agora, rapidamente, literalmente, ganhar o mundo. Trata-se de comunicação de igual para igual, de sujeito para sujeito(s). As organizações fazem parte deste universo.

Nesse contexto desafiador, torna-se ainda mais importante pesquisar a comunicação organizacional, um campo com constantes mudanças, por transitar em áreas distintas do conhecimento. Segundo Azambuja (2009, p. 166), “[...] o campo da comunicação nas organizações forma-se em uma zona de intersecção entre as áreas de saber estruturadas como ciências da comunicação e ciências da administração”.

A comunicação organizacional é responsável por estabelecer relações com diferentes públicos, desde os seus clientes, a imprensa, os fornecedores, os sócios, os colaboradores e muitos outros. Cada público define suas necessidades em relação à organização que, por sua vez, precisa estar atenta a essas demandas.

A comunicação organizacional, portanto, é um conceito que abrange todos os meios, todas as ações e todas as profissões utilizadas por uma organização pública ou privada que deseja, principalmente, se fazer ver, gerar opiniões, receber investimentos, ocupar espaço no mercado e se relacionar de modo conveniente com seus públicos de interesse (WEBER, 2009, p. 72).

Segundo Angeloni (2010, p. 69), “[...] as formas e tipos de comunicação deverão ser integradas e gerenciadas por meio de uma política global, ancorada em uma linguagem comum, evitando sobreposições das atividades comunicacionais”.

Compreender essas formas e tipos de comunicação organizacional servirá para instrumentalizar as empresas, procurando alcançar suas metas e seus objetivos. Sendo assim, a pesquisa acadêmica poderá servir de alicerce para que esse conhecimento seja gerado e construído.

Buscando identificar boas práticas de mercado e modelos de sucesso para servir de referência a empreendedores e gestores, optamos em pesquisar empresas que participaram do prêmio *Great Place to Work*, por considerar um selo de qualidade em gestão de pessoas.

A categoria de Construção e bens imobiliários se destacou com um grande número de empresas participantes no prêmio e com um perfil de público interno bastante heterogêneo, tornando a comunicação organizacional interna bastante desafiadora. Além das organizações a pesquisa também é representativa no meio acadêmico, segundo Weber (2009, p. 73), “[...] o debate sobre as profissões

do campo da comunicação interessa especialmente às instituições que representam essas profissões e àquelas que formam os profissionais para exercê-las”.

Portanto, esta pesquisa tem fundamental importância para todos os profissionais de educação superior, nas áreas de Administração de empresas e Comunicação Social, para todas as organizações que reconhecem a complexidade do atual contexto e, principalmente, para os alunos. Isso, porque visa a preparar a nova geração para o mundo de hoje, com investigações na comunicação organizacional interna como ferramenta de comunicação organizacional fundamental para o equilíbrio e o andamento das organizações contemporâneas.

1.3 Objetivos

A presente pesquisa busca aprofundar o conhecimento sobre o objeto de estudo, comunicação organizacional interna, por meio de um objetivo geral e de três objetivos específicos.

1.3.1 Geral

Compreender, segundo a percepção do público interno, nas empresas do segmento de incorporação imobiliária, que foram eleitas, em 2012, “as melhores empresas para trabalhar”, pelo prêmio *Great Place to Work*, no estado do Ceará, os fatores determinantes dos processos comunicacionais que contribuem para uma comunicação interna eficiente e eficaz.

1.3.2 Específicos

Entender como o público interno das empresas do segmento de incorporação imobiliária percebe a relação da comunicação interna com a comunicação institucional e a comunicação mercadológica.

Identificar como o público interno das empresas do segmento de incorporação imobiliária percebe a relação entre as práticas discursivas da comunicação organizacional e as ações institucionais.

Identificar como o público interno das empresas do segmento de incorporação imobiliária percebe a importância da comunicação interna informal como parte da comunicação organizacional.

1.4 Pressupostos

Os pressupostos adotados para a presente dissertação são os seguintes:

O público interno percebe que existe uma interação entre as práticas discursivas da comunicação interna com a comunicação Institucional e a comunicação mercadológica.

O público interno percebe que a comunicação organizacional está amparada pelas ações institucionais que tornam o discurso verdadeiro e legitima as informações.

O público interno percebe que a comunicação interna informal é parte dos processos comunicacionais da organização.

1.5 Síntese da Metodologia

A metodologia da presente pesquisa é caracterizada pela adoção de métodos quantitativos e qualitativos. Colaboradores das organizações do segmento de incorporação imobiliária responderam um questionário, caracterizado como *survey*, com questões fechadas e uma questão aberta sobre a comunicação institucional, de marketing e interna das empresas que participaram da pesquisa.

O tratamento dos resultados ocorreu de forma quantitativa, utilizando o programa SPSS (*Statistic Package for Social Science for Windows*), tendo resultado dados para realização de análises sobre a percepção dos colaboradores, em relação às interações comunicacionais entre a organização e os colaboradores; as chefias e os colaboradores; e entre os departamentos da empresa. Foi realizada uma análise

qualitativa para a questão aberta, categorizando e quantificando os resultados por meio da técnica de análise de conteúdo.

1.6 Estrutura da Dissertação

Com a intenção de aprofundar este objeto de estudo, a pesquisa segue sendo apresentada, no segundo capítulo, que aborda a Comunicação Social. Nesse sentido, são feitas considerações sobre a evolução dos meios de comunicação, sobre o advento das novas tecnologias na contemporaneidade e sobre a teoria da complexidade.

No terceiro capítulo, o tema é a comunicação nas empresas, a importância da comunicação organizacional nas estratégias empresariais e na humanização das organizações. A complexidade da comunicação organizacional e a importância da comunicação integrada. Também é feita uma abordagem sobre a comunicação institucional, da comunicação de marketing e da comunicação organizacional interna.

No quarto capítulo, é apresentada a metodologia utilizada no trabalho, envolvendo detalhes sobre a escolha da amostra da pesquisa e dos procedimentos operacionais realizados para quantificar e analisar os dados obtidos através da aplicação do instrumento de coleta. São relatados os resultados identificados pela pesquisa acadêmica, respondendo a nossa problemática e confirmando ou não os nossos pressupostos.

2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA COMUNICAÇÃO

A história da comunicação é decorrente de um longo processo de necessidade de troca, de emitir e receber mensagens. Buscando a evolução da espécie, os indivíduos procuraram se unir e criar uma civilização, na qual um ajudava o outro. A linguagem surgiu, facilitando esta criação. “De posse de repertórios de signos, e de regras para combiná-los, o homem criou a linguagem” (BORDENAVE, 2006, p.25).

Milhares de anos depois, em seu natural processo evolutivo, já com a linguagem definida, houve necessidade de ampliar a comunicação entre diferentes povos e culturas. Em paralelo ao processo de aumento e concentração populacional, evidenciou-se a importância da troca de mercadorias e de informações, como uma condição para a sobrevivência.

Alguns autores, como Burke (2008) e Angeloni (2010), pontuam as principais fases da evolução da comunicação, em quatro grandes eixos: oral, escrita, impressos e eletrônicos. Conforme Burke (2008, p. 61), “[...] o fio vermelho através do labirinto da comunicação, é aquele da predominância sucessiva de quatro mídias, que podem ser descritas, de forma sucinta, como os sistemas oral, escrito, impresso e elétrico”.

2.1 Principais fases da evolução da comunicação

Para cada fase que se iniciava na evolução da comunicação foram surgindo novas formas de transmitir e receber as mensagens e criaram-se também novas linguagens. As características da comunicação são específicas para cada fase que nasceram com as necessidades dos novos meios de comunicação, transformando ou buscando formas principiantes.

2.1.1 A Comunicação Oral

Cerca de cinco mil anos atrás, no período que antecede a escrita, não existiam registros e fontes de precisão. A história da comunicação oral foi reconstruída e registrada posteriormente. A comunicação era utilizada para as negociações entre os indivíduos, mas, com o crescimento das civilizações, vieram as possibilidades de ampliar o mercado de troca e procurar novas mercadorias em outras regiões. “Sem dúvida constitui uma tradição o fluxo de informações seguir o fluxo do comércio, pois os mercadores operando por mar ou terra traziam novidades juntamente com a mercadoria” (BRIGGS; BURKE, 2006, p. 31).

Conforme Burke (2008), além da importância da comunicação oral para o comércio, a prática também se consolidou na religião, por meio de sermões e orações, realizados nos púlpitos das igrejas e templos. As tabernas e barbearias eram espaços reservados para as pessoas comuns discutirem e criticarem as autoridades. Os teatros abusavam da comunicação oral e da expressão corporal. Existiam, ainda, os cafés, clubes e salões, espaços em que a comunicação oral prevalecia.

A comunicação oral é vista como uma característica pré-existente na vida em sociedade; entretanto, segundo Burke (2008, p. 63), “[...] em épocas diferentes e em lugares diferentes, a comunicação oral foi apoiada por diferentes instituições, desempenhou funções diferentes e papéis mais ou menos relevantes no sistema da mídia”. É o caso das antigas cidades-estado gregas, que reservavam um ambiente especialmente voltado para discursos públicos e discursos em assembleias, a “polis”, ou então, já no século XIX, o caso das cidades africanas, com seus contadores de história, chamados de poetas orais, que entretinham o público com informações do passado.

A comunicação oral desenvolveu-se em paralelo à evolução da sociedade e sua linguagem foi modificada com a chegada da escrita, depois com a chegada da imprensa e também com a chegada da mídia eletrônica. Décadas depois, dos primeiros registros da história da comunicação oral, ela continua tendo um papel importante para a sociedade. Conforme Briggs e Burke (2006), nas próprias universidades, este meio de comunicação é fundamental,

O ensino nas universidades baseava-se em palestras, debates formais ou disputas (testando a habilidade lógica dos estudantes) e discursos formais ou declarações (testando seus poderes de retórica). A arte da fala (e do

gesto) era considerada pelos retóricos tão importantes quanto a da escrita (BRIGGS; BURKE, 2006, p. 37).

Até pouco tempo atrás, as avaliações acadêmicas eram realizadas por meio da prova oral, na qual o conhecimento do aluno deveria ser demonstrado a partir do seu discurso. No atual contexto, algumas profissões continuam considerando a comunicação oral como característica importante para o bom desempenho profissional. Como exemplo, podem ser citados os advogados e também os docentes.

Angeloni (2010) apresenta as principais características da comunicação oral: as mensagens eram transmitidas através de narrativas e contos, que eram construídos através de mitos; muitas informações e conhecimentos se perderam com o tempo, principal restrição do período da comunicação oral; os ruídos eram minimizados, devido à comunicação ocorrer em pequenos grupos; a repetição das informações ocorria com frequência, evitando o mal-entendido e a boa memória era uma característica importante dos agentes envolvidos na comunicação. “[...] Daí, a chamada “arte da memória”, associando as coisas a serem lembradas a imagens vívidas, situadas numa estrutura imaginária [...]” (BURKE, 2008, p. 66).

Com o passar do tempo, segundo Burke (2008), nas três revoluções dos meios de comunicação: no desenvolvimento da escrita, na imprensa e na mídia eletrônica, incluindo especialmente o rádio, a televisão e a internet, a comunicação oral foi modificada e seus elementos se adaptaram às novas mídias. As comunicações “[...] mais antigas não são abandonadas, mas ambas coexistem e interagem” (BRIGGS; BURKE, 2006, p. 15). Apesar disso, essência da comunicação oral - a emissão e recepção das mensagens simultâneas, no tempo e lugar das interações - foi modificada com a escrita e irá retornar mais tarde, com o surgimento da mídia eletrônica, a internet. Esta compreensão das transformações das mídias, segundo Lévy (1999), ajudará a “entender a mutação contemporânea da civilização” (LÉVY, 1999, p. 116), a forma como os sujeitos interagem, o individualismo e o conhecimento superficial da cultura/contexto do outro são características dos indivíduos contemporâneos.

2.1.2 A Escrita

A escrita foi um meio de comunicação importante neste processo. A partir de cartas enviadas por mensageiros, a troca de produtos se efetuava com mais agilidade, satisfazendo, assim, as necessidades dos comerciantes. Ao mesmo tempo, segundo Briggs e Burke (2006), as estradas eram construídas com a ajuda dos governantes que demonstravam interesse pelas comunicações. Esse interesse decorria do fato de que os processos de governo eram centralizados nas capitais, que transmitiam comandos para as províncias.

No início, a sociedade era pouco letrada, uma pequena minoria da população sabia ler e menos ainda, escrever. Surgiu, assim, o “letramento mediado”, que ocorria com uma “[...] pessoa com um “escritório” na rua, compondo ou escrevendo cartas para gente que não sabia escrever” (BRIGGS; BURKE, 2006, p.41). Nas pequenas aldeias padre e pastores ajudavam os paroquianos com a “alfabetização mediada”.

Segundo Briggs e Burke (2006), a escrita trouxe várias consequências para a sociedade. Com o aumento do letramento, cresceram os números de ocupações ligadas à escrita. Entre essas ocupações, podem ser citadas, as dos próprios escritores públicos, dos escrivãos, dos notários, dos contadores e dos empregados de escritório.

A difusão da alfabetização também teve sua importância registrada nos campos da religião e da política, por meio das escrituras sagradas e dos registros escritos da burocracia. Na religião,

Os monges copiavam manuscritos, como também os estudantes nas universidades, mas a multiplicação de manuscritos teve lugar, sobretudo, em scriptoria comerciais, onde grupos de escribas escreviam as mesmas palavras ditadas e, assim, permitiam a “publicação” de um texto antes da era da imprensa (BURKE, 2008, p. 69).

Na política, os governantes tiveram como coletar, registrar, organizar e recuperar informações sobre a sociedade que eles administravam, tornando, assim, a administração mais burocrática e ligada ao papel.

Conforme Angeloni (2010), essa etapa baseada no alfabeto e no manuscrito foi de extrema importância para a história da comunicação, registrando as características fundamentais desse período. São elas: a escrita combina os signos ao universo dos sons, criando uma nova ligação entre a comunicação oral e a comunicação escrita; com o aumento da utilização da visão, a escrita reduziu a utilização dos outros sentidos, como o som, o tato e o paladar; o ser humano consegue comunicar ideias por meio dos signos; as gerações futuras podem ter acesso ao conhecimento em registros antigos; a história baseava-se em tábuas de argila, rolos de papiro e manuscritos, não mais na imaginação coletiva acumulada; os discursos são separados dos contextos em que foram produzidos, eliminando a tradução, mediação e adaptação dos mensageiros da comunicação oral; e inicia-se a comunicação espaçada, a emissão intercalada da recepção da mensagem.

2.1.3 Os Impressos

Segundo Burke (2008), a invenção dos primeiros tipos móveis ocorreu na China e na Coreia, nos séculos XIII e XIV; entretanto, mesmo com a evolução tecnológica dos tipos móveis, os impressos só foram largamente adotados no século XV, com a escrita alfabética. Por esse motivo, a invenção foi atribuída à Gutenberg, que utilizou da técnica, na Europa, para fins comerciais.

Briggs e Burke (2006, p. 74) atribuíram a facilidade em acumular o conhecimento à impressão gráfica, “[...] por difundir as descobertas mais amplamente e por fazer com que fosse mais difícil perder a informação.”

Próximo dos anos de 1800, o alemão Friedrich Koenig patenteou uma nova invenção, um prelo acionado pela força do vapor, aumentando a capacidade de impressão consideravelmente. Foi assim que o material impresso se desenvolveu e cresceu, em diferentes países, alcançando um círculo de leitores cada vez maior. No Brasil, temos o exemplo do cordel, como demonstração da ampliação de

utilização de impressos, por diversos segmentos sociais; no Ocidente, os quadrinhos; e no Japão, o mangá.

[...] materiais impressos se tornaram muito importantes na vida diária. A capacidade de penetração desses materiais merece ser enfatizada. A difusão de livros, panfletos e jornais constituía somente uma parte da história, que incluía também o surgimento de dois gêneros normalmente associados apenas aos séculos XIX e XX: o cartaz e o formulário oficial (BRIGGS; BURKE, 2006, p. 75).

As igrejas contribuíram organizando campanhas de alfabetização para a população, com a intenção de motivar a leitura da Bíblia. Alguns governos passaram a exigir a alfabetização como condição para votar.

Conforme Burke (2008), as consequências mais profundas do prelo foram a padronização e a fixação de linguagens nacionais, ocasionado a venda de livros para diferentes regiões, difundindo conhecimento e compartilhando segredos de diferentes ofícios com os leitores.

Os impressos foram também responsáveis por encorajar a crítica e até a revolução. Tiveram papel significativo, por exemplo, na reforma Protestante. Por meio de panfletos impressos, os protestantes atacavam a Igreja católica e publicaram livros proibidos.

Segundo Angeloni (2010), a impressão tem o poder de resguardar o conhecimento. Diferente do que ocorria na época do manuscrito, com o texto impresso, as ideias passaram a ser registradas em vários locais, sem caírem no esquecimento. Assim, houve o aumento considerável da transmissão dos textos, sendo que cada leitor passou a interpretar o texto independente da presença do mestre. Ampliou-se, deste modo, a possibilidade de comunicação, ainda que isso passou a ocorrer de maneira diferente, já que o destinatário tornou-se um indivíduo isolado, que lê em silêncio.

Na linha do tempo, em 1792, segundo Marcondes (1994), o físico Claude Chappe inventou o telégrafo. A invenção do telégrafo mostrou um novo caminho a ser percorrido: a criação de vias de transmissão de informações, separadas das tradicionais vias de trocas de mercadorias. A informação não necessita toda a

infraestrutura de uma estrada, por exemplo, para chegar ao seu destino, o receptor da comunicação. Bastam alguns fios para enviar e receber mensagens.

Os meios de comunicação foram evoluindo, conforme a necessidade do ser humano. A necessidade de troca informacional cresceu e criaram-se os meios de comunicação eletrônicos: o filme, o rádio e a televisão, cada qual com suas características. As primeiras mensagens eram enviadas aos receptores de forma amadora, novos profissionais dos meios de comunicação eletrônica, eram treinados e capacitados para trabalhar com as novas tecnologias. A programação se desenvolveu junto com a tecnologia e assim foram surgindo novos programas, criados de acordo com o público receptor. A expansão tecnológica permitiu a amplitude de transmissão, surgiram os meios de comunicação de massa.

Atualmente, a comunicação conquistou seu espaço e um novo significado na vida da maioria das pessoas. Novos meios de comunicação surgiram: o telefone móvel, a internet e a TV a cabo. Estes meios que utilizamos diariamente e fazem parte da nossa vida nos colocam a par da política, do esporte, da saúde, da educação e ainda nos fornecem entretenimento. A amplitude de sua interferência fez com que ultrapassasse até mesmo a mensagem a ser transmitida. A internet foi mais uma mídia que trouxe a evolução da civilização e se transformou de um meio de comunicação para um meio de conhecimento.

2.1.4 Meios Eletrônicos

O rádio foi um dos primeiros meios de comunicação de massa, mas muito antes de se tornar um meio de comunicação, ele nasceu com outro objetivo: o de enviar mensagens para grandes distâncias em código morse. Até mesmo na Primeira Guerra Mundial, ele foi utilizado em circunstância especial para transmissão de mensagens ou para cobrir corridas de barco da copa América.

Segundo Lopez (2009), várias pessoas contribuíram para o surgimento do rádio com as suas descobertas e invenções. O processo iniciou em 1753, com o estudo da eletricidade como elemento para transmissão de mensagens à distância, por Benjamin Franklin. Depois, Samuel Morse, William Fothergill Cooke e Charles Wheatstone pesquisaram os princípios de eletromagnetismo para transmitir

informações. Em 1876, Alexander Graham Bell criou o aparelho que transforma as vibrações da voz humana em som. Um ano depois, em 1887, o alemão Heinrich Rudolf Hertz ratificou a teoria das ondas radiofônicas. Na sequência, Guglielmo Marconi e Padre Landell de Moura, na Europa e no Brasil sucessivamente, pesquisavam sobre radiotelegrafia, a transmissão de informações e vozes a distância, sem a utilização de fios.

Já em 1906 os cientistas Reginald Fessenden e Ernest Alexanderson fizeram uma experiência na noite de Natal que demonstrou, através da transmissão de sons de violino, um espetáculo de canto e discursos, que o rádio poderia ter uma utilidade além da comunicação ponto-a-ponto (LOPEZ, 2009, p. 2).

Finalmente, em 1916, o rádio foi constituído meio de comunicação, por David Sarnoff, que trabalhava na Marconi Company. Seu desejo era tornar o rádio um utilitário doméstico. As vantagens do novo meio de comunicação começaram a aparecer, mas, inicialmente, Sarnoff organizou um consórcio com os comerciantes e fabricantes de rádio, para o financiamento dos programas. Ele acreditava que as pessoas que compravam o aparelho de rádio deveriam receber a programação paga pelo fabricante. (BRIGGS; BURKE, 2006)

Segundo Briggs e Burke (2006), em 1922, a radiodifusão teve início nos Estados Unidos. Uma enorme demanda por aparelhos fez com que surgisse um grande número de estações, de todos os tipos, como rádios associadas a jornais, ligadas a cidades, universidades, escolas e vendas a varejo.

[...] o rádio revelou-se um meio ideal para apresentar as notícias, especialmente em nível nacional. De fato, um efeito importante da comunicação pelo rádio foi encorajar a padronização da língua falada, do mesmo modo como a imprensa tinha favorecido a padronização da linguagem escrita (BURKE, 2008, p. 76).

O meio de comunicação - rádio se profissionalizou, aumentando as redes em 24%, em cinco anos, ao mesmo tempo em que diminuiu o número de radioamadores. As programações começaram a ficar mais semelhantes umas das

outras e, por este motivo, houve um desapontamento geral da população. Entretanto, para as redes, o rádio tratava-se de um grande negócio.

Durante o processo de desenvolvimento do rádio, foram registrados os primeiros experimentos que deram vida à televisão. Segundo Mattos (2002), no ano de 1873, o norte-americano Willoughby Smith fez descobertas sobre o elemento químico selênio. Em 1875, George Carey criou um aparelho de transmissão de imagens por meio de circuitos elétricos. Os cientistas Sawyer e Maurice Le Blanc idealizaram o “sistema de varredura”, onde as imagens são transformadas em linhas e transmitidas em uma alta velocidade, fazendo com que o olho humano perceba como movimento. Em 1884, Paul Nipkow criou o primeiro sistema de televisão eletromecânica que foi utilizado até o ano de 1940. O tubo de vidro a vácuo foi inventado em 1897 pelo K.F. Braun, viabilizando a televisão eletrônica. Campbell Swinton planejou o mecanismo de funcionamento da televisão moderna, entretanto, foi John Logie Baird que, em 1923, realizou a primeira demonstração da televisão, utilizando o sistema de varredura eletrônico. Ainda em 1928, Baird testou a televisão em cores.

A inauguração da primeira estação de transmissão foi na Inglaterra, no ano de 1936, a *British Broadcast Corporation (BBC)*, constituindo-se a primeira emissora de TV pública do mundo. Em 1939, foi criada a *National Broadcasting Company (NBC)*, que “[...] começou a transmitir regularmente as imagens e o som do que viria a ser o primeiro canal de televisão comercial do mundo” (MATTOS, 2002, p. 166).

No período de 1939 a 1945, na II Guerra Mundial, as transmissões de televisão foram interrompidas, na maioria dos países, e, em outro, a programação foi censurada. Já em 1948, a televisão começou a ser vista como ferramenta publicitária, e os anúncios começaram a fazer parte da programação. Nesse mesmo ano, John Walson instalou uma antena coletiva via cabo.

Após a II Guerra Mundial, houve, na televisão, um crescimento vertiginoso. Segundo Mattos (2002), a estimativa é que, em 1949, existia mais de um milhão de aparelhos receptores vendidos e, dez anos depois, o número era de cinquenta milhões.

A televisão chegou ao Brasil em 1950, no mesmo período que a BBC de Londres realizou a primeira transmissão de televisão internacional. Em 1951, nos Estados Unidos, ocorreu a primeira transmissão pública em cores.

Segundo Mattos (2002), a grande revolução tecnológica que modificou o rumo da televisão foi a descoberta do videoteipe, em 1956. Os programas, até então transmitidos ao vivo, sem a possibilidade de corrigir os erros cometidos pelos apresentadores e operadores de câmera, profissionalizaram-se, possibilitando a implantação de uma estratégia de programação horizontal.

Outros acontecimentos que marcaram a história no mundo foram transmitidos pela televisão, que, com o passar dos anos, aumentou consideravelmente a quantidade de aparelhos receptores, emissoras e transmissoras.

Conforme Mattos (2002), a televisão no Brasil passou por seis fases distintas ao longo do seu desenvolvimento. A primeira fase foi elitista, quando somente as pessoas com maior condições econômicas tinham acesso ao veículo. Essa fase foi no período de 1950 a 1964. A segunda fase identificada pelo autor compreende o período de 1964 a 1975 e foi denominada de fase populista. Nesta fase, com o incentivo do governo, o aparelho de televisão era financiado em diversas prestações, aumentando, assim, a possibilidade de compra. A fase do desenvolvimento tecnológico, que foi de 1975 a 1985, teve como característica principal o aperfeiçoamento da produção dos programas. A quarta fase, da transição e da expansão internacional, teve como característica o fato de que a qualidade dos programas brasileiros foi reconhecida no exterior, intensificando a exportação em 1985 a 1990. Entre 1990 e 2000, ocorreu a fase da globalização e da TV paga, com o crescimento das opções de canais, a diversificação maior das programações, que buscavam atrativos; é o caso dos programas interativos. A sexta e última fase é a fase da convergência e da qualidade digital, que começou no ano de 2000 e busca a interatividade entre outros meios de comunicação.

Por muitos anos, a televisão se tornou a principal fonte de informação e entretenimento da sociedade. Ainda hoje, o veículo continua sendo um meio de comunicação muito utilizado pela população; entretanto, com o rápido desenvolvimento tecnológico, segundo Burke (2008, p. 77),

[...] a televisão foi, por sua vez, ultrapassada por áudio e videocassetes, pelos DVD's e, sobretudo, pela expansão da internet. Do início dos anos 1990 em diante, a web – originalmente desenvolvida para promover a pesquisa acadêmica – foi aberta para um público mais amplo e se popularizou muito rápido.

Segundo Briggs e Burke (2006), o avanço tecnológico ocorreu quando uma rede exclusivamente dedicada à pesquisa acadêmica tornou-se a rede das redes, em que todos passaram a ter acesso à informação. Esta informação era codificada em fatias ou pacotes, quando enviadas de um emissor, e o sistema receptor as unia novamente.

Conforme Briggs e Burke (2006), o desenvolvimento e o crescimento deste novo meio de comunicação ocorreram de forma extraordinária. Os primeiros provedores de serviços comerciais, o *CompuServe*, a *American On-Line* e o *Prodigy*, em dois anos, de 1993 a 1995, tinham, juntos, 3,5 milhões de assinantes.

Depois vieram novas ferramentas, “[...] o desenvolvimento de hiperlinks, o destaque de palavras ou símbolos dentro de documentos ‘clitando sobre eles’, isso era a chave de todo o progresso futuro.” (BRIGGS; BURKE, 2006, p. 302). Segundo Ferrari (2010, p. 112), “o leitor passa a ser um sujeito conectivo, a peça principal da ação. É o leitor que escolhe em qual *link* ‘clitar’ e qual matéria irá ler primeiro”.

Santaella (2010) afirma que, com o passar do tempo, a possibilidade de gerar conteúdo, de emitir opinião, de trocar pontos de vista, visões de mundo são aspectos que fizeram com que a comunicação humana tivesse uma múltipla abertura de caminhos, possibilitando que o receptor se transformasse em emissor.

2.2 Novas Tecnologias

No atual contexto, as novas tecnologias estão modificando as relações entre as pessoas, as relações sociais, profissionais e pessoais. Segundo Ferrari (2010), estão cada vez mais centradas na informação individualizada, em estórias, costumes e experiências de vida. As novas tecnologias estimulam a participação, a interação em tempo real, produzida em uma estrutura horizontal. Segundo Lima

(2011, p. 119), as mensagens “[...] são cada vez mais fluidas, porosas, virtuais e flexíveis”.

Conforme Lévy (1999), as mudanças tecnológicas ocorrem de forma tão acelerada e generalizada que até mesmo as pessoas mais conectadas às novas tecnologias encontram dificuldades em acompanhar as mudanças, “[...] já que ninguém pode participar ativamente da criação das transformações do conjunto de especialidades técnicas, nem mesmo seguir essas transformações de perto” (LÉVY, 1999, p. 28).

Os dispositivos comunicacionais que determinam a relação entre os participantes nas interações de comunicação são alterados de acordo com a mídia utilizada, conforme explica Lévy (1999, p. 65),

A imprensa, o rádio e a televisão são estruturados de acordo com o princípio um-todos: um centro emissor envia suas mensagens a um grande número de receptores passivos e dispersos. O correio ou o telefone organizam relações recíprocas entre interlocutores, mas apenas para contatos de indivíduo a indivíduo ou ponto a ponto. O ciberespaço torna disponível um dispositivo comunicacional original, já que ele permite que comunidades constituam de forma progressiva e de maneira cooperativa um contexto comum (dispositivo todos-todos).

Nesta comunicação de todos para todos, segundo Recuero (2009), as ferramentas de comunicação, mediadas pelo computador, possibilitam a expressão e a sociabilização entre os diferentes atores do processo comunicacional, processo este “[...] participativo, socializante, descompartmentalizante, emancipador” (LÉVY, 1999, p. 30).

Na sociedade contemporânea, as relações humanas estão estreitamente relacionadas à tecnologia da informação, que proporciona as interações e relações virtuais, criando, conforme Lévy (1999), a *tecnocultura*. Trata-se, segundo o autor, de uma cultura que surgiu através das interações entre os atores e suas conexões, “[...] ao interagir com o mundo virtual, os usuários o exploram e o atualizam simultaneamente. Quando as interações podem enriquecer ou modificar o modelo, o mundo virtual torna-se um vetor de inteligência e criação coletivas” (LÉVY, 1999, p. 78).

Conforme Lévy (1999), estas construções de conteúdos, produzidas de forma coletiva no ciberespaço, se desenvolveram de forma eficaz e, com isso, aceleraram o ritmo da alteração tecnossocial. Assim, a participação ativa nos processos ajudou na compreensão e apropriação do espaço e dos laços sociais.

Quanto mais os processos de inteligência coletiva se desenvolvem – o que pressupõe, obviamente, o questionamento de diversos poderes -, melhor é a apropriação, por indivíduos e por grupos, das alterações técnicas, e menores são os efeitos de exclusão ou de destruição humana resultantes da aceleração do movimento tecnossocial (LÉVY, 1999, p. 29).

Segundo Lévy (1999), esta interconexão, que liga computadores de toda parte do mundo, em um espaço aberto, criando comunidades virtuais e possibilitando a inteligência coletiva, chama-se ciberespaço. “O ciberespaço surge como a ferramenta de organização de comunidades de todos os tipos e de todos os tamanhos em coletivos inteligentes, mas também como o instrumento que permite aos coletivos inteligentes articularem-se entre si” (LÉVY, 1999, p, 135).

As fronteiras dos meios de comunicação se dissolvem em benefício da circulação, do compartilhamento de conteúdos. Nas redes digitais, a comunicação a oral, a escrita, a impressa e a audiovisual dividem espaço, num território que é de todos. É o reencontro de todos os meios de comunicação.

Segundo Lévy (1993), novas estruturas discursivas serão inventadas e as imagens e sons, por exemplo, poderão ser elementos decompostos, recompostos, indexados, ordenados, comentados e associados “[...] no interior de hiperdocumentos multimídias” (LÉVY, 1993, p, 103). As ferramentas tecnológicas disponíveis permitem a modificação/alteração do “real”, criando um novo objeto que nunca existiu no mundo real, eliminando a fronteira entre real e virtual, conectando os dois mundos.

[...] o ciberespaço como prática de comunicação interativa, recíproca, comunitária e intercomunitária, o ciberespaço como horizonte de mundo virtual vivo, heterogêneo e intotalizável no qual cada ser humano pode participar e contribuir (LÉVY, 1999, p. 128).

Em suas previsões em relação ao futuro, Lévy (1993) imagina um jornal audiovisual personalizado, de acordo com os interesses de cada indivíduo e bancos de conhecimento que serão hábeis na pesquisa de referências, selecionando informações pertinentes ao tema específico, realizando conexões entre os conteúdos. O autor prevê, também, que os “[...] ‘programas agentes’ instruídos por seus proprietários filtrarão e classificarão a correspondência de acordo com a prioridade, agendarão encontros e buscarão informações na rede que sejam suscetíveis de interessar a seu mestre” (LÉVY, 1993, p. 111).

A evolução tecnológica trouxe e trará ainda mais transformações significativas na Economia, na Política e, também, na área do conhecimento humano. Trata-se da consagração da internacionalização de todos os setores. Este processo de globalização faz com que os horizontes se ampliem de uma forma rápida e simples. Na área da comunicação, através da internet, o mesmo processo criou uma imensa possibilidade de integração entre os usuários do ciberespaço.

Todas as organizações, de uma forma geral, estão se adaptando para o mercado que se apresenta, “[...] a infraestrutura do ciberespaço, novo espaço de comunicação, de sociabilidade, de organização e de transação, mas também novo mercado da informação e do conhecimento” (LÉVY, 1999, p. 32).

As informações e conhecimentos fazem parte da nova realidade organizacional, e as organizações podem ser identificadas como “[...] processos orgânicos e dinâmicos em que novos elementos entram constantemente em cena” (SANTAELLA, 2010, p, 278). Assim, as organizações estão sempre em processo de aprendizagem, de mudanças e de evolução.

Ubiquidade da informação, documentos interativos interconectados, telecomunicação recíproca e assíncrona em grupo e entre grupos: as características virtualizantes e desterritorializantes do ciberespaço fazem dele o vetor de um universo aberto. Simetricamente, a extensão de um novo espaço universal dilata o campo de ação dos processos de virtualização (LÉVY, 1999, p. 52)

Conforme Santaella (2010, p. 278), trata-se da “[...] comunicação colaborativa, que estimula o trabalho participativo, a interação em tempo real e em que a informação disponível não é mais fornecida ‘de cima para baixo’, mas

produzida em uma estrutura horizontal.” Os processos democráticos informais, as decisões baseadas no consenso, a proatividade dos colaboradores e relações complexas baseadas na flexibilidade, criatividade, diversidade e diferenças são características das organizações pós-modernas, segundo Marchiori (2011).

Nas organizações, “[...] a comunicação não pode gerar um modelo de interação pautado em simetrias, considerando-se que a natureza da ação comunicacional se faz em meio a processos de defasagem e de complexidade.” (FAUSTO, 2011, p. 57)

A subjetividade e as identidades múltiplas são questões que estão relacionadas ao mundo virtual. Conforme Santaella (2010, p. 282), “[...] a relação entre o eu e o(s) outro(s) fica rodeada de ambigüidades, geradas, por exemplo, pelo potencial para o anonimato, para a construção múltipla de eus e identidades nos espaços plurais que a internet propicia”.

A comunicação organizacional, contextualizada no mundo virtual, compartilha características que procedem dos sistemas complexos. Segundo Santaella (2010), a forma imprevisível de interações que ocorrem sem prévio planejamento é considerada um fator emergencial, assim como a auto-organização, sem agente central controlando o comportamento e funcionamento do ciberespaço. “[...] Os próprios elementos que nele se desenvolvem irão de modo espontâneo encontrar a forma adequada de estabelecer relações” (SANTAELLA, 2010, p. 286). Estas relações, conexões, entre os atores envolvidos no processo, são realizadas através da conectividade, característica do ciberespaço e dos sistemas complexos.

Segundo Baldissera (2009), é uma nova realidade, onde as organizações se atualizam, através de um “[...] emaranhado de interações, retroações, inter-relações, tensões, conflitos, resistências, cooperações, desorganizações e desordem.” (BALDISSERA, 2009, p. 140) uma realidade complexa, ágil e mutável, em transformação constante.

2.3 Conhecimento Científico

Fomos educados e alfabetizados através de uma ciência que fragmenta, separa, enumera os fatos. Desde o tempo de escola, os fenômenos são pesquisados através de matérias, disciplinas, estudamos as partes. Entretanto, os fenômenos ocorrem dentro de um contexto maior, de um sistema complexo, mutável e este contexto com variações interfere no fenômeno.

E é através desta realidade que se apresenta, em ambiente de mutação e de evolução, que surgem críticas às metodologias existentes. Elas vêm para questionar as “[...] conseqüências mutiladoras, redutoras, unidimensionais e finalmente ofuscantes de uma simplificação que se considera reflexo do que há de real na realidade” (MORIN, 2011, p. 6).

Segundo Morin (2011), a comunidade científica dissipa os fenômenos pesquisados, reduzindo-os, partindo-os, fragmentando-os, simplificando a complexidade de tais fenômenos, através do paradigma da simplificação. O paradigma da simplificação não concebe o uno e o múltiplo de um mesmo objeto, ou ele unifica o fenômeno excluindo-o de seu contexto, ou ele pesquisa o fenômeno de uma forma múltipla, na diversidade, sem conceber a unidade.

O autor exemplifica o paradigma da simplificação, através de exemplos de estudos com o ser humano. Este ora é pesquisado na Ciência Biológica, como um ser anatômico, fisiológico e ora pesquisado nas Ciências Humanas e Sociais, como realidade psicológica. Outro exemplo importante do paradigma simplificador é utilizado no filme “O Ponto de Mutação”, de direção de Bernt Capra, baseado no livro de Fritjof Capra, de 1983. Uma das cenas mais impactantes do filme é quando uma bióloga faz uma análise de uma árvore, de forma sistêmica, fala da relação da planta com o meio ambiente ao seu redor, da teia de relações existentes entre os fenômenos, enaltece a teoria dos sistemas vivos, caracterizando como coesa e coerente, ao mesmo tempo em que critica a metodologia cartesiana-newtoniana como uma visão patriarcal.

Estas teias de relações existentes nos fenômenos carregam características do todo, que só existem na conexão entre as partes.

[...] o objeto existe, mas na interação como o sujeito, vai constituir-se com peculiaridades, características de relação, numa espécie de 'mistura', de simbiose, de modo que fica sempre difícil a determinação dos limites, ou seja, saber até onde é um, até onde é outro (BAPTISTA, 2012, p, 10).

Esta reflexão, iniciada na Biologia e que se expandiu para outras áreas da ciência, num sentido quase universal, tornou-se um alicerce para a construção do pensamento complexo. A teoria da complexidade teve como fonte de inspiração, análise e pesquisa: a abordagem sistêmica.

2.3.1 Abordagem Sistêmica

A abordagem sistêmica surgiu com a pesquisa de Bertalanffy (1973), denominada de Sistemas Abertos. Organismos vivos que se relacionam com o ambiente formam a base da Teoria dos Sistemas. A abordagem sistêmica não é uma exclusividade da Biologia, pois também foi desenvolvida na Física, nas Ciências Sociais e na Psicologia. Trata-se de compreensões semelhantes em áreas distintas, que podem atravessar os universos individuais e fomentar uma unidade da ciência. Essa unidade é fundamentada na necessidade de estudar o todo, conhecer o organismo completo, o conhecimento da interação dinâmica das partes. Conforme Capra, "A concepção sistêmica vê o mundo em termos de relações e de integração. Os sistemas são totalidades integradas, cujas propriedades não podem ser reduzidas às de unidades menores" (CAPRA, 1998, p. 260).

A Teoria dos Sistemas trabalha de forma ampla, procura soluções para problemas originais, que abrangem a totalidade das partes. Segundo Bertalanffy (1973), todo organismo vivo é um sistema aberto em contato com o ambiente externo, em um fluxo de entrada e de saída, mediante construção e decomposição de componentes.

Para Katz e Kahn (1978), nas Ciências Sociais, o fluxo de entrada e saída é um sistema de energia *input-output*. Os inputs são as entradas através de insumos, materiais, informações, recursos humanos e energia, que passam pelos processos de transformação das organizações e chegam à saída, o *output*. Produtos

e serviços que chegam ao meio ambiente e que retornam para a organização em forma de *feedback* geram novos *inputs*. Motta (2002), alguns anos depois, detalha melhor o esquema conceitual de Katz e Kahn (1978), aplicado às organizações.

Entre os aspectos abordados, estão: a) importação de energia, através de insumos do ambiente, matéria-prima e mão de obra; b) o processamento destes insumos e a transformação em produtos; c) os produtos no ambiente, chamado de exportação de energia; d) o retorno da energia que voltou do ambiente para a organização, os ciclos de eventos; e) a reposição de energia para a organização pode evitar a entropia negativa e sua morte; f) o *feedback* em forma de informação e retroalimentação, a organização pode corrigir seus desvios; g) o retorno do produto no mercado em estado estável e homeostase dinâmica; h) a multiplicação e elaboração de funções dos produtos, que é chamada de diferenciação; i) por fim, a equifinalidade, as formas de atingir um estado estável, através de estudo de seus processos e controle de suas operações. A definição do pensamento sistêmico abordado por Capra (1998) confirma o esquema conceitual de Katz e Kahn (1978). “O pensamento sistêmico é pensamento de processo; a forma torna-se associada ao processo, à inter-relação à interação, e os opostos são unificados através da oscilação.” (CAPRA, 1998, p. 261)

Além do esquema conceitual que caracteriza as organizações como sistemas abertos, Katz e Kahn (1978) definem o funcionamento organizacional alinhado a cinco subsistemas básicos: subsistema de produção; subsistema de apoio; subsistema de manutenção; subsistemas adaptáveis; e sistemas gerenciais.

O subsistema de produção está relacionado aos processos da organização, à energia e às informações no ciclo de atividades da empresa e ao subsistema de apoio ou de suporte. É responsável pelos trâmites internos e externos, que envolvem as extensões da produção, auxiliando na procura de *input* e nas transações de *output*.

Os subsistemas de manutenção trabalham diretamente com o capital humano, desde o recrutamento, a socialização do funcionário, a formação da conduta do funcionário, respeitando às normas da empresa, até a criação de recompensas.

Os subsistemas adaptáveis estão relacionados com as mudanças externas. As organizações fazem parte de um mercado que está inserido em uma realidade social e econômica. As mudanças que ocorrem no ambiente externo

atingem as organizações, e o relacionamento com este ambiente proporciona informações importantes, para desenvolver pesquisas e procurar identificar as necessidades do mercado.

Os sistemas gerenciais trabalham com a prática da administração de empresas, criando mecanismos de controlar, coordenar e dirigir as atividades da organização.

Assim, podemos dizer que “[...] a organização é um sistema composto de partes interdependentes, mesmo diferenciadas, em que o todo tem propriedades maiores que a mera soma ou justaposição das partes que o compõem.” (MOTTA, 2002, p. 198).

Motta (2002) classifica as organizações, segundo a função que exercem em uma sociedade global. Segundo ele, as organizações como subsistema da sociedade global são classificadas em: a) Organizações econômicas ou produtivas, que fornecem produtos ou serviços para a sociedade; b) Organizações de manutenção, relacionadas à socialização e ao treinamento - podemos citar as escolas e igrejas que desenvolvem este papel; c) Organizações adaptativas, onde o conhecimento é a matéria-prima destas organizações e classificam-se em laboratórios e empresas que trabalham com pesquisas; d) Organizações político-administrativas, onde é feito o controle de recursos humanos e materiais, através dos sindicatos, órgãos públicos e o estado.

Se pensarmos na abordagem sistêmica, num contexto mais amplo como o sistema global, na soma dos países, saberemos que eles se diferenciam uns dos outros por suas culturas e características; entretanto, são interligados por políticas econômicas mundiais, regras, leis e fenômenos sociais. Esta visão das partes que compõem um todo é a essência da abordagem sistêmica. O todo não resulta na soma das partes individuais, pois a ligação delas mostra uma nova realidade e só a interdisciplinaridade entre as áreas pode compreender o sistema completo.

Através de Katz e Kahn (1978), compreendemos a Teoria dos Sistemas nas organizações, num paralelo entre organizações e o organismo humano. Conseguimos identificar que as características são comuns entre as ciências, “[...] existem modelos, princípios e leis que se aplicam aos sistemas generalizados qualquer que seja seu tipo particular e os elementos e ‘forças’ implicadas” (BERTALANFFY, 1973, p. 56).

Além disso, esses sujeitos podem estar preparados para resolver questões complexas da humanidade, através da educação integrada dentro da própria área de estudo e entre as diferentes áreas científicas.

Bertalanffy (1973) afirma que a Teoria Geral dos Sistemas pode contribuir de forma positiva na formação de generalistas científicos, desenvolvendo princípios básicos e interdisciplinares dos conhecimentos e formando indivíduos mais completos, capazes de construir conceitos e pensamentos autônomos.

Neste sentido, a teoria dos sistemas contribuiu de forma fundamental para o avanço da ciência; entretanto, a abordagem sistêmica, analisada por Morin (2011), muitas vezes se caracteriza como sistema fechado e não como sistema aberto, pertencendo, assim, a um paradigma, pois “[...] conceber todo objeto e entidade como fechado implica uma visão de mundo classificadora, analítica, reducionista, numa causalidade unilinear.” (MORIN, 2011, p. 23)

2.3.2 Teoria da Complexidade

Segundo Morin (2011), a dificuldade do pensamento complexo está em considerar as inter-retroações dos fenômenos, as incertezas e as contradições. Todo conhecimento em ordem, claro e preciso, analisado de forma profunda, enxergará as verdadeiras realidades “[...] entre as fendas que separam as disciplinas” (MORIN, 2011, p. 12). Segundo o autor, a simplificação tem como consequências: cegar, mutilar e reduzir; por outro lado, o pensamento complexo, aspira “[...] um saber não fragmentado, não compartimentado, não redutor, e o reconhecimento do inacabado e da incompletude de qualquer conhecimento” (MORIN, 2011, p. 7).

O pensamento simplificador é disjuntivo. Na busca por ideias claras, ele fragmenta o fenômeno, excluindo o seu entorno. Os objetos são isolados do seu meio ambiente, criando um espaço para a inteligência cega. Segundo Machado (1999), as ameaças mais graves da humanidade estão relacionadas ao “progresso cego”. Ele aponta as armas nucleares, a manipulação de todas as espécies e o desequilíbrio ecológico, como exemplos de ameaças geradas pela própria ciência.

[...] o pensamento simplificador é incapaz de conceber a conjunção do uno e do múltiplo (*unitat multiplex*). Ou ele unifica abstratamente ao anular a diversidade, ou, ao contrário, justapõe a diversidade sem conceber a unidade (MORIN, 2011, p. 12).

Neste processo de fazer ciência, o sujeito e o objeto são elementos fundamentais, “são constitutivos um do outro” (MORIN, 2011, p. 43). Segundo Morin (2011, p. 41), “[...] só existe objeto em relação a um sujeito (que observa, isola, define, pensa) e só há sujeito em relação a um meio ambiente objetivo (que lhe permite reconhecer-se, definir-se, pensar-se etc., mas também existir)”.

Conforme Morin (2011), o sujeito e o objeto são elementos inseparáveis. A existência de ambos só ocorre na existência do outro; entretanto, a relação não ocorre em uma única via de forma harmoniosa, projetando uma ordem absoluta. O caos, as incertezas, a desordem é generalizada. Tanto o sujeito como o objeto são abertos e estão vulneráveis ao ecossistema.

O sujeito deve permanecer aberto, desprovido de um princípio de decidibilidade nele próprio; o objeto deve permanecer aberto, de um lado sobre o sujeito, de outro lado sobre seu meio ambiente, que, por sua vez, se abre necessariamente e continua a abrir-se para além dos limites de nosso entendimento (MORIN, 2011, p. 43).

Edgar Morin (2011) estabeleceu três princípios para ajudar a refletir sobre a luz do pensamento complexo. O primeiro componente é a dialógica, a ordem e a desordem, que andam juntas, produzindo organização e complexidade; elas são complementares e antônimas. O segundo elemento é a recursão organizacional, a partir da qual podemos compreender que, nos processos, somos produtos e produtores.

A ideia recursiva é, pois, uma idéia em ruptura com a idéia linear de causa/efeito, de produto/produtor, de estrutura/superestrutura, já que tudo o que é produzido volta-se sobre o que o produz num ciclo ele mesmo autoconstitutivo, auto-organizador e autoprodutor (MORIN, 2011, p. 74).

E por fim, o princípio hologramático. Não podemos conceber o todo sem as partes e, por sua vez, não podemos conceber as partes sem o todo.

A teoria da complexidade pode ser aplicada em diversas áreas de conhecimento. Segundo Morin (2007), a própria educação deve passar por uma reforma. O ensino está fragmentado em campos de estudos e esta separação faz com que os indivíduos não estejam preparados para contextos globais, aos problemas relacionados ao todo, ao completo, ao complexo.

Para Morin (2007), a reforma deve ser baseada no pensamento do indivíduo, a fim de buscar o emprego total da inteligência das pessoas. A grande dificuldade do caminho desta reforma é justamente por onde começar, como reformar as universidades, sem antes reformar as mentes dos indivíduos envolvidos no processo? Ao mesmo tempo, como é possível reformar as mentes, se as universidades não forem reformadas?

Segundo Morin (2007), os problemas da educação estão concentrados em sete temáticas. São elas: o conhecimento, o conhecimento pertinente, a condição humana, a compreensão humana, a incerteza, a era planetária e a antropoética. São os sete saberes principais, para que aconteça a reforma na educação.

O conhecimento utilizado na educação, tanto em escolas como em universidades, é fragmentado. Se separarmos o conhecimento humano em áreas de saberes podemos observar que o conhecimento científico é apenas uma parte que forma o todo. O conhecimento pertinente, segundo Morin, “[...] tenta situar as informações num contexto global e, se possível, num contexto geográfico, histórico.” (2007, p. 86). Isso significa contextualizar a informação dentro de uma realidade.

Outro tema explorado por Morin (2007) é a condição humana também estudada em partes. Os indivíduos são formados por diversas naturezas e as ciências que estudam estas naturezas são separadas. A Sociologia estuda a natureza social dos indivíduos, a Psicologia estuda os seres de forma individual, a História estuda as referências históricas da sociedade e assim por diante.

Saber trabalhar com a incerteza é o próximo desafio da educação, como o conhecimento chega até nós de forma fechada, certa. Poucos criticam ou questionam o conhecimento transmitido na educação, mesmo sabendo que, na história humana, vários fenômenos surgiram ao longo do tempo, acabando com as certezas e criando um novo desafio.

A era planetária torna-se também um desafio para a educação. No momento que compartilha a comunicação de forma global, corre o risco de homogeneizar a cultura, acabando com as particularidades das culturas locais. Por fim, a antropoética, “[...] a ética nos conduz à idéia de democracia, ou seja, ao sistema no qual os controlados controlam seus controladores” (MORIN, 2007, p.103).

Independente do fenômeno pesquisado, nas Ciências Biológicas, Humanas ou Sociais, “[...] o pensamento complexo procura religar o que foi/está separado, contextualizar o dissociado, interligar o fragmentado, reunir o disperso, historicizar o intemporal” (BALDISSERA, 2009, p. 141).

Nos processos comunicacionais não é diferente. A complexidade sempre se fez presente, desde o surgimento da comunicação oral, na necessidade da comunicação para a sobrevivência do ser humano e na diversidade dos signos e linguagens da civilização. Na escrita, expressa-se em diversos aspectos: no processo de alfabetização dos indivíduos, na união com o universo dos sons e no novo modelo da comunicação. A comunicação espaçada, em que o emissor e o receptor necessariamente não pertencem ao mesmo contexto histórico, cultural ou social, envolve um conjunto de fenômenos sociais complexos, onde a certeza e a incerteza caminham juntas. A difusão do conhecimento e o compartilhamento de informações para um público cada vez maior são características dos meios impressos. A complexidade fez parte deste novo meio de comunicação com o surgimento de linguagens nacionais e um receptor que, ao receber a mensagem, buscava a compreensão dos signos e símbolos para receber a mensagem. Depois vieram os meios eletrônicos, os meios de comunicação de massa. O receptor multiplicou-se, a veiculação em longa distância e a programação ao vivo, diária, aproximou o público das informações. Milhões de pessoas de diferentes etnias passaram a receber as mensagens de uma forma individual, criando uma conexão com o seu referencial, com o contexto histórico de cada indivíduo, sem dúvida uma comunicação complexa.

Mensagens simultâneas, processos orgânicos e dinâmicos, interação em tempo real e estrutura comunicacional de todos para todos. As novas tecnologias criaram um mundo de possibilidades, sem barreiras, no campo da comunicação. Um organismo vivo, que se cria, se adapta, se modifica. Uma metamorfose constante inerente do ser humano.

Queiramos ou não, nós, seres humanos, somos sistemas abertos e complexos. Abertos porque interagimos continuamente com o mundo e com nossos semelhantes. Dependemos dessa interação para viver. Complexos porque a interação se faz em muitas dimensões, e não pode ser de outra forma. (MARIOTTI, 1999, p. 111)

As organizações são pequenos organismos vivos, em um contexto global, habitado por seres humanos que se relacionam com o ambiente. Nesses organismos, a ordem e a desordem, processos e interações, ocorrem de forma integrada, fazendo parte de um só sistema. Em um universo maior, somos produtores e produto, somos parte de um todo. As articulações e as interações entre os indivíduos e o ambiente externo se dão através da complexidade da comunicação organizacional.

3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A construção de uma fundamentação teórica-conceitual para o campo de estudo 'comunicação organizacional' tem sido uma provocação para os pesquisadores envolvidos nesta área. Levando em consideração os desafios do atual contexto das organizações, a comunicação deixa de exercer a função meramente informacional e instrumental, para se tornar uma comunicação indispensável.

No período que antecedeu às novas tecnologias, antes da utilização da *internet* como ferramenta de trabalho nas organizações, a comunicação 'empresarial' era vista como “[...] atividade multidisciplinar que envolve métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, *lobby*, propaganda, promoções, pesquisa, *endomarketing* e marketing” (PIMENTA, 2010, p. 125).

Os principais objetivos da comunicação empresarial, segundo Pimenta (2010), eram aumentar o lucro e a produtividade, através da construção da imagem da empresa, atendendo, de forma eficaz, às exigências dos consumidores, defendendo os interesses políticos da empresa, adequando os trabalhadores às demandas de mercado e tratando de assuntos com sindicatos e questões relacionadas ao meio ambiente.

Com as mudanças de mercado, a preocupação dos empresários tomou outra direção. O foco passou a ser o consumidor. Segundo Torquato (2009), na década de 1980, a comunicação trabalhava o posicionamento de mercado.

Estavam em jogo a competitividade acirrada, a busca de qualidade, as novas relações com o consumidor e as estratégias de aproximação dos poderes. Na comunicação interna, as empresas dirigiram o foco para o clima organizacional. A pesquisa interna se fortaleceu. (TORQUATO, 2009, p. 15)

Os efeitos causados pela globalização fizeram as empresas repensar suas estratégias e objetivos. O mercado cresceu de uma forma rápida e novos posicionamentos de mercado foram necessários. Com a expansão da comunicação,

a visibilidade e a transparência foram imprescindíveis para satisfazer o consumidor cada vez mais exigente.

Conforme Torquato (2009), duas grandes revoluções determinam a comunicação contemporânea: a revolução da informação através da internet e a revolução dos sistemas de vendas e distribuição de mercadorias.

[...] não se pode mais aceitar que o processo de comunicação, mantendo-se com seus modelos homogeneizados, verticalizados e com ênfase na instrumentalidade da comunicação, [...] seja a maneira mais pertinente para responder aos desafios da gestão estratégica das organizações em tempo de globalização. (CARDOSO, 2006, p. 1126)

As grandes transformações decorrentes da globalização resultaram em novas estruturas organizacionais. Cardoso (2006) menciona, como exemplo dessas transformações: a aceleração e competitividade de mercado, a revolução tecnológica, os processos de privatização de organizações e a abertura do mercado econômico. No ambiente interno, surgiram novos estilos administrativos, com ações direcionadas ao capital humano. Tudo isso modifica a relação com as pessoas, com base “na maior participação e autonomia dos envolvidos” (CARDOSO, 2006, p. 1.132). No ambiente externo, surgiu a necessidade de demandas de propostas inovadoras, que abordassem questões de responsabilidade social, cultural, ética e preocupação com o meio ambiente.

[...] crescem as exigências de responsabilidade social das organizações, cada vez mais compelidas a prestar contas relativas aos impactos da sua atuação e a rever suas práticas de negócios e de relacionamento. (OLIVEIRA; PAULA, 2007, p. 10)

Percebe-se, contudo, que nem sempre foi assim. Para Angeloni e Fernandes (1999), cada fase do pensamento administrativo é percebida de forma única, carregada de características históricas que marcam a interação das organizações e da comunicação organizacional. Os autores dividiram as teorias das organizações em seis correntes: a corrente racionalista clássica, a corrente

psicológica, a corrente sociológica, a corrente *managerial*, a corrente da administração pós-industrial e a corrente contemporânea.

3.1 Comunicação e Teorias das Organizações

A corrente racionalista clássica é constituída por teóricos como Taylor (2011), Fayol (1949 PUGH; HICKSON, 2004) e Weber (1947 PUGH; HICKSON, 2004). O contexto histórico das teorias clássicas está situado no desenvolvimento industrial, devido ao grande crescimento urbano. Muitos operários eram trabalhadores rurais, que, com o processo de industrialização, estavam mudando de profissão. Desejosos de uma vida nova, eles partiam em busca de um emprego nas cidades. Era muito difícil, para as empresas, conseguir bons profissionais, com habilidades e competência nas funções ofertadas. Os processos eram lentos e desorganizados. Taylor foi o responsável por grandes mudanças nas indústrias, mudando

[...] as relações entre empregados e patrões, a fim de que o operário trabalhe do melhor modo e mais rapidamente possível em íntima cooperação com a gerência e por ela ajudado, advirá, em média, aumento de cerca do dobro da produção de cada homem e de cada máquina "(TAYLOR, 2011, p. 27).

Taylor estudou os tempos de cada processo desenvolvido na indústria, o movimento humano para realizar a tarefa, as melhores formas de produção, os padrões de ferramentas. Ele também desenvolveu instruções de como o processo deve ser realizado pelos funcionários, além da supervisão e controle de custos.

O foco da administração das empresas era nos processos internos, na produção. Segundo Angeloni e Fernandes (1999), os modelos das empresas eram fundamentados na racionalidade, criando uma imagem de administração mecanicista. A comunicação obedecia à hierarquia da empresa, seguindo um fluxo determinado pela diretoria, além de ser totalmente formal e instrumental. A comunicação interna informal entre os funcionários não era desejada. Críticas e

conflitos eram considerados erros de administração. Na teoria clássica, a comunicação é um fator secundário.

Uma nova corrente surge, posicionando-se contra as motivações meramente econômicas da corrente clássica. Teóricos com formação em Psicologia demonstram, com suas pesquisas, a importância e a necessidade de considerar a dimensão humana no ambiente organizacional.

Segundo Andrade e Amboni (2009), a experiência de Elton Mayo, em Hawthorne, contribuiu significativamente para a corrente psicológica. A sua investigação passou por quatro fases. A primeira fase foi relacionada aos estudos da iluminação, o efeito desta no rendimento dos operários; a segunda fase foi a da sala de montagem de relês, onde um grupo de operárias passava por diversas variações em seus processos de trabalho; a terceira etapa era composta por programas de entrevistas com o mesmo grupo de funcionárias que trabalharam na montagem dos relês, identificando suas atitudes nas variações dos processos; e, por último, a fase da sala de montagem de terminais, que buscou analisar a organização informal dos operários.

Os autores citam as principais conclusões encontradas na pesquisa realizada na fábrica Western Electric Company, que levaram as idéias centrais da escola de relações humanas. São elas:

- 1) O nível de produção não é determinado pela capacidade física do trabalhador, mas, sim, pela integração social;
 - 2) O comportamento do indivíduo está apoiado no grupo;
 - 3) O comportamento dos indivíduos está condicionado a normas e padrões sociais;
 - 4) Existência dos grupos informais;
 - 5) Importância da interação social;
 - 6) Nivelamento do conteúdo e natureza do trabalho com as aptidões dos trabalhadores;
 - 7) Emoção
- (ANDRADE;AMBONI, 2009, p. 49)

Com este resultado, conforme Kwasnicka (2003, p. 77) a pesquisa “[...] foi capaz de demonstrar que um tratamento humano e respeitável aos empregados compensa no longo prazo” e as ideias centrais da escola de relações humanas estão no a) homem social; b) no grupo informal e c) na participação nas decisões.

Conforme Angeloni e Fernandes (1999), outros teóricos, como: Rensis Likert, Douglas McGregor e Leavitt, também contribuíram para a corrente psicológica.

A comunicação organizacional sofreu mudanças na corrente psicológica. Com a valorização das pessoas, a percepção da expressão dos sentimentos e a motivação do trabalho em equipe modificaram o formato da comunicação, tornando-a mais relacional. “Essa corrente é a origem da multiplicação das políticas de comunicação e supõe um desenvolvimento da informação descendente e da comunicação horizontal” (ANGELONI; FERNANDES, 1999, p, 87). A comunicação interna ganha espaço, abrindo caminho para seu progresso.

A corrente sociológica estabelece fronteiras para o comportamento das pessoas, criticando a corrente psicológica, por não considerar as estruturas organizacionais.

[...] os indivíduos em situação de trabalho estão inseridos em estruturas organizacionais que definem de maneira relativamente restritiva como as comunicações podem e devem se desenvolver. Os atores das organizações não são, assim, totalmente livres para adotar não importa qual comportamento. (ANGELONI; FERNANDES, 1999, p, 88)

Segundo Angeloni e Fernandes (1999), os indivíduos precisam levar em conta as divisões de trabalho da organização e as definições de hierarquia para estabelecer as relações entre as pessoas. A busca pela comunicação independente e flexível levará à administração participativa e multidirecional.

A corrente sociológica é formada por teóricos como Friedberg, Emery, Trist e Crozier e suas pesquisas são desenvolvidas para administrar empresas de forma organizada, comandando e dirigindo os funcionários. “As empresas tornam-se sistemas abertos” (ANGELONI; FERNANDES, 1999, p. 88).

Na corrente *managerial*, as estratégias, objetivos, metas e decisões são o ponto principal de uma administração de empresa, sendo que todos os processos devem ser coordenados e gerenciados. Cresce o poder hierárquico nos departamentos. A comunicação torna-se uma competência fundamental nas características dos gestores.

O desenvolvimento científico trouxe novas possibilidades para entender a comunicação organizacional. Teóricos como Ouchi, Peters, Waterman, Archier, Serieux e Kanter, segundo Angeloni e Fernandes (1999), fazem parte da corrente da administração pós-industrial. A percepção de uma comunicação rica e informal é

característica dessa nova corrente. Os gestores possuem a função de estimular a comunicação entre os colaboradores, buscar novas ideias, formas e conceitos, para diferenciar-se no mercado cada vez mais competitivo.

As novas tecnologias e a globalização contribuem com novas pesquisas, nascendo a corrente contemporânea. Os principais teóricos, segundo Angeloni e Fernandes (1999), são: Davenport e Prusak, Nonaka e Takeuchi, Stewart, Sveiby e Morrison. O grande desafio da corrente contemporânea é a transmissão do conhecimento nas dimensões micro e macro. “Essa relevância do conhecimento dentro das organizações se dá pelo fato de que ele passa a ser a única vantagem competitiva duradoura de uma empresa” (ANGELONI; FERNANDES, 1999, p. 91).

No novo contexto organizacional, o mundo real e o mundo virtual interagem formando um só contexto, uma só comunicação. O público externo está cada vez mais seletivo, crítico e participativo, envolvendo-se diretamente nas decisões das organizações.

Sem dúvida, as interações existentes entre os diferentes sujeitos envolvidos nos processos comunicacionais ajudaram na construção de significados, permitindo que a organização seja um organismo vivo em constante mutação, esteja em movimento. Dessa forma, ocorrem transformações significativas.

[...] a visão da comunicação como processo permite maior entendimento dos diferentes comportamentos organizacionais, já que a comunicação permeia e naturalmente constitui estes comportamentos, observando-se a partir dessa premissa a possibilidade de se originarem conhecimentos e inovação nesses ambientes (MARCHIORI, 2010, p.2).

Conforme Marchiori (2010), a visão da comunicação como processo é imprescindível para o entendimento da vida organizacional. A comunicação flexibiliza a estrutura, tornando os processos interativos em eficiência e competência.

Essa conceituação dos processos de comunicação organizacional permite compreender que todas as informações são frutos de interações; tais informações serão transmitidas e recriadas em contínuas interações. O processo de comunicação ocorre em qualquer ação organizacional e integra

as noções de comunicação informativa e constitutiva (CASALI, 2009, p. 129)

Marchiori (2011, p. 187), citando Bormann, “[...] define comunicação como o processo social humano pelo qual as pessoas criam, desenvolvem e sustentam a consciência grupal, compartilhada e simbólica” e Cardoso (2006), afirma que:

[...] os processos de comunicação contribuem para desenvolver formas de inter-relação mais participativas e, portanto, mais comprometidas, dando maior flexibilidade às organizações como base de sua permanente transformação e facilitando sua interação social de modo responsável para conjugar seus interesses com as condições culturais, econômicas e políticas nas quais se movem (CARDOSO, 2006, p. 1133).

Os autores Marchiori (2011) e Cardoso (2006) expõem a importância das pessoas, como atores sociais que utilizam de seus discursos para humanizar, mudar, agregar, sensibilizar e transformar as realidades nas organizações.

Oliveira e Paula (2007) sinalizam a importância do trabalho intelectual, no atual contexto das organizações. Segundo as autoras, as competências e habilidades individuais, a qualificação profissional, a capacidade de resolver questões emergenciais e o nível de conhecimentos prévios são características do perfil dos profissionais, desejado pelas organizações.

Este conhecimento “[...] é a base da sociedade contemporânea porque é ele que possibilita a articulação das informações para a geração de inovações.” (OLIVEIRA; PAULA, 2007, p. 14). É considerado essencial como recurso estratégico e agente de reorganização do ambiente organizacional.

Cajazeira e Cardoso (2010) identificam as interações entre os sujeitos como comunicação colaborativa, onde os públicos de interesse se inter-relacionam para vencer os desafios do mercado. Esses desafios dizem respeito ao fato de que “[...] no mundo contemporâneo, cada vez mais definido no tocante à mudança rápida, pluralismo e interdependência, há a necessidade premente das pessoas tomarem decisões conjuntas nos ambientes organizacionais” (MARCHIORI; VILAÇA, 2011, p. 7).

Para Lima (2011), a comunicação organizacional também é influenciada pelo viés relacional, entendendo-a como “[...] processo de construção conjunta entre interlocutores (sujeitos sociais), com base em discursos (formas simbólicas que trazem as marcas de sua produção, dos sujeitos envolvidos e do contexto), em situações singulares (dentro de determinado contexto)” (LIMA, 2011, p. 118).

Trata-se de uma realidade complexa, onde a subjetividade dos atores sociais é parte do fenômeno ‘comunicação organizacional’. Isso ocorre, através de um “[...] emaranhado de interações, retroações, inter-relações, tensões, conflitos, resistências, cooperações, desorganizações e desordem” (BALDISSERA, 2009, p. 140).

Gerenciar o certo e o incerto, o objetivo e o subjetivo, o mensurável e o imensurável entre os processos organizacionais e a complexidade da compreensão humana são as dificuldades do atual contexto da comunicação nas organizações. Ao mesmo tempo, a riqueza de alternativas, segundo Mariotti (1999), se faz dessa integração entre as lógicas da ciência e da complexidade.

3.2 Complexidade da Comunicação Organizacional

Buscar a compreensão dos fenômenos da comunicação organizacional, através do paradigma da complexidade, tornou-se tendência emergente nas pesquisas das Ciências Sociais. Autores como Guimarães (2011) e Baldissera (2009; 2011) trazem essa reflexão em suas pesquisas.

Para Guimarães (2011), nas Ciências Sociais, duas premissas servem de referência da inclusão da complexidade na sociedade. A primeira delas é o próprio crescimento populacional e o desenvolvimento tecnológico, que resultaram na divisão do trabalho e na modernidade. Cada vez mais, o trabalho é especializado e segmentado, aumentando a necessidade de entrelaçar as áreas. Associada ao crescimento e ao desenvolvimento da sociedade, a segunda premissa é a da expansão dos costumes e a difusão cultural, uma verdadeira imersão cultural entre os povos.

Na sociedade do conhecimento, as organizações interligadas em redes e, por consequência, sua comunicação vivem hoje o que o autor chama de ‘mar de

incertezas': “[...] vivemos no tempo do cálculo do risco, em uma economia dinâmica o suficiente para que os bem-sucedidos de hoje não se isentem da eterna ameaça de se tornarem os fracassados de amanhã” (GUIMARÃES, 2011, p. 145).

Segundo Guimarães (2011), são milhões de índices que precisam ser medidos. A busca por indicadores precisos para medir variáveis cada vez mais subjetivas e complexas torna o mercado competitivo e em clima de concorrência, uma verdadeira complexidade.

Conforme Baldissera (2011), a comunicação é tecida pelos diferentes sujeitos, envolvidos nas relações de um mesmo sistema, na união de esforços pessoais para o alcance de objetivos em comum. “Trata-se de fluxos de sentidos, multidirecionais, dispersivos/organizados/organizadores, realizados em relações formais/oficiais e/ou informais/não oficiais” (BALDISSERA, 2011, p. 173).

Por tratar-se de comunicação formal e informal, ela não obedece à simplificação, à segmentação, ao planejado, ao controlado, embora muitos administradores das organizações desejassem ter o controle da comunicação. “Ela abarca todo fluxo de sentidos em circulação que, de alguma forma, disser respeito à organização” (BALDISSERA, 2011, p. 174). Os imprevistos e as mudanças que ocorrem no ambiente externo e interno contribuem para a complexidade dos processos organizacionais.

[...] a complexidade necessita entender o todo (o tecido), enquanto conjunto de acontecimentos nem sempre previstos e organizados, mas, como ambiente de mutação, no qual ao mesmo tempo em que há certa ordem e organização, há a desordem, a incerteza, que tiram a estabilidade do contexto, criam a crise e estimulam a uma nova organização, provida de reflexão das partes para a recomposição do todo (CAMATTI, 2010, p. 8)

Conforme Baldissera (2009), a comunicação abre espaço para o desenvolvimento da organização, com suas articulações e relações, sugestões e críticas, que possibilitam a inovação e as mudanças nos processos internos. O autor sugere que “[...] criar/fomentar espaços para que a crítica seja manifestada abertamente revela não apenas a qualidade de uma gestão democrática, mas também níveis elevados de maturidade e responsabilidade em gestão” (BALDISSERA, 2009, p. 159).

Segundo Baldissera (2011), a comunicação organizacional é formada por múltiplos fatores. Trata-se de peças estrategicamente pensadas para atingir certos objetivos, campanhas institucionais de relacionamento com a sociedade, preservação do meio ambiente e preocupação com a comunidade, informações entre diferentes departamentos da empresa, conteúdo dos sites e de redes sociais, conversas entre funcionários até mesmo fora do contexto organizacional, conversas de corredor, jornal interno, entre diversos outros meios de comunicação.

Então, a comunicação organizacional compreende quaisquer fluxos de sentidos (em disputa/construção) que se atualizarem nos diferentes contextos, desde que, de alguma forma e em algum grau, possam ser qualificados como do 'âmbito das relações organizacionais' (BALDISSERA, 2011, p. 174)

Por fim, Baldissera (2011) faz algumas considerações, para que as organizações trabalhem a comunicação na perspectiva da complexidade. O autor propõe superar a lógica simplificadora do modelo de comunicação emissor/receptor, não acreditando em um poder absoluto do planejamento e, menos ainda, da organização como um lugar de certezas. Afirma que é importante permitir as dúvidas, as incertezas e a perturbação; considerar os sujeitos parecidos e, ao mesmo tempo, diferentes, no sentido de que são seres únicos; fomentar espaços para o diálogo, manifestações livres de represálias; compreender a bagagem social, econômica e cultural de cada sujeito envolvido na organização, mesmo ela tendo um sentido social; aceitar as marcas de linguagem deixadas pelos sujeitos; e, através do diálogo, gerar e regenerar os sistemas organizacionais.

A integração de todos os significados e sentidos, criados pelos sujeitos envolvidos, de forma direta ou indireta, de uma comunicação formal ou informal, interna ou externa, constituirá uma imagem da organização, imagem que será percebida pelos seus diversos públicos.

3.3 Comunicação Integrada

A produção da comunicação organizacional em áreas específicas é essencial para que elas sejam trabalhadas por profissionais capacitados; entretanto, para que a comunicação seja completa, ela deverá ser planejada estrategicamente, no sentido de que tais partes se completem e transmitam uma única mensagem. O todo da organização tem que estar integrado.

Segundo Kunsch (2009), para o alcance dos objetivos, as organizações, trabalham em três níveis de planejamento. O primeiro deles é o planejamento estratégico. As decisões no planejamento estratégico são discutidas entre os gestores das organizações e suas ações são de longo prazo. No planejamento estratégico, a organização tem a oportunidade de estudar o cenário no qual está inserida. O segundo nível é o planejamento tático. Segundo Kunsch (2009), as características deste nível se restringem ao emergencial. O planejamento tático trabalha com prazos mais curtos e com demandas pontuais. Por último, há o planejamento operacional, responsável pela formalização das ações.

Conforme Harrison (2005), o planejamento estratégico é um método tradicional de Administração e está relacionado diretamente com a análise interna e externa da organização, através de informações em relação aos pontos fortes e aos pontos fracos do ambiente interno e das ameaças e oportunidades do ambiente externo, a análise *swot*. Satisfazer às necessidades e demandas do ambiente é uma forte vantagem competitiva para a organização, o chamado determinismo ambiental. O ambiente “determina” a estratégia da empresa.

As organizações contemporâneas que trabalham a perspectiva tradicional e acompanham as mudanças de mercado, de forma tão dinâmica, executam dois processos de estratégia: a estratégia deliberada, onde os gestores planejam suas ações, e a estratégia emergente, que trabalha com o imprevisto, o que corresponde ao chamado planejamento estratégico e planejamento tático, proposto por Kunsch (2009).

Segundo Kunsch (2009), o planejamento estratégico é o ponto de partida para o planejamento de comunicação organizacional, constituindo-se a principal fonte de informação.

Planejar e administrar a comunicação das organizações hoje, no contexto de uma sociedade complexa diante de um ambiente de mercado altamente competitivo, requer do gestor responsável conhecimentos em planejamento, gestão e pensamento estratégico e bases científicas da própria área de comunicação que ultrapassem o nível das técnicas e de uma visão linear, cujos roteiros muitas vezes ignoram condicionamentos externos e possíveis conflitos (KUNSCH, 2009, p.109-110).

Conforme Angeloni (2010, p. 62), “[...] o grande desafio passa a ser o do compartilhamento da informação e do conhecimento dentro das dimensões interna e externa”. A criação de uma imagem única e consistente para os diferentes públicos é a base para um relacionamento concreto da organização com seu contexto.

Segundo Kunsch (2009), as organizações precisam adotar esta nova filosofia,

[...] deve haver total integração entre a comunicação interna, a institucional e a de negócios na busca da eficácia, eficiência e efetividade organizacional em benefício dos públicos e da sociedade como um todo, e não só da empresa isoladamente. (KUNSCH, 2009, p. 80)

A comunicação integrada ocorre no âmbito externo e interno, dividindo, assim, a comunicação em duas categorias. A primeira delas, a comunicação interna, que integra os dados, informações e conhecimentos pelo interior do sistema organizacional; e a segunda categoria, comunicação externa, dividida em duas grandes áreas, que recebe e envia mensagens para o ambiente externo. Angeloni (2010) sistematizou a comunicação integrada conforme figura abaixo.

Figura 1 - Comunicação Integrada



Fonte: Adaptada de Angeloni (2010).

O grande desafio da comunicação integrada é consolidar, através das estratégias e ações organizacionais, uma imagem única “[...] e se dirigir para um único sentido, objetivando a integração das ações, dos atos e das atividades da comunicação organizacional” (CRUZ, 2007, p, 200). Nesse sentido, a base que sustentará o tripé da comunicação organizacional deverá ser a mesma e, para que isso aconteça, é possível buscar ajuda nos esforços dos indivíduos.

Passa-se a privilegiar os aspectos das atividades, do dia a dia, organizacionais, ou seja, as práticas cotidianas das organizações cujo foco são as relações entre os participantes e as divergências e convergências de suas ações (BULGACOV; MARCHIORI, 2010, p. 152).

A construção da imagem externa precisa estar alinhada à realidade interna, à satisfação e ao orgulho do público interno, aos valores, aos objetivos e aos propósitos da organização. A sintonia entre o discurso e a ação é fator essencial para a construção da imagem organizacional. Segundo Kotler (2010, p. 22), “[...] as empresas devem refletir sobre sua autorrealização, além dos objetivos materiais. Precisam entender quem são e por que estão no negócio”. Ratificando o pensamento de Kotler, Augusto e Yanaze (2010, p. 67) evidenciam que “[...] tornar

possível o equilíbrio entre lucratividade, satisfação dos desejos dos consumidores e promoção do bem-estar social passou a ser o maior desafio das empresas nos tempos atuais.”

Para Angeloni (2010), a comunicação externa é dividida em dois grupos, comunicação de marketing e comunicação institucional, cada qual trabalha com públicos distintos.

3.3.1 Comunicação Institucional

A comunicação institucional fortalece as relações da empresa com a sociedade, através das “[...] relações com a mídia, gerenciamento de crises, relações com a comunidade, relações com acionistas, responsabilidade social e ecológica, eventos especiais, entre outros que devem se alimentar diretamente da cultura da empresa” (ANGELONI, 2010, p. 84).

As relações com a sociedade e com o ambiente em que as organizações estão inseridas reforçam os valores da organização diante de seus públicos. Na atual conjuntura, os consumidores e clientes buscam empresas conscientes, ecologicamente corretas, preocupadas com o futuro da nova geração, que investem em projetos de responsabilidade social. Trata-se de empresas que mostram dedicação para mudar a realidade e buscam projetar um futuro mais digno para as pessoas. Esses são fatores que contribuem para o prestígio da empresa e ganham o respeito da sociedade.

Conforme Angeloni (2010), a comunicação institucional é direcionada para:

Figura 2 - Público da Comunicação Institucional



Fonte: Adaptada de Angeloni (2010).

A comunicação institucional é realizada, segundo Kunsch (2009), através do marketing social, do jornalismo empresarial, da assessoria de imprensa, da identidade corporativa, da imagem corporativa, da editoração multimídia e da publicidade institucional.

A imagem da empresa é consolidada na comunicação institucional, como lugar de diálogo com a sociedade.

[...] a imagem transforma-se em uma expressão viva da cultura e propósitos corporativos vividos na prática, de maneira consciente e consistente, em tudo o que a empresa faz e não apenas em produtos e serviços abrindo a possibilidade de a empresa criar realmente relação e não apenas transação com seus públicos. (NUNES; HAIGH, 2003 apud ANGELONI, 2010, p. 85)

Segundo Angeloni (2010), neste novo cenário da economia globalizada, com o aumento exacerbado da concorrência, os diferenciais dos produtos e serviços estão cada vez menores, com a mesma acessibilidade e facilidade de consumo. Nesse sentido, “[...] o que traz vantagem competitiva para as organizações são as marcas, pois as mesmas agregam valores que não são medidos pelo custo de produção, mas pelo que elas representam para o consumidor, como prestígio, status e exclusividade” (ANGELONI, 2010, p. 91).

Essa imagem da organização, construída através da comunicação integrada e das ações realizadas pela empresa, ao longo do tempo, precisa ser preservada e administrada, no caso de a organização passar por dificuldades ou por uma crise. Toda empresa pode passar por momentos delicados, causados pelo ambiente externo ou interno, mas a honestidade e transparência são elementos primordiais para se obter o respeito dos diferentes públicos. O lucro deixa de ser o parâmetro único de eficácia e a postura ética e a responsabilidade social são assumidas como fatores-chave de sucesso. (AUGUSTO; YANAZE, 2010, p. 67).

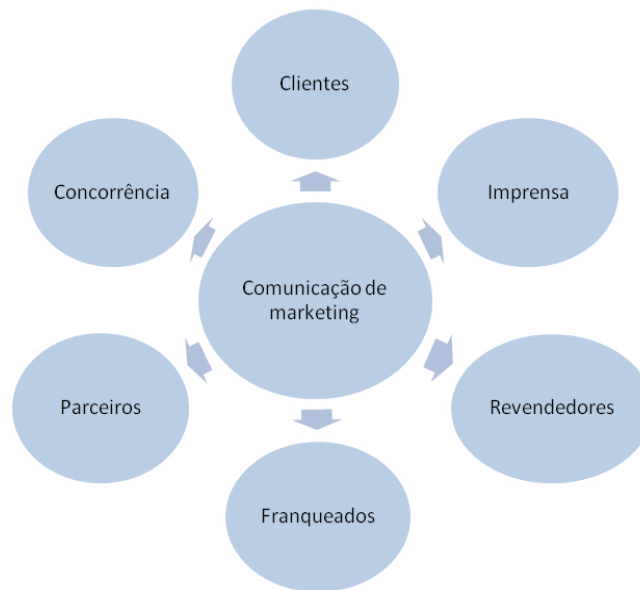
Segundo Angeloni (2010), a comunicação institucional também é promovida pelo desenvolvimento de políticas, baseadas na moral, na ética e na responsabilidade. Preocupar-se com a inclusão social, com a diversidade, com o meio ambiente, com a comunidade e com o futuro do planeta fará com que os diferentes públicos envolvidos tenham respeito e admiração pela organização. Segundo Augusto e Yanaze (2010), a sociedade espera das organizações responsáveis esse tipo de conduta e de postura profissional. Isso resulta em comprometimento e engajamento do público interno e em fidelidade dos clientes.

3.3.2 Comunicação de Marketing

A comunicação de marketing também é direcionada ao público externo; entretanto, o seu relacionamento é comercial. Ela tem como objetivos informar sobre os produtos ou serviços da organização, consolidar a marca no mercado, criar promoções e vínculos com seus públicos.

Segundo Kunsch (2009), a comunicação de marketing é formada pela publicidade, pela promoção de vendas, pelas feiras e exposições, pelo marketing direto, pelo merchandising e pelas vendas pessoais. Angeloni (2010) cita os públicos da comunicação de marketing. São eles:

Figura 3 - Público da Comunicação de Marketing



Fonte: Adaptada de Angeloni (2010).

Segundo Galindo (2009), na década de 1980, o marketing era visto como parte integrante das estratégias,

[...] e tem como objetivo anteceder ao próprio produto, que deve ser comunicado para, então, ser identificado e compreendido quanto aos seus atributos, seus benefícios e sua proposta diferenciadora diante da concorrência, além de agregar valor e despertar a vontade e a procura pela posse (GALINDO, 2009, p. 219)

Com a evolução dos meios de comunicação tecnológicos, estamos vivendo, segundo Galindo (2009), um novo momento da mídia. Criaram-se novas possibilidades de comunicação com os diversos públicos da organização.

Segundo Kotler (2010, p. 40), no atual contexto, “[...] o marketing deve ser redefinido como um triângulo harmonioso entre marca, posicionamento e diferenciação.” Foram criados, então, os 3Is. São eles: integridade da marca, identidade da marca e imagem da marca, sendo que a autenticidade, a honestidade e a originalidade darão suportes aos 3Is. O marketing, no entendimento de Galindo (2009), deve “[...] ser a transmissão de uma filosofia corporativa em cada ponto de contato, que traduz e amplia a imagem de marca das organizações” (GALINDO, 2009, p. 232).

Segundo Galindo (2009), nota-se que, na atual conjuntura, algumas mudanças ambientais estão alterando o comportamento e as decisões das organizações. Entre essas mudanças, o autor refere: a transferência do investimento de mídia, da publicidade massiva para mídias específicas; a desconfiança dos meios de comunicação de massa, o que gera investimento em meios alternativos; a mudança no mercado de fornecedores, com o aumento das cadeias regionais; a expansão do 'database', a construção de relacionamentos através de bancos de dados; a qualidade nos critérios de escolha da agência de publicidade, mudanças na forma de remuneração e contrato de serviços; o reconhecimento da internet como meio de comunicação.

As tecnologias digitais potencializaram a comunicação organizacional “[...] assumindo um importante papel estratégico de integração de discursos e de complexificação dos processos, exigindo-se uma postura planejada de forma sistemática para o seu sucesso” (CORRÊA, 2009, p. 319).

Segundo Corrêa (2009), a comunicação digital é inserida no composto de comunicação organizacional e deve ser alinhada “[...] pela mesma visão estratégica, por um discurso uniforme e pela coerência das mensagens” (CORRÊA, 2009, p. 321). A comunicação digital integrada é construída com conteúdos, ações, informações da comunicação institucional, da comunicação mercadológica e da comunicação interna. Ela agrega características dos três pilares da comunicação integrada.

A comunicação de marketing, sem dúvida, ganhou um forte aliado para trabalhar a comunicação organizacional para o público externo - a comunicação digital. Além disso, outras possibilidades de interação com a sociedade ganham espaço, no universo da comunicação das empresas, segundo Carvalho (2010). O marketing cultural é uma delas.

O marketing cultural é utilizado pelas organizações para criar uma diferenciação entre os concorrentes. Trata-se de ações, envolvendo apoios e patrocínios aos eventos culturais realizados pela empresa, promovendo a imagem institucional da organização.

Conforme Carvalho (2010), a ação cultural deve estar alinhada, ou ainda, deve existir uma analogia com a marca patrocinadora, para não criar um estranhamento ao consumidor. O autor divide as ações culturais em produto cultural

e evento cultural. Os produtos culturais são bens físicos palpáveis, por exemplo, livros e filmes; já os eventos culturais são esporádicos, como shows e feiras.

Segundo Martins (2008), a preocupação com o bem-estar da sociedade interfere na relação com os consumidores, aumentando a credibilidade e reputação da empresa, através de uma postura mais correta e ética. O autor sugere que as organizações utilizem uma 'terceira linguagem', que seria a integração entre a comunicação institucional e a comunicação de marketing, pautada por uma mensagem mais equilibrada, didática, consciente e plausível.

Existe a tendência de uma comunicação organizacional interligada, integrada e complexa. A comunicação institucional, a comunicação de marketing e também a comunicação interna são essenciais, pela riqueza de suas particularidades, mas são também parte de uma totalidade.

A comunicação interna faz parte do composto de comunicação; todavia, o processo de comunicação interno ocorre no ambiente interno das organizações.

3.3.3 Comunicação Interna

A comunicação integrada, segundo Oliveira e Paula (2007), é formada também pela comunicação interna: “[...] é fundamental que a comunicação interna seja estruturada e conduzida de forma integrada com a comunicação externa, alinhando as diferentes ações e meios” (OLIVEIRA; PAULA, 2007, p. 62).

Conforme relata Guedes (2008), a comunicação interna, no período das teorias clássicas, “[...] era uma comunicação formal, burocrática, transmissora de mensagens no sentido hierárquico descendente e de mão única” (GUEDES, 2008, p. 47). Nesse período, as interações eram praticamente nulas, a comunicação era instrumental. Guedes (2008) ressalta que, no surgimento da Teoria das Relações Humanas e da Teoria do Comportamento, a comunicação tomou outra dimensão nas organizações. O público interno começou a ser valorizado. As relações informais passaram a fazer parte do contexto, assim como a motivação e a liderança das pessoas.

Segundo Guedes (2008), com uma relação mais participativa e com o desenvolvimento tecnológico, em um contexto interativo, “[...] a crescente

valorização do ser humano e da participação do empregado defendida pelas modernas teorias administrativas orientou as organizações para as pessoas e conferiu maior importância à comunicação organizacional.” (GUEDES, 2008, p. 51).

A ênfase nas pessoas envolvidas nos processos organizacionais é essencial, no momento que se entende que o desenvolvimento da estratégia é realizado por essas pessoas, nas interações cotidianas. Segundo Costa (2010, p. 84), “[...] apenas uma empresa que possua uma comunicação efetiva, evidenciada também por uma equipe coesa e comprometida, conseguirá ser bem-sucedida nesse cenário”. Isso parece estar claro, para grande parte das organizações, embora Freitas (2009) ressalte que os discursos de algumas organizações contemporâneas não correspondem às suas ações.

As organizações defendem o diálogo em seus discursos, mas o que exigem de seus empregados reflete estruturas de poder de caráter nada democrático, que chegam a impedir a privacidade de seus colaboradores. (FREITAS, 2009, p. 140)

Conforme Freitas (2009), a criação do diálogo nas organizações estimularia o envolvimento das pessoas. Através da prática do diálogo, ocorrem conversações e interações entre os sujeitos, criando significados compartilhados entre todos. “[...] Ao longo do tempo, a prática do diálogo favorece o surgimento de níveis mais elevados de autenticidade, a melhoria das decisões, do moral e do alinhamento em torno do trabalho compartilhado” (TERCIOTTI, 2008, p. 30).

Para que o diálogo ocorra, deve existir comunicação, como princípio básico, através de seus diferentes meios, da comunicação oral às novas tecnologias. É fundamental, também, a presença de líderes sensíveis e perceptivos, que estimulem a prática do diálogo e a transformação na estrutura organizacional, na busca de uma comunicação horizontal e participativa.

O diálogo, em organizações que buscam transformar a sua realidade comunicacional, implica suspender julgamentos, evitar pressuposições, cultivar a reflexão e promover a mudança de valores de uma sociedade. (FREITAS, 2009, p. 146)

Todas essas características que se evidenciam em um processo natural, no momento do diálogo - o julgamento, as pressuposições, a falta de reflexão e valores enraizados na nossa cultura - podem deixar de existir, se soubermos ouvir e refletir, abrindo espaço para a prática do diálogo e, conseqüentemente, para uma gestão participativa e uma comunicação interna que promova o engajamento dos colaboradores.

Comunicação interna é um processo organizacional interativo e contínuo de troca de informações, opiniões e percepções que ocorre por meio de um conjunto diversificado de canais, diálogos, relacionamentos e dinâmicas sociais constituídas por atributos de linguagem, estéticos e discursivos, pertinentes à cultura dessa organização, que visa promover identificação e cooperação entre seus membros para a consecução de objetivos comuns, com a finalidade de prosperar e perpetuar-se como grupo. (COSTA, 2010, p. 86)

Segundo Baldissera (2009), a qualificação dos processos internos da organização, o aumento da produtividade e o bom desempenho são resultados de “[...] espaço democrático para a manifestação livre dos pensares, das idéias, dos desejos e dos temores.” (BALDISSERA, 2009, p. 160)

O espaço democrático é de grande importância para a comunicação interna; entretanto, a organização, enquanto emissora das mensagens, deve se preocupar com a compreensão das mensagens enviadas, evitando que ocorram distorções. Costa (2010) sugere o cuidado na escolha dos meios, dos melhores códigos referenciais e da linguagem para cada grupo específico, além da veracidade das mensagens. Lembra que omissão e mentira comprometem a credibilidade das ações, assim como a credibilidade do emissor da mensagem. A pessoa precisa ser legítima e ser conduzida pela ética e, por fim, facilitar as interações e diálogos, para promover o entendimento da mensagem e construções conjuntas.

Todo esse processo comunicacional que faz fluir as informações quer para os públicos internos, quer para os públicos externos, tem que garantir que a missão, visão, valores, objetivos e metas da organização estejam sendo entendidos em sua plenitude, possibilitando a criação de uma visão compartilhada com foco nos rumos traçados pela organização, possibilitando que uma maior produtividade nas ações seja garantida. (ANGELONI, 2010, p. 76)

A comunicação interna tem como alvo principal os colaboradores diretos ou funcionários. Todavia, Angeloni (2010) inclui também, como público da comunicação interna, os familiares, os sócios, a comunidade, os fornecedores, os consultores, os profissionais terceirizados e os aposentados, conforme ilustração abaixo.

Figura 4 - Público da Comunicação Interna



Fonte: Adaptada de Angeloni (2010).

Conforme Costa (2010), esses outros públicos “[...] cercam o ponto central e merecem atenção no sentido de promover uma construção conjunta que influencie positivamente os resultados da organização” (COSTA, 2010, p. 88). Para o autor, o público interno é formado por colaboradores terceirizados, investidores ou sócios, fornecedores e parceiros, familiares, cidades-empresas, além do colaborador direto.

Costa (2010, p. 88) sugere que a organização trabalhe com fatores intangíveis, para os colaboradores terceirizados, tais como: desafios, status, reconhecimento e competências. Desse modo, acredita ser possível promover a satisfação desse público. No caso específico de novos investidores ou sócios, a comunicação interna tem como objetivo “[...] inserir esse grupo dentro da realidade da empresa”, com todas as informações importantes relacionadas à cultura organizacional. Os fornecedores e os parceiros dão continuidade nos processos da empresa, sendo que parcerias alinhadas a bons fornecedores fortalecem as organizações. Essa visão de cadeia produtiva deve estar clara para ambos os lados do negócio. O envolvimento dos familiares também pode promover o comprometimento do colaborador. Trata-se de uma estratégia plenamente motivacional. Em cidades pequenas, onde a empresa emprega uma grande parte das pessoas, a organização tem um papel social diferenciado, e os canais internos de comunicação extrapolam os muros da empresa.

Segundo Angeloni (2010), a comunicação organizacional interna, direcionada aos colaboradores diretos, procura promover uma “consciência coletiva” e tem como principais objetivos:

- Informar e integrar todos os colaboradores da empresa;
- Possibilitar aos colaboradores o conhecimento das transformações ocorridas no ambiente de trabalho e externo;
- Tornar determinante a participação dos colaboradores no andamento dos negócios;
- Facilitar a comunicação empresarial, deixando-a clara e objetiva para o público interno;
- Ajudar na construção de um comportamento profissional necessário aos negócios;
- Conhecer a opinião, os sentimentos, as aspirações das pessoas; e
- Criar embaixadores da empresa (ANGELONI, 2010, p. 72).

Conforme Pimenta (2010), as empresas contam com a rede formal e com a rede informal da comunicação interna. A rede formal é composta por mensagens institucionalizadas, mensagens oficiais e legítimas, que circulam por canais formais. A rede informal é composta pela conhecida ‘rádio peão’ ou ‘rádio corredor’. São mensagens complexas, não oficiais e consideradas inadequadas para circular nas redes formais. Segundo Costa (2010), a rede informal é constituída por apuração, distribuição, fontes, correspondentes e coordenadores. Sua contribuição é sempre

desfavorável à empresa; ela é a concorrente da comunicação interna formal, a não ser que a empresa identifique os 'locutores' e faça uma aliança, tornando-os multiplicadores. Terciotti (2008), no entanto, afirma que a 'rádio peão' é uma consequência da falta de espaço para o diálogo e para a participação dos colaboradores na organização. Por esse motivo, os indivíduos criam essa rede informal de comunicação pela simples necessidade de interação com o grupo.

A rede interna de comunicação talvez seja a principal extensão viva da organização, uma forma dela se manifestar materialmente e, assim, estabelecer relacionamento com as pessoas, apoiando-as a compartilhar uma identidade, desempenhar melhor, empreender mudanças necessárias e perpetuar aquilo que é essencial. (COSTA, 2010, p. 95)

Segundo Costa (2010), independente dos canais escolhidos para a comunicação interna, existem quatro focos editoriais de grande importância para as pessoas, que devem ser utilizados pela organização. O primeiro deles é o foco no "Humano". A valorização das pessoas irá promover um clima favorável e, com isso, a construção de uma imagem positiva. O segundo foco é o estratégico, a partir do qual os objetivos e metas devem orientar as ações, para que os propósitos sejam atingidos. O terceiro é o foco informativo, em que benefícios, realizações, ações externas são informações importantes. E, por fim, há o foco nos serviços úteis ao colaborador.

Atualmente, as organizações utilizam canais de comunicação digitais, que são rápidos e sem custos de produção; entretanto, ainda são utilizados os canais tradicionais em organizações de grande porte. Costa (2010) cita o mural ou jornal de parede, o jornal impresso, a revista, o informativo, o boletim, o *newsletter*, a TV corporativa, o rádio corporativo, a intranet e os reversos (ouvidorias).

Espaços reservados para eventos, comemoração de datas especiais, palestras e confraternizações são também pontos marcantes da comunicação interna, de interações entre os colaboradores. Segundo Angeloni (2010), conhecer a opinião das pessoas, seus desejos e seus sentimentos poderá gerar motivação. "Na medida em que o público interno é estimulado a participar e encontra abertura para dar sua opinião, sente-se mais valorizado, motivado e, conseqüentemente, participativo e criativo" (ANGELONI, 2010, p. 80).

Os espaços da organização também devem ser utilizados para propaganda interna e intervenções inovadoras. Costa (2010, p. 112) afirma:

Várias práticas em espaços fixos de mídia podem ser citadas: displays em banheiros, banners fixos em refeitórios e corredores, expositores e totens, pequenos displays de mesa com reposição, sinalizadores de vias internas e uma infinidade de idéias que requerem um estudo do espaço físico disponível.

Segundo Costa (2010), ações de mobilização, que promovem o contato humano, a troca e a prática comunicativa, são atividades de integração, de formação de equipes, de orgulho, de fortalecimento de laços com efeitos motivacionais. A comunicação direta ocorre, frequentemente, em todas as organizações, e o líder tem papel fundamental na “propagação de um discurso uníssono” (COSTA, 2010, p. 114). O discurso e as ações não podem ser diferentes. A sinceridade é requisito para validar a fala.

Conforme Terciotti (2008), existem novos princípios que fundamentam os novos modelos das organizações contemporâneas, onde a comunicação, a informação e o diálogo são os alicerces indispensáveis para o sucesso. A autora cita como princípios: a importância dos relacionamentos e processos, a liderança compartilhada, a visão geral, a condição de enxergar as diversas possibilidades e caminhos para chegar ao mesmo objetivo, as decisões baseadas no consenso, a colaboração, a coletividade, a diversidade, o pensamento sistêmico, a prática da reflexão e o fim dos julgamentos e suposições.

Sem dúvida alguma, podemos classificar a comunicação organizacional como um organismo vivo em constante construção. Nesse organismo, as partes que formam a comunicação integrada precisam estar interligadas entre si. A comunicação eficiente e eficaz é uma consequência das relações, da colaboração e do conhecimento das pessoas envolvidas nos processos organizacionais.

4 METODOLOGIA

A metodologia da presente pesquisa é caracterizada como uma combinação entre métodos quantitativos e qualitativos. Segundo Richardson (2008), os métodos quantitativos estão relacionados ao emprego da quantificação, quando são utilizadas técnicas estatísticas, para analisar os dados numéricos da pesquisa, a fim de identificar as características e classificar a comunicação organizacional interna nas empresas do segmento de incorporação imobiliária.

Foi utilizado também o método qualitativo, buscando a compreensão do fenômeno social “comunicação organizacional interna”, através da análise de conteúdo obtido na pesquisa.

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais (RICHARDSON, 2008, p. 80).

As duas abordagens são integradas em um plano de estudo combinado. Conforme Flick (2004), as diferentes etapas da *survey* têm coleta dos dois tipos de dados, quantitativos e qualitativos. Primeiramente, serão analisados quantitativamente e, depois, aprofundados qualitativamente.

4.1 Caracterizações da amostra pesquisada

O *Great Place to Work Institute* foi fundado em 1991. É a extensão do livro “As 100 melhores empresas para se trabalhar”, publicado pelos jornalistas Robert Levering e Milton Moskowitz, em 1984.

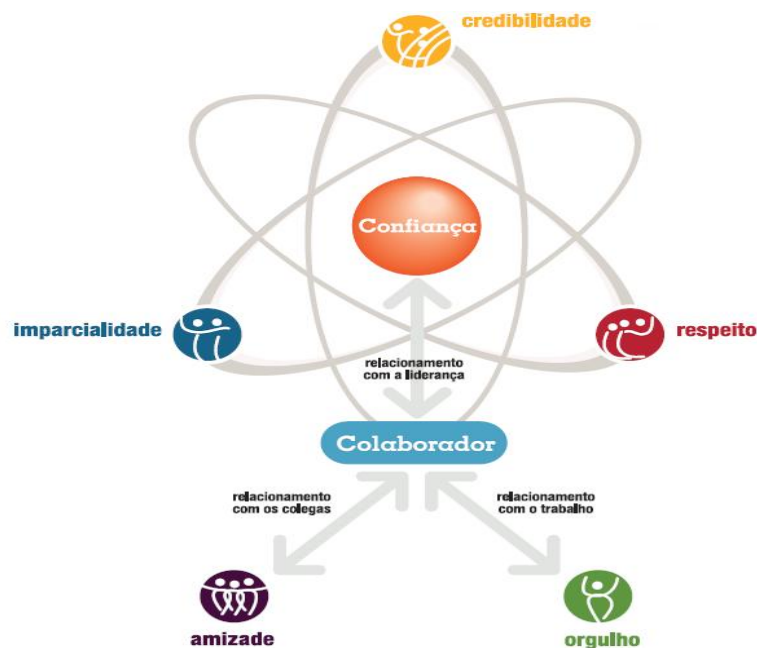
Segundo o modelo organizacional proposto pelo *Great Place to Work Institute*, três grandes critérios das relações entre organizações e seus

colaboradores devem orientar as melhores práticas organizacionais: a confiança, o orgulho e a camaradagem.

Atualmente o *Great Place to Work Institute* está inserido em 45 países e, no Brasil, foi fundado em 2006, em parceria com a revista *Época*. Logo após, o instituto expandiu suas atividades para diferentes estados, surgiram parcerias regionais, como a do estado do Ceará, onde a parceira do instituto é o Grupo de Comunicação O Povo, com o apoio do Instituto FA7.

Para participar da pesquisa, a organização precisa ter, no mínimo, 50 funcionários e ter registro no estado onde fará a inscrição. A confiança é o princípio que define as melhores empresas para trabalhar. Além da empresa e do colaborador, são analisados outros itens de fundamental importância nas relações profissionais, conforme consta na figura abaixo.

Figura 5 – Relações profissionais



Fonte: Great Place to Work (2012).

Em 2012, o grupo de Comunicação O Povo divulgou as 40 “Melhores empresas para trabalhar no Ceará”, divididas em dez categorias e subcategorias.

Quadro 1 – Categorias e Subcategorias do prêmio Melhores Empresas para Trabalhar no Ceará

Categorias	Subcategorias
Construção e bens imobiliários	Bens imobiliários Gestão da propriedade Contratante
Serviços financeiros e seguros	-
Varejo	Comida/mercearia Computadores/eletrônica
Fabrica e produção	Celulose, papel e produtos de papel Materiais de construção Distribuidora de energia Eletrônicos Produtos alimentares
Tecnologia da informação	Software Consultoria em TI
Transporte	Transporte e armazenamento
Hospitalidade	Hotel
Serviços profissionais	Gestão de viagens
Assistência médica	Serviços
Sem definição	-

Fonte: Great Place to Work (2012).

Para pesquisar a percepção dos colaboradores que trabalham nas empresas que ganharam o prêmio ‘Melhores empresas para trabalhar no Ceará’, a pesquisadora optou por trabalhar com uma amostragem que representasse a população.

Utilizando uma amostragem, a pesquisadora pode realizar conclusões e generalizações acerca de características de uma população, com base na análise de apenas alguns de seus elementos.

Para este estudo, foi utilizada a amostra não probabilística, que é utilizada quando a probabilidade de seleção de cada unidade amostral da população é desconhecida. As amostras não probabilísticas mais comuns são: amostras por conveniência, amostras por cota, amostras de julgamento ou intencional e amostra por voluntário.

Optou-se pela amostra por conveniência, que corresponde à situação em que as unidades a serem analisadas estão mais acessíveis ao pesquisador, de

acordo com as conveniências sociais, econômicas, de tempo, dentre outras, ou seja, ocorre quando a participação é voluntária ou os elementos da amostra são escolhidos por uma questão de conveniência.

Na presente pesquisa, utilizamos apenas a categoria de construção e bens imobiliários. O total da categoria foi de cinco empresas eleitas na premiação “Melhores empresas para trabalhar no Ceará”; entretanto, uma das empresas não se mostrou receptiva para cooperar com a pesquisa científica. A autorização para a aplicação do instrumento de coleta estava centralizada na diretoria. Foram feitos vários contatos por e-mail e por telefone, mesmo assim, a pesquisadora não obteve resposta da solicitação realizada. Fechamos a amostra com as quatro empresas da categoria de construção e bens imobiliários que autorizaram a realização da pesquisa, cooperando e facilitando o trabalho da pesquisadora, em troca da apresentação dos resultados.

A primeira empresa que compõe a amostragem está há 31 anos no mercado de Fortaleza, trabalhando com locação e administração de imóveis. Conquistou vários prêmios e certificações de qualificação profissional, entre eles, o ISO 9001 e o certificado da Fundação Abrinq – Empresa amiga da criança. O comprometimento em realizar ações que promovam o bem-estar da sociedade é visto nos projetos de ações sociais envolvendo onze instituições filantrópicas. Entre os valores e atitudes da organização, está o respeito, a transparência, a realização humana, a responsabilidade social e a sustentabilidade.

A segunda empresa a participar da pesquisa é uma empresa relativamente nova no mercado de construção e bens imobiliários. Com cinco anos de atuação, já conquistou a certificação ISO 9001 e o *Green Building Council Brasil* (GBC Brasil), trabalhando com medidas sustentáveis e ecologicamente corretas. A sua preocupação com o planeta é percebida através de ações, como a doação de cinco mil plantas para a cidade. Além do meio ambiente, a empresa também atua com o apoio a instituições filantrópicas e capacitação profissional, promovendo cursos em parceria com o SENAI.

A terceira empresa foi fundada em 1999 e trabalha com construção civil, elétrica, projetos e energia renovável. Preocupa-se em melhorar a vida da população e promover o desenvolvimento de áreas longínquas. Tem como missão trabalhar com sustentabilidade e seus valores são: o respeito, a inovação e a parceria. Ganhou prêmios como ‘As 250 pequenas e médias empresas que mais crescem no

Brasil' e o prêmio 'ÍNPAR 2010' das melhores empresas parceiras. Manifesta intenção de promover o desenvolvimento social, apoiando atividades relacionadas ao esporte e às ações culturais, além de projetos de inclusão digital.

A quarta e última empresa que colaborou com a pesquisa está há 17 anos atuando no mercado de construção civil e tem como valores institucionais: a qualidade dos serviços realizados, a transparência com o público interno e externo, a busca constante pelo aprendizado, a solidez e a responsabilidade social. A organização desenvolveu, junto aos familiares de seus colaboradores, o projeto social 'Descobrimos Saberes', que fomenta a formação humana e social das crianças e adolescentes envolvidos no projeto. Tem como certificação a ISO 9001, o Programa Brasileiro e Produtividade do Habitat (PBQP) e o *Green Building Council (GBC Brasil)*, além dos prêmios CBIC de Responsabilidade Social, o Master Imobiliário, o prêmio Delmiro Gouveia e o troféu Sinduscon Fiec.

Podemos observar que todas as empresas que participaram da pesquisa são organizações preocupadas em promover o melhor serviço aos seus clientes, sem deixar de contribuir com o desenvolvimento da sociedade e a preservação do meio ambiente.

O total de colaboradores das empresas que compõem a amostra é de 1.005 colaboradores, divididos conforme a tabela a seguir.

Tabela 1 – Quantidade de colaboradores das empresas da categoria Construção e Bens Imobiliários

Empresas	Tamanho populacional (N)
1	122
2	113
3	642
4	128
Total	1.005

Fonte: Dados da Pesquisa

Através de uma amostra não probabilística por conveniência, foram pesquisados 309 colaboradores, de acordo a acessibilidade alcançada nas quatro empresas estudadas (Tabela 2), que representa 30,7% do universo.

Tabela 2 – Amostra

Empresas	Tamanho amostral (n)
1	36
2	30
3	208
4	35
Total	309

Fonte: Dados da Pesquisa

Na amostra estão colaboradores de diversas áreas internas das 4 (quatro) empresas, representando bem a diversidade de percepções.

4.2 Técnicas de levantamento e análise de dados

O método utilizado para a pesquisa foi uma *survey*, “[...] todas as *surveys* visam a descrever ou explicar as características ou opiniões de uma população através da utilização de uma amostra representativa” (MAY, 2004, p.109).

O questionário da *survey* foi autoaplicável, com três perguntas de classificação no início do questionário. O questionário é composto por dezesseis perguntas fechadas e uma pergunta aberta.

As respostas dos questionários foram formatadas e transcritas para a realização da análise, possibilitando avaliar a percepção dos colaboradores, em relação à comunicação organizacional interna.

Na primeira análise do questionário, de característica quantitativa, após a coleta de dados, foi montado um banco de dados, em uma planilha construída no programa Microsoft Excel 2010. Para o tratamento estatístico dos dados foi utilizado o pacote computacional *Statistic Package for Social Science for Windows (SPSS)*, versão 19.0, adotando-se para as análises estatísticas nível de significância de 5%. A seguir, partiu-se para a análise estatística dos mesmos, que se iniciou pela construção de gráficos e tabelas com suas respectivas análises.

Após isso, foi realizada uma estatística descritiva, que nada mais é que uma descrição do conjunto de dados, através de dois tipos de medidas: medidas de tendência central, como médias e modas; e as medidas de dispersão, como o desvio-padrão e o coeficiente de variação. A média aritmética é definida como sendo

o quociente da soma dos valores de um grupo de dados numéricos pelo número de valores, conforme (1).

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n} \quad (1)$$

A moda representa os valores que mais se repetiram entre os pesquisados.

E o desvio-padrão é uma medida de variação dos valores em relação à média, utilizando a mesma unidade de medida dos dados originais. Valores próximos uns dos outros originam desvio-padrão menor e mais próximo de sua média, enquanto que valores muito afastados uns dos outros resultam desvio-padrão maior e mais distante de sua média, conforme (2).

$$S = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{x})^2}{n - 1}} \quad (2)$$

O coeficiente de variação é uma medida que avalia o quanto representa o desvio-padrão com relação à média aritmética de um conjunto de dados ou compara a variabilidade de dois ou mais conjuntos de dados, com relação à sua média aritmética. Quanto menor for o CV, mais homogêneo será o conjunto de dados, ou seja, a média encontrada é mais representativa, conforme (3).

$$CV = \left(\frac{S}{\bar{X}} \right) * 100 \quad (3), \text{ assim:}$$

Se $CV \geq 50\%$, os dados não são homogêneos, ou seja, há alta dispersão e a média não é representativa.

Se $CV < 50\%$, os dados são homogêneos, ou seja, há baixa dispersão e a média é representativa.

Após a análise descritiva dos dados, foi necessário analisar a normalidade dos dados, ou seja, analisar o padrão de comportamento dos dados. O pressuposto de normalidade é a chave para toda a estatística paramétrica. Por

essa razão, deve-se sempre checar a validade do mesmo. Caso o pressuposto de normalidade dos dados seja violado, deve-se então aplicar um estudo com estatísticas não paramétricas.

Para isso, foi aplicado o teste de *Shapiro-Wilk*, que tem como resultado a estatística W , podendo variar de 0 a 1; e o *p-valor*, que descreve a hipótese da normalidade, também variando de 0 a 1.

De acordo com Cordeiro e Neto (2004), o teste de *Shapiro-Wilk* é dado por (4):

$$W = \frac{\left\{ \sum_{i=1}^n a_i z(i) \right\}^2}{\left\{ \sum_{i=1}^n (z_i - \bar{z})^2 \right\}} \quad (4)$$

Os dados são ordenados, em ordem crescente, e os a_i 's são constantes tabuladas com níveis de significância para W .

De acordo com Pestana e Gageiro (2008), o teste *Shapiro-Wilk* é tido como mais preciso para verificar se os dados são ou não originários de distribuição normal.

Para este teste, as hipóteses a serem elaboradas são:

H_0 : Os dados seguem uma distribuição normal

H_1 : Os dados não seguem uma distribuição normal

Tomou-se como nível de significância 5% e confiança de 95%, assim, se o *p-valor* for inferior a 0,05 rejeita-se a hipótese nula (existência da normalidade) e aceita-se a hipótese alternativa (existência da não normalidade).

Depois de verificado a não normalidade dos dados, partiu-se para um estudo não paramétrico para verificar se existe ou não diferença de opinião dos pesquisados com relação a percepção do público interno das empresas analisadas quanto a Comunicação institucional, de *marketing* e Comunicação interna. Para isso, foi utilizado o teste de Wilcoxon, pois era o teste que mais se ajustava aos dados e ao objetivo da pesquisa.

De acordo com Pestana e Gageiro (2008) o teste de *Wilcoxon* é uma alternativa não paramétrica ao teste t para amostras emparelhadas. Este teste substitui o *t de Student* para amostras pareadas quando os dados não satisfazem a suposição de normalidade.

Para este tipo de teste, as hipóteses elaboradas:

H_0 : Os tratamentos não têm efeito (não há diferença entre os grupos)

H_1 : Os tratamentos têm efeito (há diferença entre os grupos)

O procedimento de realização do teste de Wilcoxon é:

a) Para cada par, calcular $d_i = x_i - y_i$ (diferença entre os dois tratamentos);

b) Atribuir postos (p_i) ao valor absoluto destas diferenças;

c) Se $d_i < 0$, então o posto (p_i) assumirá o valor negativo, isto é, $-p_i$;

d) Obter J = número de observações com postos negativos;

e) Obter L = número de observações com postos positivos;

f) Obter T = soma dos postos com sinal menos frequente;

g) Obter N = número de diferenças (p_i) diferentes de zero;

h) Calcular:

Para calcular o teste, utiliza-se a seguinte notação (5) e (6):

$$Z_{cal} = \frac{T - \mu_T}{\sigma_T} \quad (5) \quad \text{Onde: } \mu_T = \frac{N(N+1)}{4} \quad \sigma_T = \sqrt{\frac{N(N+1)(2N+1)}{24}} \quad (6)$$

Da mesma maneira, deve-se concluir que:

Se $-Z_{\frac{\alpha}{2}} \leq Z_{cal} \leq Z_{\frac{\alpha}{2}}$, não se pode rejeitar H_0 , isto é, a um determinado risco α , dizemos que não existe diferença entre os grupos.

Se $Z_{cal} > Z_{\frac{\alpha}{2}}$ ou $Z_{cal} < -Z_{\frac{\alpha}{2}}$, rejeita-se H_0 , concluindo-se, com risco α , que há diferença entre os dois grupos.

Para a segunda análise do questionário, foi utilizada a análise de conteúdo. Segundo Richardson (2008), a análise de conteúdo é realizada em três fases. A primeira delas é a pré-análise, que permite a leitura superficial do material, reconhecendo os conceitos mais utilizados nas respostas da amostra. No caso desta pesquisa, o questionário.

A próxima etapa é a análise do material, que “[...] consiste basicamente na codificação, categorização e quantificação da informação” (RICHARDSON, 2008, p. 233).

O tratamento dos resultados é a última fase da análise de conteúdo, onde os dados são transformados e agrupados em categorias, alinhando as informações ao referencial teórico.

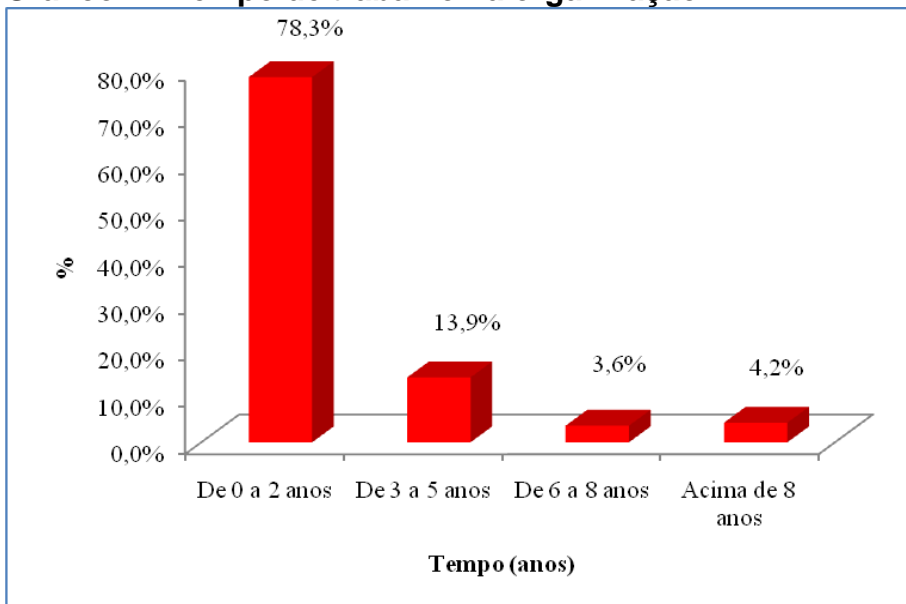
4.3 Análises dos Resultados

O tratamento dos resultados foi uma combinação de métodos quantitativos por meio de técnicas estatísticas e métodos qualitativos por meio de análise dos conteúdos.

4.3.1 Dados gerais

O questionário foi composto por três questões que serviram para identificar o perfil dos colaboradores que compuseram a amostra da pesquisa. Na primeira questão, podemos observar o tempo de trabalho do colaborador na empresa.

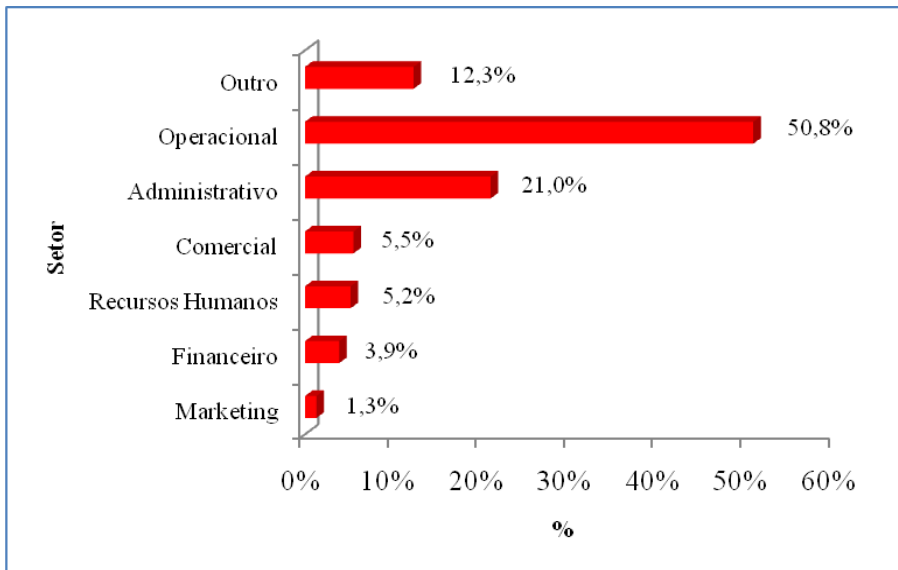
Gráfico 1 - Tempo de trabalho na organização



Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme podemos observar no Gráfico 1, entre os 309 colaboradores que participaram da pesquisa, na sua maioria, 78,3% (n=242) têm até dois anos de trabalho na organização. No gráfico 2, podemos obter a informação sobre setor em que os colaboradores trabalham.

Gráfico 2 - Setor de trabalho dos colaboradores pesquisados



Fonte: Dados da Pesquisa

Segundo informações do gráfico 2, podemos observar que 157 colaboradores (50,8%) trabalham no setor operacional das empresas analisadas, devido à necessidade de equipes de funcionários em construções e trabalhos externos. Um total de 38 colaboradores (12,3%) informou outra área em que eles desenvolvem suas funções. As mais citadas, com 15,8% e 13,2%, foram a área de Engenharia e Contabilidade, respectivamente, conforme Tabela 3.

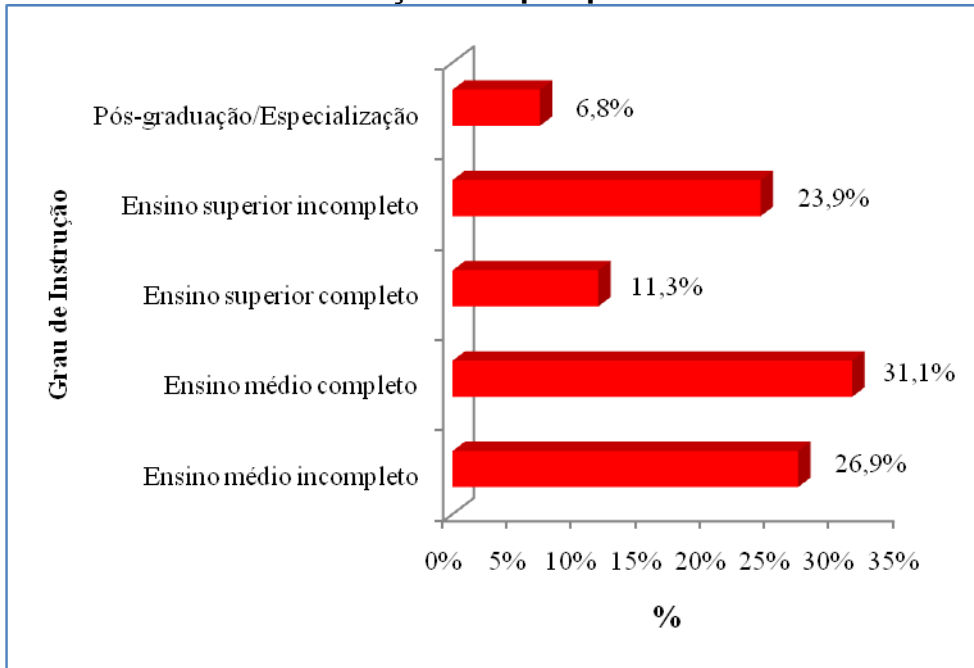
Tabela 3 - Outros setores de trabalho dos colaboradores pesquisados

Outra Área	Quantidade	%
Engenharia	6	15,8%
Contabilidade	5	13,2%
Planejamento	4	10,5%
Projetos	3	7,9%
Recepção	3	7,9%
Tecnologia da Informação	3	7,9%
Compras	2	5,3%
Licitação	2	5,3%
Ouvidoria	2	5,3%
Patrimônio	2	5,3%
Pessoal	2	5,3%
Suprimento	2	5,3%
Arquivo	1	2,6%
Qualidade	1	2,6%
Total	38	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa

No próximo gráfico, como resultado da terceira questão do instrumento de coleta, identificamos a formação educacional dos colaboradores pesquisados.

Gráfico 3 - Grau de Instrução dos pesquisados



Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo o Gráfico 3, 31,1% (n=96) dos colaboradores completaram o Ensino Médio e outros 23,9% (n=73) estão cursando o Ensino Superior. Analisando o resultado do gráfico 2 e do gráfico 3, podemos entender que os trabalhadores que realizam seu trabalho nas construções e nos serviços externos, a grande maioria, têm formação profissional na prática de mercado, onde exercem suas funções, completando apenas o Ensino Médio e iniciando o Ensino Superior.

4.3.2 Análise Estatística

Na análise das questões de 4 a 19 do instrumento de coleta, podemos obter informações da percepção dos colaboradores que trabalham nas empresas de construção e bens imobiliários, a respeito da comunicação institucional, da comunicação de marketing e da comunicação interna formal e informal.

Tabela 4 - Caracterização das empresas analisadas por seus colaboradores

Variáveis		Caracterização da Empresa (n = 309)									
		Discordo totalmente		Apenas discordo		Apenas concordo		Concordo totalmente		Não se Aplica	
		Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
Comunicação Institucional e de Marketing	Valores e Visão	17	5,5%	15	4,9%	153	49,5%	117	37,9%	07	2,3%
	Informações repassadas	13	4,2%	18	5,8%	132	42,7%	137	44,3%	09	2,9%
	Divulgação	13	4,2%	22	7,1%	131	42,4%	133	43,0%	10	3,2%
	Promoções	8	2,6%	22	7,1%	117	37,9%	154	49,8%	08	2,6%
	Ações e Meio Ambiente	11	3,6%	19	6,1%	126	40,8%	144	46,6%	09	2,9%
	Ações e Filantropia	22	7,1%	26	8,4%	139	45,0%	112	36,2%	10	3,2%
	Patrocínios	14	4,5%	27	8,7%	138	44,7%	118	38,2%	12	3,9%
	Meios de comunicação	16	5,2%	14	4,5%	120	38,8%	136	44,0%	23	7,4%
Comunicação Interna	Informações compartilhadas	16	5,2%	24	7,8%	134	43,4%	129	41,7%	06	1,9%
	Comunicação entre departamentos	16	5,2%	32	10,4%	131	42,4%	121	39,2%	09	2,9%
	Comemorações	11	3,6%	27	8,7%	148	47,9%	110	35,6%	13	4,2%
	Informações executar trabalho	11	3,6%	27	8,7%	126	40,8%	134	43,4%	11	3,6%
	Troca de informações	16	5,2%	23	7,4%	125	40,5%	129	41,7%	16	5,2%
	Espaço colaboradores	23	7,4%	30	9,7%	142	46,0%	98	31,7%	16	5,2%
	Comunicação informal	16	5,2%	29	9,4%	148	47,9%	107	34,6%	09	2,9%
	Comunicação adequada	21	6,8%	28	9,1%	140	45,3%	108	35,0%	12	3,9%

Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo a Tabela 4, a opinião dos 309 analisados foi considerada na escala: em discordo totalmente, apenas discordo, apenas concordo, concordo totalmente e não se aplica.

A questão abordada no questionário que teve mais discordância, 'discordo totalmente', na comunicação institucional e de *marketing*, foi referente à informação sobre as ações de responsabilidade social, promovidas pela empresa em comunidades carentes ou instituições filantrópicas, com 7,1% (n=22) dos colaboradores que acreditam que não são informados. Conforme já referenciado no capítulo anterior, segundo Angeloni (2010) e Augusto e Yanaze (2010), as organizações que promovem a inclusão social, o respeito à diversidade e o desenvolvimento de um futuro melhor para as novas gerações são reconhecidas como organizações responsáveis. Fomentar informações sobre as ações realizadas com comunidades carentes e instituições filantrópicas aumentará o orgulho do público interno em fazer parte da organização.

Na comunicação interna, o item que obteve o grau de maior discordância dos colaboradores, com 7,4% (n=23), foi em relação ao espaço para opinar, criticar e inovar dentro da organização. Conforme já exposto por Baldissera (2009), uma organização que possui espaço democrático, uma comunicação horizontal e participativa aumenta a produtividade e o desempenho dos colaboradores; portanto, é de fundamental importância a criação de momentos de interação entre os colaboradores e seus pares e também entre os gestores e subordinados.

Quanto às opiniões em que os colaboradores 'apenas discordam' das afirmativas mais citadas, entre as que foram propostas no instrumento de coleta, a pesquisa obteve que, na comunicação institucional e de marketing, 8,7% (n=27) dos respondentes negam receber informações da organização em relação a patrocínios ou apoios a projetos relacionados à cultura, educação ou esporte. Já na comunicação interna, 10,4% (n=32) dos colaboradores discordando que há uma boa comunicação entre o seu departamento e os outros departamentos da empresa.

Em relação à concordância, na percepção dos colaboradores, a afirmativa mais citada, na comunicação institucional e de marketing, foi a informação sobre os valores, a visão e as condutas éticas estabelecidas pela organização, com 49,5% (n=153). Segundo Costa (2010), a visão e os valores organizacionais servem como informação estratégica para os colaboradores; os objetivos e metas irão orientá-los em suas ações no dia a dia, para atingir os propósitos da organização.

Duas afirmações obtiveram o mesmo percentual, 47,9% (n=148), de concordância dos colaboradores, a respeito da comunicação interna. São elas: os momentos de descontração contribuem para troca de informações institucionais e na comunicação informal são encontradas soluções para os problemas da organização. Ambas afirmativas contemplam a comunicação interna informal. Segundo Freitas (2009), são conversações e interações entre os sujeitos envolvidos nos processos que criam significados compartilhados, envolvendo e engajando as pessoas na organização.

Nas opiniões de total concordância, a mais citada na comunicação institucional e de *marketing* foi que os colaboradores são informados das promoções, lançamentos e eventos promovidos pela organização, somando 49,8% (n=154). Na comunicação interna, a afirmativa mais citada foi que os colaboradores possuem o acesso às informações necessárias para executar o trabalho, com 43,4% (n=134).

Com um índice de 7,4% (n=23), os colaboradores registraram sua percepção no sentido de que não é aplicada na organização a afirmativa referente à comunicação institucional e de marketing indicando que os meios de comunicação (jornal, Tv, rádio, sites) divulgam informações verdadeiras sobre a organização. Sabemos que a publicidade e propaganda, nos meios de comunicação, nem sempre são freqüentes. Muitas vezes, a divulgação ocorre somente em determinado período, dando sentido à percepção dos colaboradores. Na comunicação interna, os dois itens percebidos como 'não se aplica à realidade da organização' são: há troca de informação com frequência entre chefia-subordinado e os colaboradores possuem espaço para opinar/criticar/innovar dentro da empresa, ambas afirmativas com 5,2% (n=16). Observando as duas afirmativas, podemos apontar que são casos de comunicação direta e verbal entre subordinados e chefia. No atual contexto organizacional, segundo Marchiori (2011) e Cardoso (2006), as interações entre os sujeitos podem promover a humanização, as mudanças, a transformação e a sensibilização necessárias para a evolução das empresas.

Analisando os resultados da Tabela 5, podemos verificar que, entre as alternativas propostas no questionário - (1) discordo totalmente (2) apenas discordo (3) apenas concordo e (4) concordo totalmente - excluindo a opção não se aplica, em média, os colaboradores apenas concordam com as afirmações sugeridas.

Verificaram-se também as respostas que mais ocorreram. Entre as 16 afirmativas sobre comunicação institucional, de marketing e comunicação interna nove foram apenas concordo e sete concordo totalmente. A maioria das opções escolhidas como respostas variaram entre (2) apenas discordo (3) apenas concordo e (4) concordo totalmente.

Todas as respostas foram consideradas homogêneas entre si, ou seja, os colaboradores tiveram um comportamento parecido estatisticamente, visto que o coeficiente de variação foi menos que 50%, entre 98 a 154 colaboradores.

Tabela 5 - Estatística descritiva da caracterização das empresas, analisada por seus colaboradores

Variáveis	Medidas descritivas					
	Média	Moda	Desvio-Padrão	Coefficiente de Variação	Quantidade de colaboradores ¹	
Comunicação Institucional e de Marketing	Valores e Visão	3	3	1	24,3%	117
	Informações repassadas	3	4	1	23,3%	137
	Divulgação	3	4	1	23,8%	133
	Promoções	3	4	1	21,8%	154
	Ações e Meio Ambiente	3	4	1	22,7%	144
	Ações e Filantropia	3	3	1	27,4%	112
	Patrocínios	3	3	1	24,8%	118
	Meios de comunicação	3	4	1	24,4%	136
Comunicação Interna	Informações compartilhadas	3	3	1	25,1%	129
	Comunicação entre departamentos	3	3	1	26,0%	121
	Comemorações	3	3	1	23,6%	110
	Informações executar trabalho	3	4	1	23,7%	134
	Troca de informações	3	4	1	25,3%	129
	Espaço colaboradores	3	3	1	28,1%	98
	Comunicação informal	3	3	1	25,5%	107
	Comunicação adequada	3	3	1	27,3%	108

Fonte: Dados da Pesquisa

¹ Não incluem os que não se aplicam

4.3.2.1 Teste de Normalidade dos dados

Através da Tabela 6, pode-se verificar que os dados da pesquisa não seguem uma distribuição normal, ou seja, significância < 5% rejeitando-se a hipótese nula de normalidade.

Tabela 6 - Teste Shapiro-Wilk

Variável	Shapiro-Wilk		
	Estadística	GI (*)	Significância
Valores e Visão	0,744	240	< 0,001
Informações repassadas	0,745	240	< 0,001
Divulgação	0,746	240	< 0,001
Promoções	0,724	240	< 0,001
Ações e Meio Ambiente	0,742	240	< 0,001
Ações e Filantropia	0,776	240	< 0,001
Patrocínios	0,783	240	< 0,001
Meios de comunicação	0,729	240	< 0,001
Informações compartilhadas	0,755	240	< 0,001
Comunicação entre departamentos	0,795	240	< 0,001
Comemorações	0,768	240	< 0,001
Informações executar trabalho	0,766	240	< 0,001
Troca de informações	0,762	240	< 0,001
Espaço colaboradores	0,800	240	< 0,001
Comunicação informal	0,791	240	< 0,001
Comunicação adequada	0,783	240	< 0,001

Fonte: Dados da Pesquisa

(*) 69 funcionários não responderam

Como os dados não seguem uma normalidade, para cumprir o objetivo do trabalho foi necessário aplicar um teste não paramétrico, e o teste utilizado foi o teste de Wilcoxon, pois era o teste que mais se ajustava aos dados e ao objetivo da pesquisa.

4.3.2.2 Teste de Wilcoxon

De acordo com Pestana e Gageiro (2008), o teste de *Wilcoxon* é uma alternativa não paramétrica ao teste *t* para amostras emparelhadas. Este teste substitui o *t de Student* para amostras pareadas, quando os dados não satisfazem às exigências deste último, no caso, a suposição de normalidade. Para a realização deste teste, foram elaboradas as seguintes hipóteses:

H_0 : A percepção do público interno não possui diferença significativa entre Comunicação institucional e de *marketing* e Comunicação interna;

H_1 : A percepção do público interno possui diferença significativa entre Comunicação institucional e de *marketing* e Comunicação interna.

De acordo com a Tabela 7, é possível verificar o resultado do teste.

Tabela 7 - Estatística do teste de Wilcoxon

Fator	Média	N	Desvio-padrão	Estatística Z	p-valor
Comunicação institucional e de <i>marketing</i>	3,31	240	0,550	-2,936	0,003
Comunicação interna	3,23	240	0,590		

Fonte: Dados da Pesquisa

Pode-se observar, conforme a Tabela 7, que, em média, tanto na visão de Comunicação institucional e de *marketing* e na visão de Comunicação interna, o público interno apenas concorda com as questões que melhor caracterizaram suas respectivas empresas.

Apesar de ser relativamente pequena a diferença entre as médias (0,08 pontos), o teste demonstrou uma diferença significativa, ou seja, p-valor < 0,05. Portanto, rejeita-se H_0 , mostrando que, estatisticamente, a percepção do público interno possui diferença significativa entre Comunicação institucional e de *marketing* e Comunicação interna, com uma confiabilidade de 95%. Assim, pode-se concluir que o público interno das empresas possui percepções diferentes quanto aos fatores abordados. Analisando o resultado do teste de *Wilcoxon* constatamos que a comunicação das empresas pesquisadas não possui um alinhamento entre os três

pilares da comunicação organizacional. A comunicação institucional, de marketing e a interna não estão integradas entre si. Os colaboradores percebem as partes, não identificam a comunicação organizacional como um todo.

4.3.2.3 Análise de Componentes Principais

Com o propósito de determinar as principais variáveis de cada fator em estudo, realizou-se uma análise de componentes principais (ACP).

Segundo Jesus (2005, p. 28) define, a Análise de Componentes Principais é uma “[...] técnica de estatística multivariada que resulta explicitamente em fatores e variâncias associadas a eles, que medem a importância relativa de cada um para descrever os dados”.

O objetivo da Análise de Componentes Principais é encontrar uma transformação mais representativa e geralmente mais compacta das observações. A ACP é um modelo fatorial em que os fatores são baseados no total de variância. Essas componentes são individualmente responsáveis pela variância das observações, e, neste sentido, representam-nas mais claramente.

Tabela 8 - Matriz de componentes principais

Fator	Variável (Componente Principal)	Variância explicada (%)
Comunicação institucional e de <i>marketing</i>	Ações e Filantropia	53,1
	Valores e Visão	12,3
	Patrocínios	8,8
	Ações e Meio Ambiente	6,7
	Informações repassadas	6,3
	Promoções	5,2
	Divulgação	4,4
	Meios de comunicação	3,0
Comunicação interna	Comunicação adequada	58,2
	Troca de informações	7,9
	Espaço colaboradores	7,2
	Comunicação informal	6,7
	Informações executar trabalho	6,2
	Informações compartilhadas	5,7
	Comunicação entre departamentos	4,6
Comemorações	3,5	

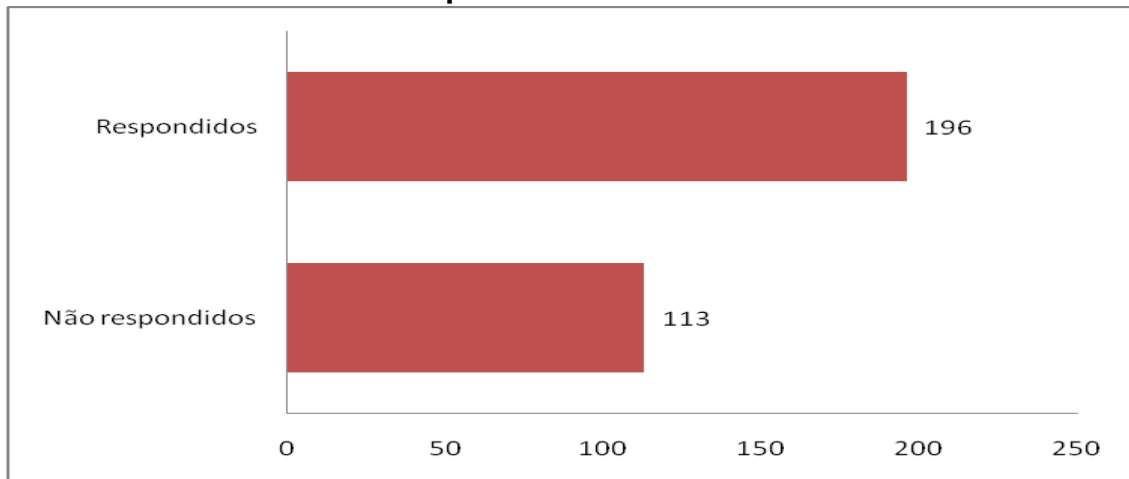
Fonte: Dados da Pesquisa

Na tabela acima, é possível constatar que os dois primeiros componentes principais - 'Os colaboradores são informados dos valores, visão e condutas éticas estabelecidas pela organização' e 'Os colaboradores são informados das ações que a empresa promove com comunidades carentes ou instituições filantrópicas' - são capazes de explicar 65,4% de toda variabilidade do fator Comunicação institucional e de *marketing*. Analisando o Gráfico 2, setor de trabalho, temos a informação que 50,8% dos colaboradores trabalham em ambiente externo e 49,2% deles em ambiente interno. Vale ressaltar que se torna difícil o controle da comunicação organizacional interna, em ambiente variados, fator este que contribui para uma variabilidade de percepções.

Na comunicação interna, apenas o primeiro fator tem maior poder explicativo, com 58,2% de variabilidade, na percepção dos colaboradores sobre a afirmativa 'A comunicação da empresa é adequada com as ações e atitudes das chefias'. Podemos compreender, neste caso, que nem sempre as práticas discursivas dos gestores condizem com as ações institucionais.

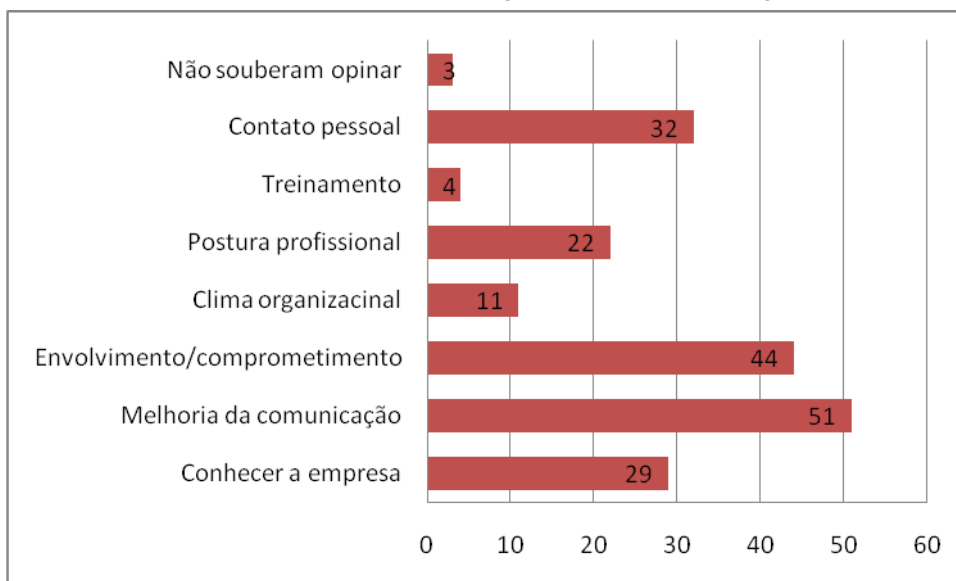
4.3.3 Análise qualitativa

A análise de conteúdo, segundo Richardson (2008), é realizada em três etapas consecutivas. Na primeira etapa ocorre a pré-análise, o reconhecimento e a verificação dos 309 questionários respondidos. Do total da amostragem, 196 questionários tiveram a questão aberta preenchida para análise e 113 colaboradores deixaram a questão em branco, conforme gráfico 4.

Gráfico 4 - Questionários respondidos

Fonte: Dados da Pesquisa

Na etapa de análise do material, segunda etapa do processo, foram identificados, nos 196 questionários respondidos, palavras-chave e conceitos mais utilizados nas respostas dos colaboradores. A questão proposta no instrumento de coleta solicita que os colaboradores identifiquem como eles podem auxiliar para a promoção de uma comunicação direcionada aos valores da empresa. Criamos categorias, a partir da análise do conteúdo dos questionários, concebendo sete fatores distintos. Visualizamos no Gráfico 5 a quantificação de cada fator.

Gráfico 5 - Fatores para a promoção da comunicação interna

Fonte: Dados da Pesquisa

Na terceira e última etapa da análise de conteúdo, trataremos dos resultados encontrados nas respostas dos questionários.

A comunicação foi citada por 51 colaboradores respondentes, desde a comunicação pessoal e individual, passando pela comunicação interpessoal até as mídias digitais. A preocupação dos colaboradores é na qualidade da comunicação organizacional. Aspectos como clareza, objetividade e produtividade foram abordados nas respostas.

Na comunicação oral e pessoal, foram feitas colocações como: “ser sábio nas palavras citadas”, “saber se expressar”, “falar sempre com clareza dentro da empresa”, “com participação de todos”, “ser objetivo” e “ser coerente na comunicação”. Uma das preocupações que podemos perceber com a análise das palavras-chave utilizadas é a de se fazer entender nas interações entre os sujeitos envolvidos nos processos. A comunicação interna formal também ganhou relevância nas respostas dos colaboradores. Foram obtidas frases como “troca de informações com os setores responsáveis”, “um plano de comunicação interna pode agregar maiores valores a empresa”, “através das mídias digitais, onde o espaço é aberto para todos” e “melhorando fluxo de informações”. Percebemos a percepção da importância da comunicação para os colaboradores.

O envolvimento/comprometimento foi o segundo item mais lembrado nas respostas dos colaboradores. Para que os colaboradores estejam comprometidos e envolvidos com a organização, deve existir espaço para participação nas decisões e nas mudanças da empresa. Valorizando a integração e as interações entre os sujeitos, ocorrerão melhorias e aumentará o desempenho. Frases como “desenvolver as funções da empresa, dando sugestões para melhoria”, “contribuindo com ideias”, “aumentando a interação”, “opiniões e críticas construtivas” e “funcionários proativos e com uma boa comunicação tornam o trabalho mais fácil e diminuem as dificuldades” comprovam esta percepção dos colaboradores, em relação à importância do envolvimento do colaborador com a empresa.

O contato pessoal foi lembrado por 32 colaboradores. Mesmo com uma comunicação digital mais rápida, muitos funcionários sentem falta do contato pessoal com os colegas e gestores da organização e deram como sugestão: “reuniões gerais com todos os colaboradores”, “contato direto com a direção”, “reduzir o número de informações trocadas via e-mail, pois o excesso retarda

processos que podem ser resolvidos pessoalmente” e “através de constantes reuniões e com acesso mais ampliado com sua chefia imediata”.

O quarto fator mais lembrado na pesquisa foi o conhecimento da empresa onde trabalha, conhecer as metas, missão, objetivos e valores ajudam na integração entre os colaboradores, contribuindo para que os funcionários busquem alcançar os mesmos objetivos. Os respondentes realizaram as seguintes afirmações: “conhecendo as metas e cultura da empresa”, “buscar sempre se basear nos nossos valores e cultura da organização” e “com os valores que a empresa preza, bem como apoiando nas atitudes que a empresa valoriza”.

A conduta ética foi lembrada em diversas citações, como: “tendo educação e bom senso”, “uma comunicação baseada na sinceridade e educação”, “sendo éticos e responsáveis, respeitando os valores da empresa diante de fornecedores e concorrentes”, “colaborando com o meio sustentável” e “trabalhando honestamente”. Foram 22 questionários que evidenciam a postura profissional do colaborador, como fator essencial para um bom desempenho.

Um ambiente profissional agradável também foi um fator lembrado por 11 colaboradores que responderam o questionário, em afirmações como: “sempre ter clima de organização”, “priorizando a sinergia entre os setores” e “principalmente mantendo um bom relacionamento com os demais setores e clientes”. Trata-se de expressões que comprovam a necessidade que o colaborador tem de se sentir feliz e satisfeito no ambiente de trabalho. Com quatro questionários respondidos, o treinamento dos funcionários é o último fator citado. Seguem citações: “Participando de comitês e treinamentos” e “com mais treinamentos direcionados ao desempenho dos nossos colaboradores no meio ambiente”. Três respondentes não souberam responder a questão, de forma que não foi possível compreender a frase redigida no instrumento de coleta.

Examinando de forma sistêmica os resultados encontrados nas análises da pesquisa podemos observar que os três fatores mais relevantes para auxiliar na promoção de uma comunicação eficaz, encontrados na análise qualitativa (melhoria da comunicação, envolvimento e comprometimento e contato pessoal), são exatamente os fatores que, na percepção dos colaboradores, pontuaram as afirmativas com maior discordância ou não aplicáveis no contexto da empresa.

Os fatores da comunicação interna de maior discordância e não aplicáveis ao contexto da empresa são: o espaço para opinar, criticar e inovar dentro da

empresa, a comunicação entre os departamentos da organização e a troca de informações entre chefia e subordinado. São fatores que tratam de uma comunicação relacional entre os indivíduos, essencialmente realizada através do contato pessoal, de forma oral, como forma de envolvimento e comprometimento com a empresa.

Percebemos então, a necessidade da implementação de atividades que promovam a consciência grupal, a participação e o aumento da autonomia buscando a construção de significados e transformações significantes aos colaboradores. Uma comunicação que flexibiliza a estrutura organizacional num contexto em constante mudança.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa científica realizada nesta dissertação de mestrado procurou levantar o arsenal teórico disponível em livros e artigos publicados em eventos e revistas acadêmicas para a construção de uma trajetória da comunicação, desde a evolução da Humanidade até o contexto das organizações contemporâneas.

Entendemos que a comunicação organizacional é um organismo vivo em constante mutação e recebe influências e contribuições do ambiente externo e interno, caracterizando-a como complexa. Por este motivo, a complexidade da comunicação organizacional é inesgotável, o fenômeno permanece com incertezas e contradições.

No atual contexto, a comunicação organizacional é considerada parte viva dos processos organizacionais, é constituída como um membro, uma parte da organização. Sua fundamental importância já foi identificada pelos dirigentes das maiores empresas do mundo. Sabemos que colaboradores felizes, comprometidos e engajados aumentam seu desempenho profissional e melhoram a produtividade, gerando o crescimento e o desenvolvimento da empresa. Para que isso aconteça, entretanto, os colaboradores precisam se sentir parte da organização, contribuir de forma ativa com as decisões e mudanças, criticando, ajudando, criando e inovando.

A comunicação organizacional contribui para que isso aconteça, estabelecendo relações entre os sujeitos, criando processos interativos e colaborativos e construindo significados. Não é tão fácil, no entanto, implantar uma comunicação organizacional eficiente, pois essa deve fazer parte de uma construção conjunta entre os setores.

A receita está na comunicação integrada entre as partes. A comunicação institucional, juntamente com a comunicação de marketing e a comunicação interna, deve alinhar o discurso organizacional, contribuindo para a solidificação da imagem da empresa. Além disso, as ações devem gerar credibilidade, honestidade e transparência, dando veracidade aos discursos organizacionais.

A comunicação interna informal passa a ter importância para as decisões das empresas. As manifestações livres devem ser bem-vindas, consentindo a participação direta dos sujeitos, fomentando espaços para diálogos e permitindo questionamentos e incertezas na busca do melhor resultado.

As organizações que são contempladas com o prêmio “Melhores empresas para trabalhar no Ceará”, pela premiação *Great Place to Work*, estão no caminho correto. Procuram desenvolver uma relação de troca com seus colaboradores, estão preocupadas com o bem-estar das pessoas, sua satisfação, desenvolvimento e melhoria contínua do dia a dia. Por este motivo buscamos realizar a pesquisa nestas empresas, que possuem as características desejadas. Entretanto, mesmo com o perfil de uma organização inovadora, uma das empresas reagiu de forma negativa, não autorizando a realização da pesquisa com seus colaboradores. Outras dificuldades também foram encontradas na realização da pesquisa, como o acesso aos colaboradores que trabalham fora das instalações físicas da empresa e outros que trabalham no interior do estado do Ceará, dificultando o acesso a eles.

Tínhamos como objetivo geral desta pesquisa compreender a percepção desses colaboradores, que trabalham nas empresas que ganharam o prêmio *Great Place to Work*, em relação aos fatores determinantes dos processos comunicacionais que contribuem para uma comunicação interna eficiente e eficaz.

Os objetivos específicos procuravam compreender como o público interno percebe a relação da comunicação interna com a comunicação externa da organização, como os colaboradores percebem a relação entre as práticas discursivas e as ações institucionais e, por fim, como os colaboradores percebem a importância da comunicação interna informal, como parte da comunicação organizacional.

Neste sentido, pode-se afirmar que, embora a média da percepção dos colaboradores seja “Apenas concordo” em relação às afirmativas propostas no instrumento de coleta, o primeiro e o segundo pressuposto não foram confirmados e o terceiro confirmou-se.

Em relação ao primeiro objetivo específico, a percepção da relação da comunicação interna com a comunicação externa, institucional e de marketing, identificou-se que existe uma diferença significativa na percepção dos colaboradores. O teste estatístico aplicado na pesquisa descartou a hipótese de que a percepção do público interno não possuía diferença significativa entre as áreas da comunicação organizacional. Sendo assim, pode-se afirmar que a percepção do público interno possui diferença entre a comunicação institucional e de marketing e a comunicação interna. Embora exista um esforço, por parte das organizações, para

alinhar a comunicação organizacional direcionando o discurso, a comunicação ainda não é percebida como partes que se completam e integram-se entre si.

Em relação ao segundo objetivo específico, como é percebida a relação entre discursos e ações organizacionais, podemos afirmar que, com 58,2% de variabilidade na percepção dos colaboradores, as práticas discursivas dos gestores nem sempre estão totalmente alinhadas às ações organizacionais.

O terceiro e último objetivo específico procurava compreender a percepção dos colaboradores das empresas em relação à importância da comunicação interna informal nos processos organizacionais. Podemos afirmar que o público interno percebe a comunicação informal adequada e necessária aos processos internos, concordando com as afirmativas: os momentos de descontração contribuem para troca de informações e na comunicação informal são encontradas soluções para os problemas. Também na questão aberta, os fatores mais lembrados pelos colaboradores foram em relação à necessidade do contato pessoal, do engajamento e comprometimento das pessoas e da própria comunicação. Confirmamos nosso pressuposto de que o público interno percebe que a comunicação interna informal é parte dos processos comunicacionais da organização.

Na percepção do público interno das empresas do segmento de incorporação imobiliária, que foram eleitas, em 2012, como “as melhores empresas para trabalhar no Ceará”, pelo prêmio *Great Place to Work*, o que promove a eficácia na comunicação interna é justamente o comprometimento dos colaboradores, através de uma comunicação clara e objetiva, de relações interpessoais entre os colaboradores, com espaço para dialogar, criticar e inovar, alinhando as condutas pessoais aos valores e objetivos da organização.

Encerra-se aqui a presente pesquisa, esperando contribuir para o desenvolvimento de uma sociedade em que as organizações sejam mais justas, orientadas pela ética e pelos valores humanos. Nessa sociedade, espera-se que haja mais valorização para os sujeitos, a partir de uma relação de respeito mútuo. Desse modo, acredita-se ser possível, em alguma medida, colaborar para a valorização da humanidade, considerando a comunicação organizacional como fator fundamental para a sustentabilidade, responsabilidade social, cultural e ecológica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ANGELONI, Maria Terezinha. **Comunicação nas organizações da era do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2010.

_____; FERNANDES, Caroline Brito. A comunicação empresarial. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, a. 1, n. 2, ago. 1999.

AUGUSTO, Eduardo; YANAZE, Mitsuru Higuchi. Gestão estratégica da cultura: a emergência da comunicação por ação cultural. **Revista Organicom**, a. 7, n. 13, 2º semestre, 2010.

AZAMBUJA, Germano Augusto. O sistema e o mundo da vida no contexto da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 165-192.

BALDISSERA, Rudimar. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação Organizacional: Histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 135-164.

_____. Comunicação organizacional: uma reflexão possível com base no paradigma da complexidade In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira. **Interfaces e tendências da comunicação: no contexto das organizações**. São Paulo/Rio de Janeiro: Difusão/SENAC Rio, 2011. p. 153-181.

BAPTISTA, Maria Luiza Cardinale. **Emoção e subjetividade na paixão-pesquisa em comunicação. Desafios e perspectivas metodológicas**. Disponível em: www.pazza.com.br. Acesso em: 19 out. 2012.

BERTALANFFY, L. V. **Teoria geral dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1973.

BORDENAVE, Juan E. Díaz. **O que é comunicação**. São Paulo: Brasiliense, 2006.

BRIGGS, Asa; BURKE, Peter. **Uma história social da mídia: de Gutenberg à internet**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2006.

BULGACOV, Sergio; MARCHIORI, Marlene. Estratégia como prática: a construção de uma realidade social em processos de interação organizacional. In: MARCHIORI, Marlene. **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Paulo: Difusão, 2010. p. 149-166.

BURKE, Peter. A comunicação na história. In: RIBEIRO, Ana Paula Goulart; HERSCHMANN, Micael. **Comunicação e história: interfaces e novas abordagens**. Rio de Janeiro: Mauad, 2008. p. 36-68.

CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis; CARDOSO, Claudio. Comunicação e inovação: correlações e dependências. In: MARCHIORI, Marlene. **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Paulo: Difusão, 2010. p. 269-285.

CAMATTI, Tassiana Baldissera. A comunicação organizacional na era da complexidade. In: ABRAPCORP: Congresso Brasileiro científico de comunicação e de relações públicas, 4., São Paulo, 2010. **Anais...** São Paulo, 2010.

CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação**. A ciência, a sociedade e a cultura emergente. Tradução: Álvaro Cabral. 23. ed. São Paulo: Cultrix, 1998.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, nov./dez., 2006.

CARVALHO, Simone Alves de. O uso do marketing cultural como instrumento de relações públicas institucionais. **Revista Organicom**, a. 7, n. 13, 2º semestre, 2010.

CASALI, Adriana Machado. Um modelo do processo de comunicação organizacional na perspectiva da “Escola de Montreal”. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 107-134.

CORDEIRO, G. M.; NETO, E. A. L, **Modelos Paramétricos**. In: SINAPE, 16., 2004 São Paulo: ABE, 2004.

CORRÊA, Elizabeth Saad. Comunicação digital e novas mídias institucionais. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação Organizacional: Histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 317-335

COSTA, Daniel. **Endomarketing inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**. Porto Alegre: Dublinense, 2010.

CRUZ, Cassiana Maris Lima. Comunicação organizacional e pressupostos da comunicação integrada: a experiência em uma universidade na implementação/reestruturação do jornal institucional. **Revista Conexão – comunicação e cultura**, Caxias do Sul: UCS, v. 6, n. 11, p. 193-209, jan./jun. 2007.

CUNHA, Cleverson Renan da. Comunicação e a construção de relacionamentos interorganizacionais. In: MARCHIORI, Marlene. **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Paulo: Difusão, 2010. p. 237-250.

FAUSTO NETO, Antônio. Comunicação das organizações: da vigilância aos pontos de fuga. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira. **Interfaces e tendências da comunicação: no contexto das organizações**. São Paulo/Rio de Janeiro: Difusão/Senac Rio, 2011. p. 43-68.

FERNANDES, Tereza. GPTW: conheça as cinco melhores empresas. **O povo**, Fortaleza, 9 nov. 2011. Economia. Disponível em: <http://www.greatplacetowork.com.br>. Acesso em: 12 nov. 2012.

FERRARI, Pollyana. **A força da mídia social**: interface e linguagem jornalística no ambiente digital. São Paulo: Factash, 2010.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREITAS, Sidinéia Gomes. Comunicação interna e o diálogo nas organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2. ed. São Paulo: Difusão: 2009. p. 139-154.

GALINDO, Daniel dos Santos. A comunicação integrada de marketing e o seu caráter multidisciplinar. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação Organizacional**: histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 217-234.

GREATPLACET. Disponível em: <http://www.greatplacetowork.com.br>. Acesso em: 12 jun. 2012.

GUEDES, Éllida Neiva. A Comunicação interna como reflexo dos valores contemporâneos. **Anuário Unesco Metodista de comunicação regional**, a. 12, n. 12, p. 43-54, jan./dez. 2008.

GUIMARÃES, Euclides. Notas sobre a complexidade nas organizações e nas ciências sociais In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira. **Interfaces e tendências da comunicação**: no contexto das organizações. São Paulo/Rio de Janeiro: Difusão/Senac Rio, 2011. p. 135-152.

HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos e relacionamento**. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Bookman, 2005.

JESUS, G. S. **Mercado Brasileiro**: Aplicação da análise de componentes principais no cálculo de VaR para carteiras de renda fixa. 2005. 69 fls. Dissertação (Mestrado em Economia e Finanças). São Paulo: Fundação Getulio Vargas/EESP, 2005.

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

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Planejamento estratégico da comunicação. In: _____ (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2. ed. São Paulo: Difusão: 2009. p. 107-124.

_____. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação Organizacional**: histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 63-90.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Relações públicas e comunicação organizacional: das práticas à institucionalização acadêmica. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas – Organicom**, USP, São Paulo, a. 6, n. 10/11, p. 50-56, edição especial, 2009.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria geral da administração**: uma síntese. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LÉVY, Pierre. Tradução: Carlos Irineu Costa. **As tecnologias da inteligência**: o futuro do pensamento da era da informática. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1993.

_____. Tradução: Carlos Irineu Costa. **Cibercultura**. São Paulo: Ed. 34, 1999.

LIMA, Fábila. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira. **Interfaces e tendências da comunicação**: no contexto das organizações. São Paulo/Rio de Janeiro: Difusão/SENAC Rio, 2011. p. 113-134.

LOPEZ, Debora Cristina. Marcos tecnológicos do radiojornalismo no Brasil: uma revisão histórica. In: ENCONTRO NACIONAL DE HISTÓRIA DA MÍDIA: MÍDIA ALTERNATIVA E ALTERNATIVAS MIDIÁTICAS, 7., 2009, Fortaleza-CE. **Anais...** Fortaleza, 2009.

MACHADO, Gustavo Bittencourt. Resenha: Introdução ao pensamento complexo. **Revista de desenvolvimento econômico – RDE**, Salvador, a. 1, n. 2, p. 71-78, jun. 1999.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação organizacional e perspectivas metateóricas: interfaces e possibilidades de diálogo no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira. **Interfaces e tendências da comunicação**: no contexto das organizações. São Paulo/Rio de Janeiro: Difusão/SENAC Rio, 2011. p. 183-204.

_____. Reflexões iniciais sobre a comunicação como processo nas organizações da contemporaneidade. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO – INTERCOM, 33., 2010, Caxias do Sul- RS. **Anais...** Caxias do Sul (RS), 2010.

_____; VILAÇA, Wilma. Cultura organizacional e comunicação nas organizações contemporâneas: temas imbricados ou desarticulados? In: ABRAPCORP: REDES SOCIAIS, COMUNICAÇÃO, ORGANIZAÇÕES, 5., 2011, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2011.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Sociedade Tecnológica**. São Paulo: Scipione 1994.

MARIOTTI, Humberto. **Organizações de Aprendizagem**. Educação Continuada e a empresa do futuro. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINS, Renato Rodrigues. Terceira linguagem: discurso mercadológico com credibilidade construindo reputação nas organizações. **Revista Organicom**, a. 5, n. 8, 1º semestre, 2008.

MATTOS, Sérgio. **História da televisão brasileira**: uma visão econômica, social e política. Petrópolis: Vozes, 2002.

MAY, Tim. **Pesquisa social**: questões, métodos e processos. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MORIN, Edgar. **Educação e complexidade**: os sete saberes e outros ensaios. 4.ed. São Paulo: Cortez, 2007.

_____. **Introdução ao pensamento complexo**. 4. ed. Porto Alegre: Sulina, 2011.

MOTTA, Fernando C. P.; VASCONCELOS, Isabella F. G de. **Teoria geral da Administração**. São Paulo: Thomson, 2002.

NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, Rubens. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 2006.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine F. Caetano de. Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos? In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira. **Interfaces e tendências da comunicação**: no contexto das organizações. São Paulo/Rio de Janeiro: Difusão/SENAC Rio, 2011. p. 95-112.

_____; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais – a complementaridade do SPSS**. 5. ed. Lisboa, 2008.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**. 7. ed. Campinas: Alínea, 2010.
PONTO de mutação. Direção: Bernt Amadeus Capra. Cannes Home Video, 1990. 1DVD (112min.).

PUGH, D.S.; HICKSON, D.J. **Os Teóricos das Organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

REIS, Maria do Carmo. Comunicação organizacional e relações públicas no Brasil são singulares? **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas – Organicom**, São Paulo: USP, a. 6, n. 10/11, p. 43-48, edição especial, 2009.

RICHARDSON, Roberto Jarryet al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SANTAELLA, Lucia. **A ecologia pluralista da comunicação**: conectividade, mobilidade, ubiquidade. São Paulo: Paulus, 2010.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

TERCIOTTI, Sandra Helena. O poder, a comunicação e o diálogo no ambiente organizacional. **Revista Organicom**, a. 5, n. 9, 2º semestre, 2008.

TORQUATO, Gaudêncio. Da gênese do jornalismo empresarial e das relações públicas à comunicação organizacional no Brasil. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação Organizacional**: histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 7-28.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Biblioteca Universitária. **Guia de Normalização de Trabalhos Acadêmicos da Universidade Federal do Ceará**. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 2012.

WEBER, Maria Helena. Comunicação organizacional, a síntese. Relações públicas, a gestão estratégica. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas – Organicom**, São Paulo: USP, a. 6, n. 10/11, p. 71-75, edição especial, 2009.

APENDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - FEAC
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE E SECRETARIADO
(FEAC)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA (PPAC)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA (MPA)

PESQUISA ACADÊMICA: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA EM EMPRESAS DE INCORPORAÇÃO IMOBILIÁRIA INSTALADAS NO ESTADO DO CEARÁ.

Solicitamos vossa atenção e colaboração para responder esta pequena pesquisa inteiramente de cunho acadêmico. A pesquisadora compromete-se a apresentar os dados, informações e resultados, gerados de forma agregada, preservando o absoluto sigilo das informações individuais. Em nenhuma hipótese, serão divulgados dados individuais. O questionário não tomará mais do que 8 minutos do seu tempo. Muito obrigada pela sua colaboração.

QUESTIONÁRIO

PARTE I - INFORMAÇÕES GERAIS

1) Você trabalha há quanto tempo nesta organização?

() De 0 a 2 anos () De 6 a 8 anos

() De 3 a 5 anos () acima de 8 anos

2) Você trabalha em qual setor da organização?

() Comercial () Marketing

() Administrativo () Financeiro

- () Recursos Humanos() Operacional/Produção
 () Outro. Qual? _____

3)Qual é a sua formação educacional?

- () Ensino Médio incompleto
 () Ensino Médio completo
 () Ensino Superior incompleto
 () Ensino Superior completo
 () Pós-graduação/Especialização completo
 () Pós-graduação/Mestrado completo
 () Pós-graduação/Doutorado completo

PARTE II – COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Para cada questão, MARQUE COM “X” A OPÇÃO que melhor caracteriza sua empresa, utilizando as escalas:

1-Discordo totalmente

2-Apenas discordo

3-Apenas concordo

4-Concordo totalmente

N- Não se aplica

Comunicação Institucional e de Marketing	1	2	3	4	N
4. Os colaboradores são informados dos valores, visão e condutas éticas estabelecidas pela organização.					
5. São repassadas informações aos colaboradores referentes ao posicionamento da marca da organização.					
6. A organização divulga para os colaboradores as campanhas publicitárias que serão lançadas.					
7. Os colaboradores são informados das promoções, lançamentos e eventos promovidos pela organização.					
8. Os colaboradores são informados das ações que a					

empresa promove que proporcionam cuidado com o meio ambiente.					
9. Os colaboradores são informados das ações que a empresa promove com comunidades carentes ou instituições filantrópicas.					
10. Os colaboradores são informados dos patrocínios ou apoios à projetos relacionados à cultura, educação ou esporte.					
11. Os meios de comunicação (jornal, Tv, rádio, sites) divulgam informações verdadeiras sobre a organização.					
Comunicação Interna					
12. As informações institucionais são compartilhadas com os colaboradores.					
13. Há boa comunicação entre meu departamento e outros departamentos com os quais trabalho.					
14. Os momentos de descontração (comemorações) dos colaboradores contribuem para troca de informações institucionais.					
15. As informações para executar o trabalho são de fácil acesso.					
16. Há troca de informações com frequência entre chefia-subordinado.					
17. Os colaboradores possuem espaço para opinar/criticar/innovar dentro da empresa.					
18. Na comunicação informal entre os colaboradores, são encontradas soluções para problemas.					
19. A comunicação da empresa é adequada com as ações e atitudes das chefias.					

20. Como os colaboradores podem auxiliar para a promoção de uma comunicação direcionada aos valores da empresa?
