

# **Análise dos Meios de Comunicação Interna no Conhecimento dos Princípios Organizacionais em Empresas Públicas de Grande e Médio Porte.**

**Alaécio Pantaleão de Moura**  
**alaeciopantaleao@gmail.com**  
**UFF**

**STELLA REGINA REIS DA COSTA**  
**stellare@ig.com.br**  
**UFF**

**Resumo:** Ao longo do tempo, as organizações procuram meios de se adequar às constantes evoluções. Cada organização possui uma estrutura organizacional, podem estar divididas em níveis, desenvolvem processos e formulam estratégias. Para que elas sejam comunicadas de forma eficaz, há a necessidade da escolha de canais adequados para a comunicação entre os níveis organizacionais. Este estudo pretendeu contribuir para que o uso das informações qualificadas e do conhecimento, no ambiente organizacional de empresas públicas de grande e médio porte, seja ampliado, sinalizando elementos norteadores de uma boa comunicação interna. Este objetivo foi atingido apontando-se os canais mais eficazes, dentro do contexto de uma cultura organizacional, através de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, identificando os canais utilizados pelos níveis organizacionais em empresas públicas de pequeno e médio porte. A escolha do canal adequado é tão estratégica quanto a própria estratégia. Seja com a utilização da internet, reuniões, a ação direta no exercício da liderança, ou o convívio com os parceiros, demonstrou-se que muito mais que o saber comunicar, é preciso saber por qual canal comunicar

**Palavras Chave:** Estrutura - comunicação interna - canal - empresa pública - alinhamento



## 1. INTRODUÇÃO

A sociedade vem evoluindo a cada dia. Novos conceitos, novos produtos, novas técnicas, novos paradigmas. Tudo isto altera o comportamento das organizações. O cenário mundial está interligado em um processo de grandes desafios que interferem e transformam as organizações, exigindo uma constante atualização de suas estratégias. Os recursos humanos devem ser focalizados nas competências organizacionais que asseguram a vantagem competitiva. As empresas estão inseridas em um ambiente altamente competitivo e globalizado, onde estratégias são desenvolvidas a fim de que as organizações possam continuar evoluindo para se manterem em um equilíbrio capaz de assegurar sua missão e permitir o alcance de metas.

Novas estratégias e serviços envolvendo as pessoas nas organizações, contemplarão novas metodologias e cada vez mais a necessidade de formas inteligentes de comunicação de suas estratégias e de sua própria formulação. Neste novo cenário, seja ele social, seja ele econômico, mais globalizado, as distâncias geográficas estão se reduzindo rapidamente. Negócios ocorrem de forma simultânea, através de mecanismos diversos, e a tecnologia da informação e comunicação oferecem oportunidades para explorar e descobrir novas formas de gestão das organizações. Cada organização tem uma cultura organizacional, suas características, seus aspectos, inseridos em uma nova ordem mundial à procura da própria afirmação no novo cenário. A gestão de pessoas sofreu grandes mudanças ao longo de todos esses tempos, até a era da globalização, onde as pessoas nas organizações deixam de ser apenas uma força de trabalho para serem reconhecidas como capital intelectual, talentos, fatores estratégicos.

As organizações tem na gestão de pessoas o elo capaz de formular as estratégias para a disseminação de sua cultura, seus princípios, objetivos e metas para a obtenção de melhores resultados. A comunicação entre os níveis hierárquicos de uma organização é fundamental para que se possa delinear os papéis de seus colaboradores, a fim de que possam compreender seu papel e desenvolvê-lo com mais empenho.

Este estudo pretende contribuir para que o uso das informações qualificadas e do conhecimento no ambiente organizacional seja ampliado, sinalizando elementos de uma boa comunicação interna, dentro do contexto da cultura organizacional, capaz de maximizar a competitividade profissional e tornar mais eficaz o conhecimento das estratégias disseminadas entre os níveis organizacionais. Demonstrar quais canais as empresas usam para disseminar os princípios organizacionais é importante pois, não obstante a diversos mecanismos de transmissão, possibilitará reflexões sobre os canais utilizados, a transmissão das estratégias e das ações desenvolvidas nas organizações, inseridos nos aspectos que envolvem a comunicação interna, a cultura organizacional e as ações desenvolvidas na gestão de pessoas.

A demonstração dos canais utilizados por diferentes empresas qualificadas podem enunciar a eficácia dos mesmos, dentro do contexto de que a comunicação dos princípios organizacionais, incluindo a missão, visão e valores, tem apelo coerente com as estratégias da organização. Daí, elencar canais que propiciem o conhecimento desses elementos torna-se relevante neste estudo. Além disso, é importante descrever que há alguns objetivos precípuos: apresentar reflexões e alternativas que possam contribuir para a melhor escolha dos canais de comunicação interna e minimizar os impactos que a falha na comunicação interna (dos princípios organizacionais) vem causando às organizações, a partir de que a utilização de determinadas ferramentas não sejam eficientes; apresentar os variados tipos de canais de



comunicação interna utilizados pelos níveis organizacionais e aqueles que melhor são identificados pelos colaboradores, de forma que possibilitam o entendimento das mensagens. Contribuir para o fortalecimento da premissa de que uma boa comunicação interna dos princípios organizacionais possa traduzir elementos norteadores de estratégias e concretização da cultura organizacional entre os seus diversos níveis institucionais.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. COMUNICAÇÃO INTERNA.**

A atual era é marcada por grandes transformações nunca antes ocorridas, que atingem os mais diversos ramos científicos e sociais. As organizações estão inseridas neste contexto, e neste ambiente cuja sociedade está baseada na disseminação rápida e ampla de informação. “O resultado disso é que a produção cultural, até então restrita aos meios tradicionais, democratizou-se, possibilitando o desenvolvimento de novas formas de comunicação, sobretudo a organizacional” (VIEIRA, 2004).

Este tempo de mudanças exige programas de qualidade que contemplem os parceiros da organização, mais precisamente os colaboradores (ou empregados), pois “estarão descartados os programas que visavam apenas à qualidade dos produtos, ignorando a atuação dos seres humanos, responsáveis pela produção e pela prestação dos serviços” (VIEIRA, 2004).

A comunicação interna contempla um papel primordial neste contexto, pois os colaboradores terão possibilidades de interagir ativamente no processo de mudança, de implantação das estratégias para fazer face aos paradigmas atuais. Esse papel da comunicação interna canalizará para a ação que as organizações desenvolvem em busca de novos resultados, dinâmica necessária para a sua sobrevivência, onde as pessoas necessitarão de integração, conhecimento e instruções, mas sobretudo, do que se estabeleceu no nível estratégico, dos seus princípios, de seus valores e de sua missão, em busca de um objetivo.

Vieira (2004), destaca esse pensamento quando afirma que essa ação estará sempre se dirigindo à obtenção de melhores resultados, gerando melhores condições de trabalho e formando alianças positivas em prol de objetivos comuns: é a interação – formação sinérgica e participativa de agir de pessoas, de grupos cujos interesses tenham o mesmo objetivo.

Dhalla (2007) confere que “uma comunicação interna (...) proporciona um papel chave em transmitir sinais apropriados aos membros de uma organização, que fornece a ligação entre os níveis organizacionais, entre os gerentes e os subordinados.” Embora pareça redundante esta afirmativa, este pensamento declara que é através dessa comunicação que a organização flui. Além disso, “é a modalidade em que a organização sinaliza e informa aos membros a respeito de suas atividades, sua missão, práticas e objetivos, além dos valores. Dahlla (2007) ainda afirma que “uma organização que comunica rapidamente suas iniciativas estratégicas, cria a identidade que deseja”.

Embora haja um consenso de que a comunicação é fundamental para a organização, o objeto aqui estudado, a comunicação dos princípios organizacionais, inseridos no contexto da cultura organizacional, se revela em função de que “as organizações estão plenas de todos os tipos de informação” e que “as organizações desenvolvem suas próprias culturas, com linguagem, rituais e estilos de comunicação” (HALL, 2006). Em cada modelo existe uma



cultura clara, determinada, com suas características próprias que denota uma forma de comunicação, quer seja ela descendente, ascendente ou lateral, o que permitirá a utilização de variantes no canal utilizado para a transmissão das mensagens. Ainda assim, as organizações sem fronteiras, segundo Robbins (2005), Se utiliza da tecnologia para a comunicação, onde a base tecnológica que torna possível a existência dessas organizações são os computadores ligados em redes. Eles permitem que as pessoas se comuniquem entre as fronteiras intra e inter-organizacionais. O correio eletrônico, por exemplo, permite que centenas de funcionários compartilhem simultaneamente informações, e que os operários de escalão inferior se comuniquem diretamente com os dirigentes das empresas. A percepção da estrutura organizacional colabora com o entendimento da cultura organizacional e também no processo de comunicação interna, embora possa haver diferentes interpretações de componentes similares.

A estrutura organizacional, com seus diversos tamanhos, sofisticação tecnológica e graus de complexidade e formalização, são criadas para ser ou tornar-se sistemas de processamento de informações. “A própria criação de uma estrutura organizacional é um sinal de que as comunicações devem seguir uma determinada trajetória” (HALL, 2006). A cultura organizacional afeta os canais de comunicação: “as características externas e internas afetam a centralidade da comunicação” (HALL, 2006).

Quanto mais uma organização for orientada às pessoas e às idéias, mais importante se tornará a comunicação. Segundo Alcides (2006), “Comunicação é uma ferramenta que se utiliza de um processo simbólico – oral ou escrito – o qual permite que idéias, decisões ou necessidades (...) da organização sejam transmitidas e partilhadas entre seus componentes.” Compreendendo ainda as palavras de Alcides (2006) é possível dizer que as comunicações não se transmitem automaticamente, ou por si só, entre os diferentes níveis organizacionais, entre superior e subordinado. De alguma forma, há a necessidade de se estabelecer um sistema que poderá contribuir com a compreensão de problemas, da transmissão dos princípios organizacionais, das estratégias, enfim, contribuir para a compreensão de questões de interesse organizacional, mútuo e às necessidades para ações conjuntas. Quando Alcides (2006) diz que “não é demais dizer que a comunicação é um processo capaz de estimular alguém, esperando que haja um despertar acompanhado de uma determinada resposta.”, está, de alguma forma, corroborando com o pensamento de que a comunicação é fator primordial para as organizações.

Robbins (2005) afirma que “... a comunicação envolve a transferência de significado de uma pessoa para outra (...) comunicação é a transmissão e a compreensão de um significado, de uma mensagem.” Porém, de acordo com a cultura organizacional, há uma diferente forma de transmitir esse significado, de escolher os canais e deles se utilizar para transmitir a mensagem.

Voltoline (2003) afirma que a comunicação está para o marketing assim como o motor para um automóvel. É uma parte fundamental. (...) Pois não se sabendo o que a outra parte -- o parceiro, o beneficiário e a sociedade -- quer, espera e valoriza na sua causa não se consegue determinar uma oferta com claro valor de utilidade social. Não se consegue, por tabela, atrair a atenção e o interesse de apoiadores. Não se obtém a legitimação pública. Não se consegue, enfim, realizar a missão em sua plenitude.

No contexto atual, onde as organizações buscam cada vez mais novos empreendimentos que requer um pensamento criativo e estratégias bem definidas, a proposta de comunicação envolve um posicionamento adequado à missão. A partir desse poderão ser

estabelecidos os critérios dessa comunicação interna. O envolvimento de toda a organização, seja qual for o recurso, é vital para a sua trajetória, conforme observa Simon (1979): a comunicação não somente é absolutamente essencial à organização, como também a disponibilidade de técnicas nessa área, irá determinar em grande parte a maneira pela qual as funções decisórias podem e devem ser distribuídas por toda a organização.

Ainda, Barnard (1938) apud Hall, (2007) afirma que “em uma teoria da organização abrangente, a comunicação ocuparia um lugar central, porque a estrutura, a extensão e o alcance da organização são quase inteiramente determinados pelas técnicas de comunicação.” É esse entendimento que elucida a necessidade de se estabelecer uma metodologia capaz de estar adequada à cultura organizacional, sendo possível utilizar dos diversos canais possíveis para que essa mesma organização possa transmitir sua mensagem e obter os resultados esperados.

### 2.3 OS NÍVEIS ORGANIZACIONAIS

A evolução tem proporcionado às organizações uma adequação de suas estruturas. Ainda se faz presente nestas, um quadro que define as hierarquias. As estruturas variam de acordo com a sua cultura e seus organogramas, clássicos ou modernos, explícitos ou não, posicionam aqueles que têm o poder de decidir, que formulam as estratégias e aqueles que executam, mesmo que estes contribuam com a formulação. Ainda, na intermediação destes níveis, há aqueles que fazem o elo entre o institucional e operacional.

Por este contexto, a empresa possui uma organização de tal forma, que sua estrutura é dividida em três níveis: alta administração, média e a administração operacional. Também podem ser classificados em estratégico, tático e operacional. No nível estratégico, se encontra a alta administração, pois determina os objetivos de longo prazo e a direção para a organização como um todo. Segundo Chiavenato (2007), o nível institucional constitui o nível mais elevado e envolve tanto as pessoas e órgãos que definem os objetivos empresariais quanto as estratégias globais necessárias para atingi-los adequadamente. O nível institucional também é conhecido como nível estratégico, conforme definição de Oliveira (2006). O nível tático promove a ligação, na maioria das organizações, entre os demais níveis, sendo responsável pela gerência de departamentos ou gerência de setor. Segundo Chiavenato (2007), que define o nível tático ou intermediário, é composto pela média administração da empresa, ou seja, as pessoas ou órgãos que transformam as estratégias elaboradas em programas de ação, por sua ligação com o nível operacional. O nível operacional é a ligação entre a produção ou operações de cada departamento e o resto da organização. Onde se encontram os trabalhadores da linha de frente que não têm posição gerencial, mas são responsáveis pela execução das atividades do dia a dia da organização.

### 2.3. A COMUNICAÇÃO, A CULTURA E AS ESTRATÉGIAS

As estratégias devem ser desenvolvidas e implementadas de acordo com vários aspectos, dentre eles a cultura organizacional e os princípios organizacionais. O papel da comunicação, mais uma vez, mostra-se de caráter importante, não apenas porque as organizações são movidas pelas pessoas através das mensagens que recebem, para a consecução dos objetivos organizacionais, mas porque é através dela que é possível comunicar tais elementos.

Oliveira (2006) retrata bem esta questão ao afirmar que os aspectos que os executivos devem analisar, no que se refere às estratégias, devem estar adequados aos aspectos internos



da empresa, que significa estar de acordo com a cultura e o clima organizacional. Para que seja possível essa adequação, para que a comunicação possa fluir dentro de um aspecto esperado em consonância com as características organizacionais, a comunicação precisa estar compreendida neste contexto. Além disso, e segundo o mesmo Oliveira (2006) “a estratégia deve estar adequada à visão, aos valores, à missão, aos propósitos, aos objetivos.”, o que compõem e conclui a relevância em associar a comunicação à cultura para a disseminação de suas estratégias.“

Cada organização, portanto, possui uma cultura que demonstra seus aspectos, que norteia ações e a própria gestão. No âmbito desse ambiente, a gestão de pessoas se faz presente e, ao longo do tempo, evoluiu de ações operacionais, controlando a entrada e saída de funcionários e envolvimento nos aspectos contábeis de uma organização, compreendendo nos dias atuais um conjunto de operações e ações que contribuem para a análise e participações até em formulação de estratégias.

Para que a organização possa fluir, a comunicação interna, independente de seu modelo, onde está inserida – da cultura da organização – exercerá um papel preponderante, pois é através dela que há a transmissão, não só dos princípios organizacionais, mas das ações que determinarão a trajetória da organização. O que ocorre é que a escolha dos canais de comunicação será fundamental para a eficiência e eficácia da mensagem a ser transmitida. É importante observar a cultura, mas é a através dos canais, da comunicação interna que essa cultura pode ser transmitida ou até modificada.

Se por um lado a cultura demonstra os canais, é através desses canais que a mesma cultura pode ser comunicada e até alterada. O que ocorre é que a escolha dos canais de comunicação será fundamental para a eficiência e eficácia da mensagem a ser transmitida, não sendo considerado, aqui, os aspectos ruidosos do próprio sistema de comunicação, mas o instrumento a ser escolhido. O que se pode evidenciar é que as estratégias, as ações, as informações, tudo depende de uma boa comunicação interna. Se os aspectos gerenciais de percepção do ambiente externo conseguem uma análise e conclusões capazes de proporcionar uma vantagem competitiva para as organizações, a falta de uma boa estratégia na comunicação interna pode provocar interpretações diferenciadas, equivocadas e até a inexistência da mensagem em determinados níveis, o que provocaria danos à trajetória.

#### **2.4. CULTURA ORGANIZACIONAL EM ORGANIZAÇÕES DE CARÁTER PÚBLICO.**

O aparato tecnológico e evolutivo nas organizações, o processo de globalização e a acirrada competitividade, processos irrevogáveis de uma cultura universal, põem em evidência um quadro diferenciado nas organizações públicas. Não obstante à necessidade de acompanhar este processo evolutivo, as organizações públicas, se vêem envoltas em um processo ainda distante das organizações privadas, face a sua cultura presente nas mais diversas organizações.

Há um modelo organizacional com uma cultura peculiar mais atenuada em suas particularidades pela ausência de uma dinâmica empresarial, como fica bem entendido quando percebe-se que diante da ausência de uma dinâmica intra-organizacional inerte, os membros das organizações ficam à mercê da norma, tendendo a um processo de acomodação de interesses. Como consequência surgem os sentimentos de desestímulo, de estabilidade e de resistências a mudanças, que, aliados à isonomia salarial e à falta de preocupação com os resultados, são algumas das características que permeiam a maior parte das organizações, em



particular as organizações públicas. (MÉDICI & SILVA, 1993; CARBONE, 1995 apud SARAIVA, 2002). Além disso, embora seja constituída por uma série de padrões não escritos, a cultura organizacional na esfera pública possui peculiaridades claras, devido ao fato de esta ser organizada mediante um conjunto de regras de caráter impessoal – como em toda burocracia – que, de certa forma, delimita formalmente o espaço organizacional. Na verdade, a administração pública tem se revelado de forma não satisfatória no que se refere ao acompanhamento de mudanças frente ao novo modelo econômico, apresentando sensíveis distorções e deficiências, quadro característico de uma cultura organizacional peculiar. Ainda Saraiva (2002) relata que a identificação das limitações nas atividades desempenhadas por organizações públicas – e da sua necessidade de redirecionamento – não encontra correspondente à altura na mobilização de práticas organizacionais rumo à melhoria dos padrões vigentes. Isso, de alguma forma, determina uma cultura que traduz um modelo de comunicação interna formal, comum, simples. Assim, a compreensão de como os fenômenos organizacionais são afetados e influenciam o ambiente externo é fundamental para adaptação das organizações públicas a novos padrões; daí o estudo da cultura organizacional como instrumento de percepção e captação dos matizes existentes e de como estes se relacionam com as potencialidades organizacionais, o que demonstra que o sistema de gestão aplicado nas organizações públicas podem ser analisados e criticados. Além disso, a transmissão dos princípios oferecem elementos colaborativos no processo de evolução dessas organizações. De acordo com Saraiva (2002), a cultura organizacional em organizações públicas tem um caráter muito peculiar. Percebe-se que existe um organograma claro e definido nas organizações públicas. Uma linha hierárquica característica, o que evidencia um elenco de regras e padrões definidos, delimitando formalmente o espaço organizacional. Ainda é possível mencionar que “as culturas diferem quanto à influência do contexto sobre o significado daquilo que é dito ou escrito” (ROBBINS, 2006). Daí a importância de conhecer a cultura para se utilizar de mecanismos de comunicação, até porque as organizações são a expressão de uma realidade cultural, e essa realidade cultural reflete os valores, as crenças, ideais, os sentimentos e as vontades da comunicação institucional. (OLIVEIRA, 2006)

### **3. METODOLOGIA**

Baseando-se em Vergara, (2006) os critérios a serem norteadores da pesquisa serão: quanto aos fins, uma pesquisa exploratória e descritiva, pois embora haja vários estudos sobre comunicação interna, ainda há uma lacuna que propicia estudos sobre os canais adequados para a sua plena realização. Quanto aos meios, a pesquisa será bibliográfica e de campo. Bibliográfica porque para a fundamentação teórica do trabalho foram realizadas investigações sobre os seguintes assuntos: cultura organizacional, evolução da gestão humana, e comunicação interna. De campo, porque envolveu a pesquisa através de entrevistas e questionários em organizações públicas de médio e grande porte. A partir da revisão bibliográfica foi elaborado um questionário com perguntas direcionadas a cada nível estratégico onde se identificou os canais, independente de cada cultura e porte, utilizados na comunicação interna.

Dentro de cada organização, as entrevistas ocorreram em um mesmo setor ou departamento, ou de forma que houvesse uma relação hierárquica para que o alinhamento dos canais fosse possível de identificação. Por essa razão, não foi objeto de importância o número de entrevistados, mas o alinhamento entre os três níveis organizacionais. As organizações foram escolhidas porque em algum momento a sua gestão recebeu uma premiação por órgão



competente, apresentando as características que permitiram um estudo dos elementos aqui elucidados.

Empresa A – Empresa do setor público de serviços, de grande porte, com base no Rio de Janeiro.

Empresa B – Empresa pública do setor público de serviços, de médio porte, com base no Rio de Janeiro.

A amostra utilizada em cada organização teve como referência os três níveis, considerando no nível estratégico a alta direção; no nível tático ou intermediário, os departamentos ou gerência; no nível operacional a supervisão e aqueles responsáveis diretos pela execução das operações. Para que houvesse o alinhamento da pesquisa, para cada referência da alta direção foram entrevistados três departamentos e quinze funcionários no nível operacional.

#### **4. RESULTADOS**

##### **4.1. ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE EMPRESAS PÚBLICAS DE DIFERENTES PORTES**

###### **4.1.1. COMPARATIVO ENTRE EMPRESAS PÚBLICAS NO NÍVEL ESTRATÉGICO**

No comparativo entre empresas públicas de grande e médio porte, percebe-se que há vários canais utilizados para transmitir a mensagem, mas a comunicação ocorre da seguinte forma: na empresa de médio porte, 60% através de reuniões, seguido da ação de liderança, 45%; internet e intranet, 11%. Há uma diferença em relação a de grande porte, pois a comunicação ocorre por meio da ação da liderança, com 45%, em seguida as reuniões com 25%, seguido da intranet e internet, com 22%. Percebe-se que a empresa de grande porte apresenta uma quantidade maior de recursos para a disseminação de suas mensagens, porém a ação da liderança têm um apelo de maior destaque, acompanhada pelas reuniões. O nível estratégico da empresa B usa as reuniões com seus subordinados diretos para transmitir suas mensagens (seus princípios organizacionais, neste caso).

###### **4.1.2. COMPARATIVO ENTRE EMPRESAS PÚBLICAS NO NÍVEL TÁTICO - CONHECIMENTO**

No nível tático na empresa de grande porte, o conhecimento dos princípios organizacionais, a comunicação, dá-se pelas reuniões, 50% e por diversos outros (murais, cartões, jornais) 38% e a intranet e internet o restante. No caso da empresa de médio porte, verifica-se que 35% ocorre pela reuniões, intranet e internet 25%, as ações da liderança, 22% e o restante por diversos outros canais (murais, cartões, jornais).

Mais uma vez por causa do porte das empresas públicas os canais se diferem. Ressalta-se que não é pelo tamanho que diferencia o seu grau de desenvolvimento ou pela escolha dos canais, pois ambas apresentam sua missão, valores e seus princípios definidos e se utilizando de alguns canais para a sua comunicação. O que ocorre é que nem sempre são eficazes na escolha. O fato de uma empresa utilizar uma variedade maior de canais, não significa que isto ocorre pelo seu tamanho. Não é pelo seu tamanho que os níveis apresentam pessoas que conhecem ou não conhecem a cultura. O que diferencia é a escolha do canal certo, adequado a sua estratégia. Ocorre que há uma variedade muito grande de canais que, individualmente, não representam a maioria: filmes, relatórios, conversa individual, memorando, faixa, quadro e crachás. O importante é que, conforme Oliveira (2006), a



estratégia deve estar adequada à visão, aos valores, à missão, aos propósitos, aos objetivos, o que compõem e conclui a relevância em associar a comunicação à cultura para a disseminação de suas estratégias.“

E essa escolha do canal certo irá alinhar as mensagens através dos níveis organizacionais. Na empresa de maior porte, o nível tático conhece os princípios organizacionais por diversos canais, tendo o destaque na ação direta do nível superior. Este transmite também por caminhos diversos, mas se destaca o uso de cartões, onde ficou evidenciado a eficácia quando o nível operacional diz conhecer esses princípios através desse canal, mostrado no gráfico 4. Ainda de acordo com o gráfico 4, percebe-se que a internet, não é um canal utilizado no nível operacional, mas se utiliza dos murais, o que não ocorre na de grande porte. Neste caso, a transmissão de significado preconizada por Robinns ((2005) fica evidente na escolha do cartão como canal, e apropriado para este tipo de cultura burocrática, se considerado o alinhamento entre os níveis operacional e tático. O que configura o fato de que o ambiente organizacional exerce a influência nas ações dos indivíduos, inclusive da escolha de uma canal para a sua comunicação. É importante descrever que este cartão é constituído de forma simples, mas nele estão inseridos os pontos da missão, visão e valores que, estando próximo do funcionário, e que a qualquer momento pode ser consultado, mesmo que de forma aleatória e ocasional, reforçando ainda mais a mensagem que se quer transmitir formalmente (a formalidade é característica das empresas públicas com seu organograma clássico, suas estruturas hierárquicas definidas e claras).

Outro ponto de destaque no comparativo operacional e tático das empresas públicas, é que a utilização de diversos canais de grandes empresas se difere em número (de canais) da de médio porte. A diversificação caracteriza um estado em que se encontra o RH, já confirmado por Gutierrez (1995), pois como ele mesmo afirma, as transformações ocorrem de acordo com as maneiras que os atores mobilizam o contexto ao redor. Se considerarmos o contexto interno, ao redor de cada funcionário, em cada nível está apenas apresentado o resultado de um conjunto de premissas que o mesmo grupo aprendeu a aceitar, já afirmava Schein (1985) quando definiu cultura organizacional.

#### 4.1.3. COMPARATIVO ENTRE EMPRESA PÚBLICA NO NÍVEL TÁTICO - TRANSMISSÃO

Analisando o resultado da pesquisa, o nível tático transmite os princípios organizacionais, no caso da empresa pública de grande porte, por intermédio das reuniões com percentual de 25%, por diversos outros canais, 28%, mas utiliza-se dos cartões no percentual de 27%, que são pequenos folders ou impressos ou em forma de crachás para essa divulgação. A ação da liderança se apresenta com 12% e a intranet com 8%. No caso da empresa pública de médio porte, a ação da liderança ocupa 35% dos canais, seguido da ação de liderança, 23%, da intranet e internet com 15%, os murais com 9% e o restante com os mais diversos canais (jornais, faixas, e outros).

Com a transmissão e conhecimento no nível tático fica evidente a diferença entre os canais utilizados em cada parte. Na empresa de grande porte, o nível tático conhece os princípios organizacionais através das reuniões de forma mais acentuada, mas transmite por diversos canais.

#### 4.1.4. COMPARAÇÃO ENTRE A EMPRESA PÚBLICA DE MEDIO E GRANDE PORTE NO NÍVEL OPERACIONAL

No nível operacional, o conhecimento dos princípios organizacionais na empresa de grande porte se dá pela intranet e internet com 38%, pelos cartões (pequenos folders, crachás),



30%, murais 12% e reuniões, 6%. No que se refere a empresa de médio porte, 31% pelas reuniões, 21% pelos murais, 18% pela ação da liderança e intranet e internet, 12%. O restante pelos mais diversos canais.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa mostrou que nas empresas públicas não há um alinhamento na escolha dos canais entre os seus níveis organizacionais. Não há uma adaptação ao ambiente globalizado, requisitos de novas e modernas tecnologias de comunicação, que são caracterizados pela escolha de canais diversificados. Nas empresas públicas, ainda necessita permear todos os níveis de tal pensamento, mesmo sob o aparato de regras e padrões definidos. A formalidade presente nestas organizações podem ser superadas pela “formalidade” do cartão ao transmitir sua mensagem, por exemplo. Podem se utilizar de papéis de paredes nos seus computadores, elemento pouco utilizado pelas empresas entrevistadas, mas que foram eficazes quando utilizada por um departamento.

Os canais utilizados pelas empresas para a comunicação, não apenas de seus princípios organizacionais, mas de todos os aspectos gerenciais, são variados. Todas as empresas pesquisadas usam canais para, segundo os próprios entrevistados, fortalecer o planejamento estratégico e contribuir com a motivação e o comprometimento organizacional, alinhado à sua missão.

Dentre os canais mais utilizados pelos diferentes níveis hierárquicos, estão as reuniões, aqui englobando aquelas provenientes de treinamento, palestras, integração do novo empregado, bem como, de forma muito eficaz, para aquelas empresas que se utilizam dessa ferramenta, os cartões com a descrição resumida dos princípios organizacionais.

## 6. REFERÊNCIAS

**ALCIDES, M. R.** Comunicação empresarial brasileira: uma poderosa ferramenta de gestão “avariada” pela lacuna vernacular. Niterói:UFF, 2006. 72 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão).

**CHIAVENATO, I.** Gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

**DHALLA, R.** The Construction of organizational identity: key contributing external and intra-organizational factors. Corporate Reputation Review, Totonto, p. 245 – 260.

**SCHEIN, E.** Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

**GUTIERREZ, L. H. S.** Recursos humanos: uma releitura contextualista. Revista de Administração de Empresas. v. 35, n. 4, p. 72 – 82. São Paulo:1995

**HALL, R. H.** Organizações: estruturas, processos e resultados. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

**MEDICI, A. C. ; SILVA, P. L. B.** A administração flexível: uma introdução às novas filosofias de gestão. Revista de Administração Pública, V. 27, n. 3, p. 26 – 36. Jul /Set. 1993.

**OLIVEIRA, D. P. R.** Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 22 ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2006.

**ROBBINS, S. P.** Comportamento organizacional. 9 ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2005.



**IX SEGTeT 2012**

**SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM  
GESTÃO E TECNOLOGIA**

Tema: Gestão, Inovação e Tecnologia para a Sustentabilidade

**SARAIVA, L. A. S.** Cultura organizacional em ambiente burocrático. RAC, v.6, n. 1, p. 187 – 207, Jan. / Abr., 2002.

**SIMON, H.** Comportamento Administrativo: Estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

**VERGARA, S. C.** Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

**VIEIRA, R.F.** Comunicação Organizacional: Gestão de Relações Públicas. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

**VOLTOLINE, R.** A Comunicação e o Marketing como ferramentas de Gestão. [www.rits.org.br/gestaoteste/geteste/getmes.agosto2003.cfm](http://www.rits.org.br/gestaoteste/geteste/getmes.agosto2003.cfm). Acessado em Abril de 2008.