

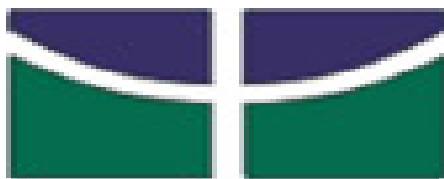
Universidade de Brasília – UnB
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da
Informação e Documentação – FACE
Curso de Pós-Graduação em Gestão Judiciária

COMUNICAÇÃO INTERNA NO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

LÍDICE PEREIRA GAMA

BRASÍLIA – DF

2009



Universidade de Brasília – UnB
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da
Informação e Documentação – FACE
Curso de Pós-Graduação em Gestão Judiciária

LÍDICE PEREIRA GAMA

COMUNICAÇÃO INTERNA NO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação – FACE - Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA, como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Gestão Judiciária.

Orientadora: Professora Catarina Cecília Odelius

BRASÍLIA
2009

AGRADECIMENTOS

Ao Superior Tribunal de Justiça, aos colegas e professores do Curso de Gestão Judiciária, em especial à Professora Catarina, pela orientação paciente e segura.

RESUMO

Atualmente, a comunicação organizacional é considerada ferramenta de caráter estratégico para a gestão e administração das organizações modernas. É a comunicação interna integrada que viabiliza a participação e envolvimento dos funcionários em torno do processo de trabalho. O objetivo deste trabalho de conclusão de curso é analisar as características do processo de comunicação interna no Superior Tribunal de Justiça e verificar seu papel na construção de um ambiente que viabilize o desenvolvimento de capacidades e a interação entre servidores em todos os níveis. Foi realizada pesquisa qualitativa exploratória, por meio de aplicação de entrevistas padronizadas em amostra de 15 servidores de diversas áreas do Tribunal. Na ocasião, os entrevistados relataram suas opiniões e experiências sobre os temas, quais sejam: comunicação organizacional interna, comunicação administrativa e comunicação estratégica. As respostas às questões demonstraram que os servidores valorizam a comunicação e a entendem como uma importante ferramenta na gestão estratégica.

Palavras-chave: comunicação organizacional, comunicação interna, comunicação estratégica.

ABSTRACT

Nowadays, the organizational communication is considered a strategic tool for the management and administration of modern organizations. It is the integrated internal communication which enables the participation and involvement of the employees in the working process. The objective of this course concluding paper is to analyze the characteristics of the internal communication process of the Superior Court of Justice and verify its role in the construction of an environment that stimulates the development of different capacities and the interaction of employees in all different levels. An exploring qualitative research was carried out, through the application of standardized interviews with a sample of 15 employees from different areas of the Court. During the interviews, the employees manifested their opinions and experiences about the following themes: internal organizational communication, administrative communication and strategic communication. The answers demonstrated that the employees value communication and consider it to be an important tool of strategic management.

Key-words: Organizational communication, intern communication, strategic communication

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	6
1 A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	10
1.1 Um conceito em evolução.....	10
1.2 O processo comunicativo nas organizações – redes, barreiras, níveis e fluxos.....	14
2 NOVAS PERSPECTIVAS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	22
2.1 Comunicação organizacional como recurso estratégico.....	22
2.2 Novo modelo de comunicação interna: transparência, ética e diálogo.....	25
3 METODOLOGIA.....	29
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA APLICADA.....	31
4.1 Tema: Comunicação organizacional interna.....	31
4.2 Tema: comunicação administrativa.....	32
4.3 Tema: comunicação estratégica.....	33
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36
6 REFERÊNCIAS.....	37

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas as organizações têm passado por constantes mudanças, uma vez que os avanços tecnológicos e as transformações sócio-econômicas impõem novos caminhos e também novas estratégias de atuação. Com isso, as empresas precisam de informações para garantir sua sobrevivência e uma comunicação organizacional fragmentada já não atende a essa exigência. Ao contrário, a organização precisa ter uma comunicação interna integrada que lhe permita obter maior participação e envolvimento de seus servidores.

A abertura de um espaço para o desenvolvimento da comunicação interna, que busque integração de todas as pessoas que fazem parte da instituição, para que elas possam conhecer e tomar parte do processo de trabalho como um todo é o resultado de uma sociedade cada vez mais exigente, como assegura Kunsch:

As organizações precisam ter uma comunicação interna integrada com políticas globais estabelecidas, estratégias delineadas e programas de ação voltados para todo o pessoal do ambiente interno e dispor de canais e instrumentos diversos que permitam todas as áreas da organização atuarem sinergicamente (KUNSCH, 2003, p. 32).

O processo comunicativo das organizações também é afetado pelo aspecto relacional da comunicação, ou seja, trata-se de um processo entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações. Isto tudo significa que no cotidiano das organizações, estas sofrem interna e externamente, interferências e condicionamentos variados, dentro de uma complexidade difícil até de ser diagnosticada, dado o volume e os diferentes tipos de comunicação existentes (Kunsch, 2003).

As organizações não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou são automaticamente respondidos. É preciso levar em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo.

No âmbito interno, a comunicação tem, dentre outras, as funções de aproximar, socializar, integrar, formar e informar os empregados. No mundo atual, ela é reflexo das demandas de uma sociedade, que coloca a informação e a participação como centro dos relacionamentos, ampliadas e facilitadas pelas tecnologias disponíveis e direcionadas para a busca de resultados. Busca-se, então,

dar à comunicação a dimensão e a configuração adequadas aos valores e à complexidade da contemporaneidade, para que ela acompanhe os movimentos do homem e da sociedade e alcance seus objetivos.

Além das influências do ambiente externo, o processo comunicacional nas organizações ampara-se nos valores, significados, símbolos, ritos, mitos e condutas, ou seja, na cultura organizacional, que surge das necessidades do empregado se adaptar às diferentes situações e momentos, pois, segundo Schein (2001, p. 41), “o ser humano, através da formação de culturas, trabalha para estabilizar e normatizar situações imprevisíveis e caóticas”. Percebe-se, assim, a forte associação da comunicação interna com a cultura organizacional.

A crescente valorização do ser humano, defendida pelas modernas teorias administrativas, orientou as organizações para as pessoas e conferiu maior importância à comunicação organizacional. Quanto maior a circulação de informações, maior a oportunidade de participação, conscientização e comprometimento do servidor. Rego destaca que: “o grau de participação no processo de comunicação gera em cada indivíduo uma reação, um sentimento, um mito ou fantasia, que vai direcionar seus atos e atitudes em relação à empresa”. (REGO, 1986, p. 48)

Pode-se entender participação como a criação de oportunidades para o servidor envolver-se nas decisões dos processos organizacionais e comunicação como o meio que os viabiliza e que pode influenciar o indivíduo favoravelmente ao desempenho da empresa.

Os dirigentes e gestores do Superior Tribunal de Justiça, ao longo dos últimos quatro anos, mostraram-se preocupados com a qualidade da comunicação, tanto interna quanto externa, na medida em que o assunto foi tema do Plano Estratégico 2004/2006 e do Plano de Gestão 2006/2008.

No Plano Estratégico a questão é abordada da seguinte forma:

Tornar a comunicação institucional mais efetiva – melhorar a percepção da sociedade a respeito da instituição; aprimorar a comunicação com a sociedade, utilizando linguagem clara e acessível; ampliar o acesso à informação jurídica; assegurar uma comunicação interna efetiva e ágil. (Plano Estratégico do Superior Tribunal de Justiça biênio 2004/2006 – disponível na intranet do STJ, 2003)

Já no Plano de Gestão o tema está inserido na Análise do Cenário Interno – pontos fracos:

Dentre os pontos fracos (variáveis internas e controláveis que representam uma situação desfavorável para o desenvolvimento organizacional) destacam-se a pouca integração e a comunicação, algumas vezes não eficaz, entre as diversas unidades do Tribunal. (Plano de Gestão do Superior Tribunal de Justiça – Biênio 2006/2008 – disponível na intranet do STJ, 2005)

Além de constar desses dois documentos, percebe-se que a questão da comunicação sempre foi penosa e rica em ambigüidades quando envolve Ministros, dirigentes, gestores, servidores e sociedade. A heterogeneidade nos níveis de linguagem verbal desses grupos seria a mais provável, mas não a única explicação, considerando que o próprio ambiente, o estado de espírito, de ânimo das pessoas, também são fatores que exercem grande influência na qualidade da comunicação.

Dentro dessa vertente, este trabalho tem como objetivo geral pesquisar se a comunicação interna no âmbito do Superior Tribunal de Justiça tem sido eficaz na construção de um ambiente que facilite a participação e envolvimento de seus servidores no processo de trabalho.

Seu objetivo mais específico é analisar se os canais de comunicação organizacional contribuem para a participação dos servidores nas decisões que afetam diretamente o processo de trabalho, bem como a existência ou não de barreiras à comunicação no Tribunal.

A realização da pesquisa justifica-se pelas queixas relacionadas à comunicação interna, especialmente por parte dos servidores, e pela conseqüente preocupação da administração do STJ na procura de meios para aperfeiçoamento de seus sistemas internos de comunicação.

Para isso, mostra-se necessário o desenvolvimento de alguns conceitos para facilitar a compreensão da base teórica que será utilizada no presente trabalho, tais como: comunicação organizacional, comunicação interna, planejamento estratégico voltado para a comunicação interna, barreiras na comunicação e redes de comunicação formal e informal.

O trabalho será estruturado na forma de cinco capítulos.

No primeiro capítulo, apresenta uma revisão de conceitos acerca do tema comunicação e voltados para o objeto de estudo, discutindo-se sua aplicação no ambiente corporativo e analisando-se desde os conceitos mais tradicionais, onde a comunicação corporativa era entendida como uma mera troca de informações ou meio de se divulgar normas, até o moderno conceito de comunicação

organizacional, com enfoque que privilegia as relações humanas.

O segundo capítulo discutirá as novas perspectivas da comunicação organizacional, sua importância estratégica e a relação entre transparência, ética e diálogo com o novo modelo de comunicação organizacional interna.

No terceiro capítulo será abordada a metodologia da pesquisa. No quarto capítulo, a análise dos resultados da pesquisa aplicada e, no quinto e último capítulo, as considerações finais.

1 A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

1.1 Um conceito em evolução

O homem, de uma forma ou de outra, se comunica desde o início dos tempos. Seja por meio de grunhidos, gritos, gestos, expressões ou palavras, o ser humano sempre encontrou uma forma de transmitir aos outros seus desejos, necessidades e expectativas.

Em sua forma mais básica, a comunicação está ligada à linguagem e aos sinais criados pelos indivíduos como forma de compartilhamento de experiências e vivência, como meio de regulamentar comportamentos ou mesmo como mecanismo que torna possível a convivência em sociedade, conforme destaca Cherry:

O desenvolvimento humano e o avanço das civilizações dependeram principalmente do progresso alcançado numas poucas atividades: a descoberta do fogo, a domesticação dos animais, a divisão do trabalho; mas, acima de tudo, da evolução dos meios de receber, de comunicar e de registrar o conhecimento, e particularmente do desenvolvimento da escrita fonética. (CHERRY, 1996, p. 24)

Complementando a idéia, Berlo (1999) defende que o ser humano, quando torna-se adulto, capaz de falar, ler e escrever e a tomar decisões próprias, passa então, como indivíduo pensante e ativo na sociedade, a participar de grupos sociais (família, amigos, trabalho, igreja, etc) nos quais receberá influências, mas, principalmente, tentará influenciar, utilizando-se da comunicação como elemento base para a interação que se faz necessária. O autor afirma:

O objetivo básico da comunicação é reduzir a probabilidade de que sejamos simplesmente um alvo de forças externas e aumentar a probabilidade de que nós mesmos exerçamos força. Todo comportamento de comunicação tem como objetivo a obtenção de uma reação específica de uma pessoa, ou grupo de pessoas. (BERLO, 1999, p.12)

Importante ressaltar que no processo de comunicação cada indivíduo tem capacidade interpretativa diferente, única. Ele desenvolve seu próprio mundo de significados por meio de signos, entidades não acabadas, algo em constante transformação, já que toda nova informação e/ou experiência pode ser agregada, contribuindo para que os signos sejam permanentemente transformados, construídos e reconstruídos, apreendidos desde a infância, e constrói a realidade de

acordo com sua capacidade de ler o mundo, tarefa esta alcançada a partir de sua experiência particular, e que exatamente por ser particular, é única. (BALDISSERA, 2000, p. 58)

Em Thayer (1972) percebe-se com clareza a intenção de se encarar a comunicação como um processo dinâmico, de direção dupla e interação entre pessoas. Nesse sentido é possível encontrar em seus textos uma série de afirmativas complementares, em que a comunicação é tida como:

O processo a partir do qual duas ou mais pessoas se entendem; a troca mútua de idéias, através de qualquer meio que se julgue e se terne efetivo; a transmissão ou intercâmbio de pensamentos, opiniões e informações, por meio da fala, da escrita e/ou de símbolos; e a conjugação de estímulos com vistas a produzir determinado comportamento. (THAYER, 1972, p. 18)

Independente da concepção de comunicação que cada autor desenvolve, é unanimidade a crença de que a comunicação, para ser caracterizada como processo de interação, não se realiza sem a existência de certos elementos, definidos como os componentes do modelo básico de comunicação: emissor ou fonte, transmissor ou codificador, canal, receptor ou decodificador, e destino. Necessário acrescentar-se a estes um componente externo, mas influente no processo, denominado ruído (ou interferência), que é uma forma de perturbação capaz de provocar distorções na mensagem que está sendo transmitida.

O processo resultante da interação dos elementos descritos acima pode ser compreendido ao se responder a questões específicas: quem diz, o que, a quem, por que meios, e com que efeitos. Este é o esquema clássico, denominado “modelo emissor-mensagem-receptor” e foi desenvolvido em 1949 por Shannon e Weaver (in REGO, 1986, p. 58).

Ocorre que estes dois engenheiros norte-americanos desenvolveram o esquema quando pesquisavam ruídos e interferências em transmissões telefônicas para a empresa Bell. Este tipo de trabalho os levou a deixarem de lado o fato de que comunicação se produz, acima de tudo, entre seres humanos e não somente a partir de um diálogo virtual entre máquinas.

Superando esta forma estática e tecnicista de se entender o processo, em 1993, Watzlawick, Beavin e Jackson propuseram versões mais dinâmicas, que defendem que a comunicação é constituída de três áreas: sintaxe, semântica e pragmática, sendo que cada uma delas aborda um aspecto diferente do processo.

(WATZLAWICK, BEAVIN E JACKSON apud BERLO, 1999, p. 32)

Para estes autores, a sintaxe se preocupa com as dificuldades ocorridas, ou capazes de ocorrer, durante a transmissão da informação. Trata dos problemas inerentes ao código, aos canais, aos ruídos e a outras questões relativas à linguagem. A semântica interessa-se pelo significado, pressupondo que mesmo que haja transmissão sintaticamente perfeita, há que haver um acordo entre as partes (emissor e receptor) sobre os significados. Por sua vez, a pragmática relaciona-se com o comportamento ou a mudança de comportamento que pode ocorrer como resultado do processo de comunicação, estando atenta aos objetivos que se pretende alcançar e às conseqüências da mensagem transmitida.

De qualquer forma, independente da perspectiva de análise, é consenso entre os estudiosos que a comunicação não é um fenômeno simples, na medida em que envolve elementos diversos como a natureza dos participantes (emissor e receptor), as características do canal (que pode ser desde ondas sonoras até a luz), as particularidades do código (falado, escrito, linguagem de computador, etc), as propriedades da mensagem transmitida e os detalhes do processo de emissão e de recepção.

Já no que diz respeito ao conceito de comunicação organizacional, o estudo do tema é ainda recente. Para Marín (in Baldissera, 1998), historicamente tem origem na década de 20, quando algumas empresas identificaram a necessidade de que seus executivos aprendessem a falar mais adequadamente. O crescimento dessa preocupação com a comunicação organizacional ocorreu juntamente com o desenvolvimento da psicologia industrial, social e com as Teorias da Organização, principalmente com as Teorias Sistêmicas, que considera a comunicação como seu elemento fundamental. (BALDISSERA, 1998)

Várias ciências contribuíram para o estudo da comunicação organizacional: a psicologia deu contribuição ao estudo da satisfação no trabalho; a sociologia trouxe uma análise do homem e suas relações com os outros e com a realização de suas tarefas; as teorias de administração, principalmente a escola de Relações Humanas, se preocuparam com o estudo do homem em seu ambiente de trabalho. Daí se conclui que o homem nas organizações é matéria rica e um amplo campo de pesquisa. Por isso, a análise da comunicação nas organizações é feita de uma maneira multidisciplinar e contribui para o debate dessa linha de pesquisa. (PEREIRA, 2002, p.32-34)

A comunicação organizacional também passou a ser entendida como uma questão de cultura no decorrer dos anos 80. Nesse sentido Baldissera afirma:

Entende-se por cultura organizacional o conjunto de crenças e valores específicos de uma determinada organização. Ou seja, são os hábitos, mentalidade, estilo de liderança, comportamentos e padrões adotados pela organização e que criam uma identidade única perante as demais. Nessa perspectiva, a comunicação é utilizada para preservar essa identidade ou ser o motor que impulsiona transformações desejadas, uma vez que a comunicação organizacional compreende todo o fluxo de mensagens que compõem a rede de relações da organização. (BALDISSERA, 2000, p. 15)

Conforme Torquato do Rego, o termo comunicação organizacional surgiu na década de 70, época em que a comunicação empresarial estava em alta. Com a grande difusão da comunicação empresarial e os mensuráveis retornos às empresas outros segmentos da sociedade começaram a fazer uso, de forma intensa, das ferramentas de comunicação corporativa, tais como; sindicatos, federações, confederações, agremiações, escolas, clubes e partidos políticos. (REGO, 1986, p. 26)

De acordo com o autor, entende-se que o conceito de comunicação organizacional e de comunicação empresarial é o mesmo. Neste caso, a comunicação não existe apenas com uma visão voltada às empresas com finalidade lucrativa, mas sim a todas as organizações da sociedade contemporânea. Rego apenas distingue os atos comunicativos nas organizações em duas grandes categorias: as comunicações que se processam no interior do sistema organizacional, sendo compreendidas hoje como comunicação interna e aquelas “recebidas ou enviadas pelo sistema organizacional para o mercado, fornecedores, consumidores e poderes públicos” que dizem respeito às comunicações externas. (REGO, 1986. p. 27)

Para este autor a eficiência e a eficácia com que a organização aprimora seus padrões de funcionamento estão relacionados com a qualidade e a disponibilidade de informação que ela “emite e/ou recebe” de outros três sistemas: sistema interno, que reúne as estruturas, redes, objetivos, normas, políticas, fluxos, programas e diretrizes estratégicas; o sistema ambiental, que envolve os padrões sociais, culturais, políticos, geográficos e econômicos do meio ambiente e o sistema competitivo, inserido também no meio ambiente, mas diretamente relacionado ao comportamento da economia e mercado e tipos de relações entre produção e

consumo (REGO, 1986, p. 49-50).

Para Kunsch (1997, p. 32), a comunicação no nível organizacional trata das redes de sistemas de dados e dos fluxos que ligam entre si os membros da organização, e esta com o meio ambiente. É importante ter em mente que além dos elementos básicos do processo de comunicação está envolvido o aspecto relacional que afeta o processo.

Baldissera complementa essa idéia, dizendo que:

A comunicação é, aqui, entendida como processo de construção de sentidos, processo esse que permite que os emissores/ receptores, participantes de um complexo jogo de relações interativas, realizem o intercâmbio de mensagens, com diferentes graus de informação, mediante o uso de linguagens. (BALDISSERA, 2000, p. 20)

Dessa forma, o autor descarta as velhas formas de pensar que, de um modo geral, concebiam a comunicação organizacional apenas como um sistema de informações e reforça o posicionamento de Kunsch (1997, p. 33) quando diz que “a comunicação organizacional compreende todo o fluxo de mensagens que compõem a rede de relações sob o âmbito da organização”.

Portanto, a comunicação organizacional não pode ser vista somente como um conjunto de métodos e técnicas de comunicação dentro da organização dirigidas ao público interno e externo, pois o ambiente social está em constante mudança e a estruturação das organizações também.

1.2 O processo comunicativo nas organizações – redes, barreiras, níveis e fluxos

Para Baldissera (1998), o processo comunicativo nas organizações pode ser entendido por meio de diversas abordagens. Definições eclodem a partir de diversos focos de interesse e procuram atender a objetivos pontuais. Isto tende a tornar estas definições parciais e simplistas, pois, em vez de compreender a comunicação organizacional em sua complexidade, atentam para visões fragmentadas, geralmente a partir da comunicação formal ou oficial. Daí a tendência em se afirmar que a comunicação organizacional compreende comunicação interna e externa, relações públicas, estratégias organizacionais, marketing, propaganda e demais atividades voltadas para aqueles que a organização se relaciona ou depende.

Baldissera, afirma que a prática da comunicação organizacional contempla todas essas ações, entretanto elas apenas atendem à comunicação formal, ou seja, de caráter oficial, e geralmente, planejadas nos setores de comunicação e marketing ou pelas lideranças na organização. Do mesmo modo, é simplista pensar na comunicação organizacional apenas como forma de se obter informações sobre a organização. Deste modo, a comunicação não deve ser encarada como um mero processo de informação.

Há ainda autores, citados por Baldissera, como Althusser e Foucault, (apud Baldissera, 2000), que admitem a possibilidade da comunicação interna ser utilizada somente como instrumento de dominação. Nesta concepção, a comunicação é nada mais do que a comunicação oficial, porém com um agravante: ela se resume em mero instrumento de dominação.

Para Baldissera (2000), compreender a comunicação organizacional como um mero instrumento de dominação consiste, no mínimo, em pensar os grupos ditos oprimidos como passivos e alienados frente aos processos sócio-políticos. E conclui que, na concepção crítica destes autores, muitas vezes fundamental na busca do equilíbrio e da justiça social, também pode haver exageros e parcialidade, pois não se pode esquecer que mesmo em casos extremos, por mais fechada que seja uma organização, sempre existirão fissuras pelas quais a comunicação se infiltrará e subverterá os mecanismos de controle. Sendo assim, comunicação organizacional não pode ser encarada como um mero instrumento de controle, nem tampouco se reduz a um simples sistema de transferência de informação.

Para se compreender melhor as diferenças comumente adotadas em relação aos processos de comunicação formais, ou oficiais, e informais, não oficiais, vale a pena conhecer as idéias de Rudimar Baldissera, em sua tese publicada em 2000.

Para o referido estudioso, os primeiros compreendem toda a comunicação avalizada, ou seja, aquela de autoridade reconhecida e que esteja apta a falar pela organização. “É o discurso solene, a fala autorizada que anuncia as diretrizes, os valores e as crenças organizacionais, apresenta e reafirma os padrões e sanções; informa e institui a organização como única”. (BALDISSERA, p. 54, 2000).

A comunicação formal mantém uma relação direta entre as necessidades de informação e comunicação da organização e os objetivos organizacionais. Sua legitimidade implica em dar uma certa estabilidade para assegurar o equilíbrio do grupo. A oficialidade concede ao processo comunicacional as marcas do

planejamento, seja ele estratégico ou não. A manipulação, entenda-se não no sentido pejorativo, mas no sentido de tratamento, visa fazer com que os sentidos postos em circulação atendam aos objetivos institucionais, bem como aos dos agentes de interesse. (BALDISSERA, p. 54, 2000)

Na comunicação oficial procura-se gerenciar para que, estrategicamente, as informações circulem e cheguem aos seus destinos com altos índices de qualidade, eliminando-se as possíveis e prováveis resistências, ameaças e obstáculos. Nesse sentido, afirma Baldissera:

Pode-se dizer que se empregam estratégias de relações públicas e propaganda para preparar as terras – é como se elas fossem aradas e fertilizadas para receber as sementes. Assim, ampliam-se as probabilidades de a comunicação oficial atingir seus propósitos, reduzir os focos de resistências e influenciar positivamente (sob a perspectiva organizacional) a comunicação informal. (BALDISSERA, p. 58, 2000)

Por outro lado, a comunicação informal não está sujeita ao planejamento por parte da organização. Esta foge ao seu domínio, simplesmente acontece, independentemente das pautas internas. O mesmo autor exemplifica:

Ela é desobediente e fugidia. Como que por acaso aparece, transforma-se e dilui-se. Influencia e é influenciada, constrói e é construída pela comunicação formal. Por não ser oficial, não guarda subordinação à ordem dada; configura-se como capacidade de livre expressão. (BALDISSERA, 2000, p. 60)

Assim, pode-se perceber a comunicação informal como crítica, boato, comentário, desabafo, fofoca, subversão, avaliação, elogio, resistência, criatividade, crença, questionamento, cumplicidade, e tantos outros conceitos. Ela nasce, vive e morre nos corredores (rádio-corredor), banheiros, refeitórios, vestiários, confraternizações, e, com muita intensidade, antes, durante e após as reuniões de trabalho.

Em que pesem afirmações contrárias, a comunicação informal não é menos relevante para as organizações do que a comunicação formal. Pode-se garantir, inclusive que, em muitos casos, o extra-oficial goza de mais credibilidade do que o discurso formal.

A título de exemplo vale citar Rego:

São boatos que, surgidos de uma suspeita ou informação, verdadeira ou

não, alastram-se à velocidade da luz por todo o âmbito organizacional e que, freqüentemente, exigem vultosos investimentos e complexas estratégias para que sejam exterminados e/ou expurgados. (REGO, 1986, p. 54)

Também é interessante observar os casos em que a comunicação formal é utilizada para se atualizar parte da comunicação informal, ou seja, quando a oficial vem no sentido de esclarecer mal entendidos, distorções, confusões, boatos, denúncias, etc. que circulam informalmente. De certo modo, é como se a comunicação oficial viesse a público para prestar contas a respeito das idéias e dos comportamentos organizacionais ou mesmo justificá-los. Dessa maneira, revela-se um pouco da dialética relação entre o formal e o informal.

Vale ressaltar que, apesar de serem entendidas como elementos distintos e antagônicos, a comunicação formal e informal constituem, na verdade, um único e indissociável processo: a comunicação organizacional. O que as difere, na essência, é o caráter da oficialidade e a submissão ou não às tentativas de planejamento.

Quando se fala em barreiras comunicacionais, o melhor caminho para compreendê-las passa pela percepção dos problemas que interferem e dificultam a comunicação. Assim, segundo Kunsch (2003, p. 74), as barreiras podem ser gerais ou comuns de acordo com a sua natureza, que a autora classifica da seguinte maneira: 1) mecânicas ou físicas - relacionadas com os aparelhos de transmissão, como o barulho, ambiente e equipamentos inadequados que podem dificultar o mesmo impedir que a comunicação ocorra. Neste caso, a comunicação é bloqueada por fatores físicos; 2) fisiológicas - que diz respeito aos problemas genéticos ou de má formação dos órgãos vitais na fala ou no sistema auditivo; 3) semânticas - que são aquelas que decorrem do uso inadequado de uma linguagem não comum ao receptor ou a grupos visados e; 4) psicológicas - que são os preconceitos ou estereótipos que fazem com que a comunicação fique prejudicada.

A autora, no mesmo estudo, também aponta quatro classes de barreiras mais gerais no âmbito organizacional: 1) pessoais – as pessoas podem facilitar assim como dificultar as comunicações, dependendo da personalidade de cada um, do estado de espírito, das emoções, dos valores, e da forma como cada indivíduo se comporta no âmbito de determinados contextos; 2) administrativa/burocráticas – decorrem da forma como as organizações atuam e processam suas informações; 3) excesso de informações – a sobrecarga de informações de toda ordem nas mais

variadas formas, a proliferação de papéis administrativos e institucionais reuniões desnecessárias e inúteis, um número crescente de novos meios impressos, eletrônicos e telemáticos e; 4) as comunicações incompletas e parciais – encontradas nas informações fragmentadas, distorcidas ou sujeitas a dúvidas, nas informações não transmitidas ou sonegadas.

Outros autores, ainda segundo Kunsch, realçam outras barreiras:

Audição seletiva, juízo de valor, credibilidade da fonte, problemas da semântica, filtragem, linguagem intra-grupal, diferença de status, pressões de tempo e sobrecargas nas comunicações. (Kunsch, 2003 p. 76).

É ponto pacífico que em qualquer organização o processo de comunicação, em suas diversas modalidades, enfrenta dificuldades inerentes a ruídos de vários tipos. No entanto, algumas técnicas podem minimizar ou até suprimir tais ruídos, uma vez que eles acarretam em resultados não desejados quando da emissão de uma mensagem. Dentre essas técnicas, Kunsch cita a idéia de Stoner e Freeman:

A superação de barreiras à comunicação organizacional eficaz exige que os administradores, individualmente, reconheçam as dificuldades inerentes ao processo de comunicação. Tornar explícitas as informações relevantes e permanecer sensível ao modo como uma comunicação em particular afetará o seu receptor pode minimizar algumas dessas dificuldades. (STONER E FREEMAN, 1995 apud KUNSCH, 2003, p. 79)

Já os níveis de análise da comunicação, segundo Thayer (1972, p. 47-49), estão relacionados com sua tipologia e os seus objetivos. O autor distingue quatro diferentes níveis de comunicação que podem ocorrer dentro de uma organização.

São eles: intrapessoal, interpessoal e organizacional e tecnológico.

O nível intrapessoal tem como maior preocupação o estudo do comportamento do indivíduo, como a mensagem é processada dentro dele, como ele a recebe, percebe e interpreta, ou seja, como ele adquire, processa e consome as informações. Neste nível, pode-se estudar quais são os fatores que atrapalham a comunicação. Segundo o autor, ele deve ser estudado cuidadosamente, pois é dentro das pessoas que a comunicação realmente se efetiva.

O nível interpessoal analisa a comunicação entre indivíduos. As relações preexistentes entre as pessoas envolvidas, suas intenções e expectativas em relação umas às outras, as regras dos jogos interpessoais em que poderão estar empenhados na ocasião. Aqui o foco é estudar como os indivíduos se afetam

mutuamente, por meio da intercomunicação e como, deste modo, regulam-se e controlam-se uns aos outros.

O nível organizacional trata das redes de sistemas de dados e dos fluxos que ligam entre si os membros da organização e fornecem assim como os meios pelo qual esses sistemas de dados (ou comunicação) afetam a tomada de decisões relacionadas com as tarefas a serem cumpridas e com o rendimento e a eficácia da organização.

Por sua vez, o tecnológico tem como centro de atenção a utilização de equipamentos mecânicos, eletrônicos, nos programas formais para produzir, armazenar, processar, traduzir, distribuir ou exibir informações.

Adotando a mesma linha de raciocínio de Thayer, Rego (1986) também propõe a classificação em níveis, porém com a seguinte formatação: comportamental, formado pelos níveis intrapessoal, interpessoal e grupal, sendo decisivo para o desenvolvimento organizacional; social, que envolve a organização e o sistema social; cibernética, que agrupa os circuitos de captação, armazenamento, tratamento e disseminação de informações no âmbito organizacional.

O próprio Rego (1986) faz uma correspondência entre as duas classificações, e mostra que a única diferença está no fato de ele separar o nível organizacional de Thayer em duas partes, cada uma pertencente a uma dimensão. Uma das partes estaria ligada a dimensão comportamental (nível grupal, que é interno à empresa) e outra na dimensão social (relacionamento da organização com o sistema social, que é externo à empresa).

É importante ressaltar que a diferença proposta por Rego (1986) é relevante, considerando que a interpretação da comunicação pelos receptores varia de acordo com suas posições, ou seja, dentro ou fora da organização. Ele ressalta a complexidade do processo ao afirmar:

Como as características do grupo (dimensão, frequência de contato, tempo, participação em decisões, centralismo grupal, coesão, relevância do assunto, normas grupais, homogeneidade, ambigüidade da questão, posição externa, existência de grupos alternativos, sentimento de aceitação por parte de cada membro, finalidades grupais e individuais, instrumentalidade, questões de personalidade) influenciam decisivamente na importância da atuação do grupo sobre o indivíduo-membro da audiência, também seria conveniente aos envolvidos com os programas de comunicação empresarial ter conhecimento das principais características dos principais grupos (formais, informais, de preferência) existentes na organização, a fim de que o seu instrumento de comunicação possa utilizar da melhor maneira possível dos grupos e de sua ação sobre elementos da

sua audiência (REGO, 1986, p. 28)

A afirmação acima demonstra que o autor quis ressaltar a relevância da compreensão de que o indivíduo tem vida fora da organização, e que seus interesses não se restringem ao universo do ambiente de trabalho. Os conteúdos das mensagens serão interpretados numa perspectiva de comparação com outros meios de comunicação, tais como: jornais, revistas e textos, que fazem parte do seu contato diário.

Belo também trata do assunto ao afirmar:

Precisamos saber o tipo de sistema social em que ela (a fonte) opera. Precisamos saber onde encaixa neste contexto social, o papel que desempenha, as funções de que é chamado a executar, (...) Precisamos conhecer o contexto cultural no qual se comunica, as crenças e os valores culturais que lhe parecem dominantes, as formas de comportamentos aceitáveis ou não aceitáveis, exigidas ou não exigidas em sua cultura (BERLO, 1999, p. 50-51)

Ao falar do fluxo de mensagens na comunicação, Kunsch (2003) cita os mais comuns dentro de uma organização. São eles: descendente, ascendente, horizontal, vertical e circular. Segundo a autora, estes são os que conduzem as comunicações, nas mais variadas direções. E podem ser explicados da forma a seguir:

A descendente ou vertical é a comunicação, como o próprio nome já diz, de cima para baixo, traduzindo a filosofia, as normas e diretrizes de uma organização.

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

Comunicação lateral ou horizontal é aquela que ocorre entre os pares e as pessoas situadas em posições hierárquicas semelhantes, e que, de acordo com Kunsch, quando bem conduzida, pode criar condições bastante favoráveis a uma otimização de recursos e desempenho organizacional, pois:

Permite que o administrador alcance a coordenação de esforços, capaz de proporcionar a imprescindível sinergia, e o controle, por meio de comunicações feitas por relatórios e gráficos da infra para a superestrutura. (kunsch, 2003, p. 78).

Kunsch cita Gortari e Gutiérrez:

O fluxo horizontal fomenta a coordenação das atividades de uma organização, a definição de objetivos, políticas e procedimentos, o intercâmbio de idéias, a tomada de decisões, a produção de recomendações, a familiarização com outros setores e unidades e, conseqüentemente, o incentivo do desenvolvimento de interesses mútuos. (GORTARI E GUTIÉRREZ, apud KUNSCH, 2003, p. 85)

Para Kunsch (2003), nas organizações orgânicas e flexíveis a tendência é permitir que a comunicação ultrapasse as fronteiras tradicionais do tráfego das informações, pois nessas organizações é incentivada uma gestão mais participativa, criando condições para que as pessoas interajam em diferentes áreas. É o fluxo transversal que perpassa todas as instâncias e as mais diversas unidades da organização.

O fluxo circular, segundo Gortari e Gutiérrez apud Kunsch (2003):

Abarca todos os níveis sem ajustar às direções tradicionais, e seu conteúdo pode ser tanto mais amplo quanto maior for o grau de aproximação das relações interpessoais entre os indivíduos. (GORTARI E GUTIÉRREZ, apud KUNSCH, 2003, p. 85)

Diante das concepções dos autores citados neste capítulo, a respeito do processo comunicativo nas organizações, conclui-se que nas organizações flexíveis, cuja comunicação tem caráter integrativo a tendência é permitir que a comunicação ultrapasse as fronteiras hierárquicas tradicionais e incentivar uma gestão mais participativa, criando condições para que as pessoas interajam em diferentes áreas.

2 NOVAS PERSPECTIVAS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

2.1 Comunicação organizacional como recurso estratégico

É consenso entre os diversos autores que se dedicam ao estudo que a comunicação organizacional é um instrumento imprescindível de gestão. A comunicação é não só o reflexo desta forma de gerir, mas, sobretudo, um agente importante dessa gestão, permitindo à organização realizar melhor o seu projeto, ser mais atuante nas respostas que encontra para os desafios que se apresentam. “Ajuda-a, também, a ser mais unitária e mais criativa, além de mais prospectiva face às diversas situações que lhe são oferecidas”. (RODRIGUES, 1997, p. 32)

Afirmam também que a comunicação interna é um fator primordial para o bom funcionamento das organizações e um diferencial competitivo. As empresas que possuem bons sistemas internos de comunicação conseguem alcançar melhores condições de planejamento estratégico, pois as informações da base chegam com mais fluidez e confiabilidade ao topo da pirâmide organizacional. “Também conseguem fazer com que o processo produtivo seja mais dinâmico, uma vez que as diretrizes chegam a quem as executa de forma íntegra”. (SANTIAGO, 2003, p. 23).

Sem dúvida, os empregados e colaboradores de empresas cuja comunicação ocorre de forma eficaz são mais motivados e cientes de suas responsabilidades, pois recebem as informações de seus gestores no tempo e na quantidade certas, com a linguagem mais adequada e têm a possibilidade de se comunicar no sentido inverso, ou seja, levar as suas aspirações, sugestões e até mesmo reclamações aos níveis hierárquicos superiores da organização. Neste sentido:

Novamente, a questão é de comunicação. Não havendo motivação, não há envolvimento no processo produtivo. As pesquisas indicam que os problemas de maior relevância para o envolvimento dos participantes estão relacionados à comunicação descendente. (REGO, 1986, p. 33)

Mas nem sempre observa-se a utilização das melhores práticas de comunicação nas organizações. Ainda hoje, em pleno século XXI, em um grande número de empresas é comum verificar a aplicação de estratégias de comunicação puramente instrumentais, formais e rígidas, que tem como objetivo o convencimento dos públicos ao invés da troca de informações com os mesmos, relegando as

práticas comunicativas e dialógicas a um segundo plano.

A proposta de Kunsch (2003), para romper definitivamente com este modelo, é que toda comunicação nas organizações seja compreendida sob o aspecto da comunicação integrada, ou seja, com o envolvimento de todos os setores ligados à comunicação organizacional. As áreas de Comunicação administrativa, que se refere às redes formal e informal e aos diferentes fluxos; comunicação institucional, que envolve as atividades técnicas de relações públicas, jornalismo, editoração, propaganda institucional, identidade visual, marketing social e cultural, e a comunicação mercadológica, que está relacionada à propaganda comercial, promoção de vendas, merchandising, venda pessoal, demonstrações de produtos, exposições e feiras comerciais, treinamento de vendedores, assessoria aos clientes e assistência pós-venda, sempre devem interagir sinergicamente.

A visão de Kunsch encontra-se respaldada pela opinião de outros estudiosos do tema como Pereira e Herschmann (2002), que usam o termo comunicação interna para descrever uma comunicação elaborada e planejada com o público interno e, acima de tudo, responsável por sensibilizar o público interno e promover consenso, integrando-o à organização. Nesse sentido:

A comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem. Quantos valores poderão ser descobertos e acentuados mediante uma atividade comunicacional participativa! A oportunidade de se manifestar e de se comunicar livremente canalizará energias para fins construtivos, tanto do ponto de vista profissional quanto profissional (...). E um serviço de comunicação tem muito a ver com isso, uma vez que, agilizando o processo comunicativo, promove e integração entre diferentes setores (...). A comunicação interna permitirá que ele seja bem informado e que a organização antecipe respostas para suas expectativas. Isso ajudará a administrar conflitos e a buscar soluções preventivas. (PEREIRA E HERSCHMANN, 2002, p. 55)

A comunicação interna ganha dimensões complexas e mais abrangentes no conjunto das ações de comunicação nas organizações. Promover o consenso é tarefa difícil, pois as pessoas têm expectativas diferentes. Contudo, promover consenso quanto aos objetivos organizacionais como um todo é possível e necessário para que todos caminhem numa mesma direção. A comunicação interna é fundamental nesse sentido, pois favorece a troca de informações e ajuda para que a organização conheça os interesses dos que trabalham nela.

Por isso a comunicação interna sempre deve ser compreendida como uma ação estratégica e caracterizada pela forma integrativa com o público interno,

dispondo, para isso, de canais e instrumentos diversos e atuando sinergicamente com outras áreas da comunicação. (KUNSCH, 2003)

De acordo com o entendimento de diversos autores, especialmente Freitas (1999), o gerenciamento estratégico da comunicação organizacional, visto pelo ângulo da complexidade, participação e competência, pode contribuir e influenciar para melhorar a visão e a concepção que os diversos públicos têm das empresas, na medida em que estas buscam melhor qualidade no relacionamento com quem as interessa. Com base nesta análise, pode-se afirmar que as práticas de comunicação organizacional, quando entendidas e realizadas de forma participativa, são capazes de influir no processo de criação e consolidação da imagem institucional das empresas.

Todas as técnicas e estratégias de comunicação utilizadas pelas organizações devem ter o objetivo principal de cumprirem com sua função social e, assim, construírem uma boa imagem organizacional, para que, a partir dela a organização seja legitimada pela opinião pública, pela sociedade. Na sociedade atual uma imagem ruim pode acabar com uma organização. (FREITAS, 1999)

Imagem é um termo que reporta a muitas interpretações. Diferentes autores falam sobre o tema a partir de olhares diferentes sobre o objeto. Contudo, imagem pode ser vista também como a forma como as outras pessoas vêem alguma coisa, alguma pessoa, ou alguma organização. Essa imagem é formada por todas as informações obtidas do objeto, por exemplo: visual, discurso e ação. Essa imagem não é tangível, ela é diferente de pessoa para pessoa. Com essa diferenciação a imagem pode ser interpretada como visual ou conceitual.

Em muitas organizações o discurso formal é extremamente positivo, porém, o testemunho de seus funcionários diz que os dirigentes recebem vantagens indevidas e não há respeito com os funcionários. Com essa informação a imagem institucional da organização fica prejudicada e a imagem construída a partir de um discurso incompleto e incoerente perde sua credibilidade.

Por isso Baldissera diz que:

Entende-se por imagem o modo como os públicos vêem a organização, isto é a idéia, a percepção que eles têm da organização. Os públicos constroem a imagem, seja positiva ou negativa, mediante um processo de elaboração que contempla a relação de suas experiências com as informações advindas, oficialmente ou não, da organização. Portanto não são necessariamente, condizentes com a realidade ou os objetivos de uma

organização. (BALDISSERA, 2000, p. 13)

O mesmo autor complementa afirmando que:

Assim a comunicação é utilizada para reforçar e preservar a identidade organizacional ou ser o motor que impulsiona para as transformações desejadas, uma vez que a comunicação organizacional compreende todo o fluxo de mensagens que compõem a rede de relações organizacionais. (BALDISSERA, 2000, p. 13)

A comunicação institucional é a responsável direta, por meio das estratégias, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização (FREITAS, 1999)

Para Torquato do Rego “a comunicação institucional objetiva conquistar simpatia, credibilidade e confiança, realizando, como meta finalista, a influência político-social” (REGO, 1986, p. 39).

Neste estudo da bibliografia adotada, verifica-se que os mais importantes autores das áreas de comunicação, administração e relações públicas são unânimes em afirmar que a comunicação, resultante de um planejamento estratégico bem definido, é capaz de consolidar a imagem das organizações e estabelecer entre elas e seus públicos de interesse a compreensão mútua dos fluxos de informação e das políticas das organizações como um todo, seja em relação à comercialização de seus produtos e serviços, seja em relação à melhoria de qualidade de vida das pessoas, o que somente será possível caso todos os envolvidos no processo sintam-se responsáveis e ativos.

A comunicação organizacional, como estudada até aqui, exige revisão nos moldes em que ainda vem sendo aplicada em diversas instituições, especialmente aquelas que não acompanharam a velocidade das mudanças ocorridas nas últimas décadas. Diante desta postura, torna-se necessário o conhecimento de novas idéias propostas por profissionais e estudiosos da área.

2.2 Novo modelo de comunicação interna: transparência, ética e diálogo

O melhor contexto para se compreender o novo modelo que se apresenta é a partir das idéias de Kunsch:

Uma forma de entender os processos de comunicação no ambiente corporativo que necessita de diálogo, troca e participação entre os gestores, os funcionários e o ambiente. Trata-se de estabelecer uma visão compartilhada de objetivos que devem ser comuns, criando sinergia e compartilhando valores e metas, para que se promova o engajamento dos diversos níveis dentro de uma organização, tendo em vista uma proposta de atuação coletiva, na qual todos acreditam e para a qual todos trabalham. (KUNSCH, 2003, p. 150)

Marchiori (2001) compartilha das idéias de Kunsch e traça um caminho na busca de qualidade na comunicação interna. Inicialmente, ela afirma:

Não há mais como trabalhar somente a estrutura técnica, é preciso atuar na instância humana, ou seja, a estratégia de negócios não pode estar dissociada da estratégia de pessoas. É preciso construir relacionamentos. O segredo para esta conquista: processos de comunicação efetivos – comunicação aberta, intensa e transparente (MARCHIORI, 2006, p. 213)

A atitude gerencial também deve ser entendida como um fator decisivo na construção das relações organizacionais, como propõe Marchiori (2001). Líderes e alta administração devem estar envolvidos com o objetivo de desenvolver um processo que oportunize o comprometimento de toda a equipe. E para que isto ocorra, é preciso que os discursos sejam coerentes com as ações e o ato de agir deve refletir transparência, de modo que, na linguagem utilizada, o entendimento e comprometimento sejam características fundamentais nas relações entre líderes e liderados.

Evidentemente, cada empresa é única. Não adianta tentar implantar uma determinada ação sem o conhecimento, análise e ponderação desta nova postura pelos líderes e funcionários, mesmo que esta ação tenha dado certo em outra organização.

O que se conclui é que não há uma receita pronta e igual para todas as organizações, porém, Marchiori (2006, p.214) lança algumas proposições que têm direcionado no embasamento da qualidade do processo de comunicação interna. São elas:

- Políticas e estratégias definidas e transparentes;
- Diálogo aberto entre direção e funcionários;
- Busca de comprometimento, por meio de veracidade nos relacionamentos;
- Seleção de informações, que contribuam para incremento do nível de conhecimento;
- Adaptação de formato e discurso, que observem as linguagens capazes de causar impacto junto às diferentes categorias de funcionários;

- Utilização de múltiplos canais;
 - Interatividade
 - Valorização das redes de liderança: formais e informais;
 - Mensuração e tomada de decisão para novo planejamento.
- (MARCHIORI, 2006, p. 214)

Analisando-se as propostas acima, percebe-se que a comunicação interna humaniza as relações entre os indivíduos, pois as ações ocorrem em função das pessoas, já que são elas que dão sentido às experiências vivenciadas diariamente.

Uma comunicação interna eficaz gera diálogo, despertando um senso de participação que pode fazer até as maiores empresas parecerem menores no coração e nas mentes dos funcionários.

A ação estratégica da comunicação tem o poder de modificar comportamentos, tanto da organização como de seus públicos, interno e externo. Mas para que isto ocorra, Marchiori apresenta algumas sugestões em relação ao processo de gestão da comunicação:

- Mapear os funcionários (avaliação e detalhamento global) e nível de relacionamento;
 - Avaliar e abrir canais de comunicação;
 - Definir linguagem e estratégia de abordagem;
 - Gerenciar conflitos – habilidade em minimizar potenciais desentendimentos;
 - Conhecer os elementos do processo de comunicação e o papel que cada um desempenha;
 - Ter boa vontade para informar as políticas e atividades;
 - Ouvir e falar – estabelecer reciprocidade nas informações;
 - Estabelecer relacionamentos efetivos;
 - Transmitir a mensagem certa, para o público certo e pelo canal certo;
 - Comunicar efetivamente – envolve mais do que falar e ouvir;
 - Comunicar com o objetivo de informar e orientar
 - Criar filosofia global, corporativa e integrada de comunicação – orientar e dar sentido aos relacionamentos organizacionais;
 - Buscar entendimento, consciência, compreensão e participação;
 - Identificar e analisar informações junto aos públicos mantendo a organização informada e focada em suas necessidades;
 - Manter relações com os diferentes níveis para obter a credibilidade;
 - Comunicar com eficiência e eficácia para que os contatos fluam naturalmente e com qualidade;
 - Mudar a mentalidade dos funcionários, lideranças e administradores.
- (MARCHIORI, 2006, p. 221)

Assim, percebe-se que não basta gerar um grande volume de informações e sim, por meio do diálogo, produzir coletivamente conteúdos com significado para o empregado, que façam parte do contexto da organização e que conduzam aos resultados desejados. A comunicação interna precisa satisfazer as necessidades de informação e comunicação do empregado, além de buscar o alinhamento entre os

interesses dele e os da organização, como forma de sobrevivência, sustentação e legitimação perante a sociedade.

3 METODOLOGIA

Até agora, no estudo bibliográfico do presente trabalho, tratou-se do que é ideal, do que seria uma situação ótima no campo das atividades da comunicação organizacional. Tudo que foi analisado poderia ser resumido em poucas palavras: processos comunicacionais claros e objetivos, com características dialógicas e participativas entre os atores da organização e geridos estrategicamente para a conquista de resultados.

Como a intenção inicial não era apenas limitar o estudo em torno das referências teóricas, mas sim, verificar na prática a aplicação dos conceitos estudados e, considerando que não tem serventia um discurso rico e fundamentado se a prática demonstrar-se contrária a tudo que foi apreendido dos estudos dos diversos autores, tornou-se necessária a investigação, por meio de uma pesquisa junto ao público interno do Superior Tribunal de Justiça, cuja idéia central girou em torno das principais teorias abordadas.

O principal objetivo da pesquisa foi o de verificar se a comunicação interna no Tribunal é um instrumento que facilita a participação e envolvimento de seus servidores no processo de trabalho, bem como se os canais de comunicação organizacional contribuem para a participação nas decisões que afetam diretamente este processo e a existência ou não de barreiras à comunicação interna na instituição.

Assim, para que fosse atendida esta expectativa, foi utilizado um critério qualitativo exploratório, de caráter não conclusivo, no sentido de resgatar as opiniões do corpo funcional a respeito da comunicação interna na organização.

Foram feitas 15 entrevistas em três diferentes áreas do Tribunal, ao longo do mês de janeiro de 2009, com servidores de carreira. Sendo: cinco analistas da área judiciária, dois da área administrativa e oito técnicos judiciários

As entrevistas duraram, em média, trinta minutos, dependendo da disponibilidade e da boa vontade dos entrevistados. Como coincidiu com o período de recesso regimental, no mês de janeiro/2009, muitos servidores encontravam-se em gozo de férias e os que não estavam nesta condição dispunham de pouco tempo.

As respostas foram anotadas e, posteriormente, organizadas e divididas por temas. A apresentação foi realizada pessoalmente e em horário previamente

agendado.

As questões, que tiveram como objetivo estimular os entrevistados à reflexão sobre sua visão geral a respeito da comunicação interna no STJ, foram divididas em blocos temáticos para facilitar a compreensão e posterior análise. São elas:

Tema 1 – Comunicação organizacional interna

O processo de comunicação interna no STJ é feito por meio de canais claros e abertos em todos os níveis e segmentos? Há estímulo à participação neste processo?

A comunicação interna promove a integração das diferentes áreas do Tribunal?

Tema 2 – Comunicação administrativa

Existem barreiras de comunicação no Tribunal? (Pessoais, administrativas, excesso e sobrecarga de informações e informações incompletas e parciais).

Tema 3 – Comunicação estratégica

Você diria que a gestão da comunicação no STJ funciona como um suporte para outras áreas?

Você diria que a comunicação é tida como estratégica, ou seja, ela direciona os processos de trabalho no Tribunal?

É importante salientar que quando a pesquisa foi realizada levou-se em consideração que nem sempre o que se pretende verificar são os fatos objetivos, mas a visão dos entrevistados a respeito dos fatos, ou seja, o que as pessoas acreditam que os fatos sejam. A esse respeito, Berlo ensina que “a resposta não é usada para verificar o que é objetivamente verdade, mas, ao contrário, para obter uma imagem de suas crenças”. (BERLO, 1999, p. 74). Talvez por isto, as respostas trouxeram mais descrições da vivência do entrevistado na organização do que propriamente uma análise das seguintes categorias apresentadas nas questões: participação, clareza e integração, para o tema comunicação organizacional interna; barreiras, excesso e sobrecarga de informações, para comunicação administrativa e, para o tema comunicação estratégica; gestão da comunicação, suporte e estratégia.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA APLICADA

A seguir, será reproduzida a análise dos dados levantados:

4.1 Tema: Comunicação organizacional interna

Com relação a este tema procurou-se explorar algumas características do processo de comunicação do STJ, como clareza e transparência e participação.

Dos 15 entrevistados, 12 disseram que a comunicação não é clara e transparente em todos os níveis:

“é um processo claro somente em áreas restritas, e mesmo assim, às vezes não é transparente”.

“a comunicação interna não é clara nem aberta e não ocorre em todos os níveis. Temos muitos exemplos disso. Há um segmento marginalizado quando se fala em comunicação. Quem não participa de reuniões com a alta gerência, não fica sabendo de nada”.

“a comunicação é clara quando ocorre dentro de uma área pequena, por exemplo, uma seção, ou, no máximo, uma coordenadoria. Quando se pensa em Tribunal o processo de comunicação passa a ser um mistério. Só há divulgação se houver interesse. Sempre foi assim. Todo o serviço público no Brasil é assim”.

“a própria cultura da instituição reforça esta falta de transparência. Parece que as diversas áreas estão sempre preocupadas mais com o sigilo do que com divulgação de informações. Esquecem que não estamos lidando somente com processos judiciais, mas com pessoas também”.

Quanto à participação, alguns afirmaram que apesar de haver canais e redes de comunicação, tais como a intranet, e-mails e links para as diversas áreas, falta tempo para um bom aproveitamento destas ferramentas:

“temos as ferramentas disponíveis. A nossa intranet é muito boa e completa. Tudo que realmente interessa aos servidores está lá. A comunicação por mensagem eletrônica também pode ser uma ferramenta excelente, se bem utilizada. Ela possibilita troca de informações em tempo real. O jornal “Informe-se”, que é distribuído mensalmente, também traz informações importantes e necessárias. Acho que temos as ferramentas necessárias, só está faltando tempo e talvez um pouco de treinamento para ensinar as pessoas a tirar melhor proveito delas.”

Quanto à promoção da integração entre as áreas, por meio da comunicação organizacional, as respostas foram variadas. Alguns servidores afirmaram que

existem algumas informações que só interessam a determinadas áreas específicas e que não necessitam de divulgação. Outros disseram que é importante a ampla divulgação, pois não há como filtrar o que será de interesse ou não a todas as áreas do Tribunal:

“somos uma organização única. É importante que as informações sejam repassadas com a maior fidelidade possível a todas as áreas. O filtro agirá posteriormente. Quem seria o responsável pelo filtro? O certo é deixar que cada um jogue na lixeira pessoal aquilo que não for do seu interesse”.

“se todas as informações forem divulgadas haverá excesso e posterior falta de interesse. Entendo que só deve ser divulgado aquilo que é do interesse geral. O resto fica por conta das respectivas áreas. Eu não me interesso pelos assuntos da área de transporte, por exemplo. Se estão fazendo curso, se estão satisfeitos com o processo de trabalho, etc. Isto é assunto pessoal deles e tem que ser resolvido internamente. Talvez alguma ação positiva, que mereça divulgação, até para servir de modelo, tudo bem. Mas se integrar as informações de todas as áreas vai virar confusão. Não funciona assim. É contra-producente.”

“sabemos que existem diversas organizações em uma só. O Tribunal não é único. Aqui coexistem várias culturas. O ideal seria que a comunicação fosse um processo amplo, de integração e que fluísse naturalmente, com interação e participação de todos. Mas sabemos que não acontece isso. Nós, que trabalhamos área administrativa, não ficamos sabendo de fatos que ocorrem nos Gabinetes e nas Secretarias. Nem mesmo através dos canais oficiais, como a intranet e os informativos. Pelo contrário, se ficamos sabendo de alguma coisa é por meio da rádio-corredor, ou no bate-papo no restaurante e na lanchonete. Nem mesmo os assuntos importantes, que dizem respeito a todos os servidores ou ao trabalho e que são tratados nas reuniões, são corretamente divulgados”.

“se a comunicação interna funciona bem é muito mais fácil para todos o alcance das metas e objetivos propostos. Por exemplo, uma determinada área descobre um método de trabalho mais eficiente e passa a informação para as outras áreas afins. Isto já aconteceu e ainda acontece no Tribunal. Só que depende muito das gerências. Se uma determinada área tem a sorte de ter um bom gerente, que vai atrás das informações e se mantém atualizado e, principalmente, mantém os servidores atualizados, é a situação ideal. O processo de trabalho fica mais participativo. As pessoas mais envolvidas e comprometidas”.

4.2 Tema: comunicação administrativa

Ao se tratar deste assunto, procurou-se focar na questão das barreiras. Quase todos afirmaram que o STJ dispõe de recursos tecnológicos e materiais suficientes para que o processo de comunicação seja desenvolvido com satisfação. Entretanto, todos os entrevistados identificaram barreiras à comunicação e ressaltaram que as barreiras pessoais são as mais difíceis de serem superadas:

“o problema são as pessoas. Estou há muitos anos no STJ e posso afirmar que aqui a maioria dos colegas não valoriza a comunicação. É uma questão cultural, pois fomos acostumados a receber ordens de não divulgação de informações. Acho que tem a ver com a formação também. Como a maioria lida com processo judicial, ficou esta postura de sigilo em torno de tudo. A linguagem que alguns colegas utilizam também não ajuda no processo de comunicação. Aquele linguajar pomposo, desnecessário, já cria uma barreira logo ao primeiro contato. Já participei de reuniões onde percebi que muitos colegas não compreendiam o que estava sendo dito. Nem mesmo de que assunto se tratava. Era constrangedor. E o pior era que o interlocutor não percebia e continuava a falar sem parar, e utilizando termos que só alguns entendiam”.

“as barreiras pessoais são as mais difíceis. As pessoas demonstram resistência. É um problema crônico no Tribunal, acho que desde a fundação é assim. É preciso conscientizar as pessoas que a comunicação interna é muito importante e facilita a vida de todos. Seja profissional ou pessoal. O STJ como instituição até facilita a comunicação. Mas de que adiantam os canais se as pessoas são resistentes?”

“não há excesso ou sobrecarga de informação. Pelo contrário, acho que faltam informações. O que há são informações truncadas. São incompletas e parciais, sim. Só não sei se o responsável por isto é o setor de divulgação, ou a área responsável pela informação”.

“no Tribunal não podemos nos queixar de barreiras ou falta de informação. Há diversos canais que funcionam muito bem. As pessoas é que deveriam saber utilizá-los para o bem da organização. A nossa instituição é de fazer inveja a tantas outras no Brasil, em termos de recursos tecnológicos. Temos intranet, rádio, informes, informativos impressos e excelentes equipamentos. Até o Serviço de Saúde tem seu próprio informativo impresso. As barreiras são criadas pelas pessoas e tem muito a ver com cultura e formação. Se a alta gerência estimulasse e desse o exemplo a comunicação seria excelente. Portanto, não podemos falar em barreiras colocadas pela organização, mas sim pelas pessoas”.

4.3 Tema: comunicação estratégica

Nesta questão, a maioria dos entrevistados reconheceu a importância da comunicação como recurso estratégico em uma organização. O tema foi fortemente vinculado ao alcance de metas e objetivos estratégicos e também como mecanismo de integração e união em torno destes objetivos. Apesar do reconhecimento, muitos afirmaram que nem sempre é possível que a comunicação atue da maneira como deveria, por diversos motivos:

“às vezes a informação é colocada de maneira equivocada, gerando dúvidas e as pessoas não sabem direito a quem recorrer para saná-las. Eu mesmo, como chefe, já passei por situações que não soube responder a dúvida de um subordinado e não sabia quem poderia me ajudar. Acho que o importante é a participação na construção da informação”.

“quando se fala em estratégia, o que vem em mente é futuro. Aqui no

Tribunal não se pensa muito no futuro. É raro uma administração preocupada com o futuro além de dois anos à frente. Com a comunicação ocorre a mesma coisa. Pensa-se somente no passado recente e na atualidade. Por exemplo, poderíamos utilizar a comunicação para estimular o comprometimento dos servidores com as metas e objetivos a serem alcançados. Infelizmente, isto é feito de maneira muito incipiente ainda. Somente nas áreas diretamente envolvidas. O plano de ação bienal está disponível no site e na intranet, mas é rara a ocasião em que se fazem estudos conjuntos, envolvendo todos os servidores. A apresentação do plano é restrita a alguns poucos interessados”.

“a comunicação é um recurso excelente para o aprendizado e aqui está sendo desperdiçado. Poderíamos utilizá-la de forma a repensar os processos de trabalho, a trocar informações valiosas. Acho que isto não ocorre porque as pessoas estão acostumadas a somente receber ordens e não discutir. Novamente é uma questão de cultura. As pessoas têm medo de se expor ao buscarem caminhos alternativos de comunicação. O grupo não se abre para que novas idéias surjam de outras cabeças alheias ao grupo. É corporativismo? É medo de perder o status? É medo de perder o crédito pessoal pelas novas idéias? Não sei. É preciso que haja uma mudança cultural. Precisamos abrir espaço para que o novo venha mudar hábitos tão arraigados e isto só é possível com uma comunicação interna aberta e que valorize o diálogo”.

“a pedra no sapato do sistema judiciário brasileiro é a imagem negativa que a sociedade tem dele. Isto poderia ser revertido se a comunicação organizacional funcionasse de maneira satisfatória. O Judiciário brasileiro sofre muitos ataques e nós, que fazemos parte deste sistema, não estamos preparados para responder a estes ataques, pois, muitas vezes, faltam-nos informações corretas. Isto é uma questão estratégica. A imagem interna e externa que a sociedade constrói tem a ver com comunicação. Ela ajuda a mostrar as coisas boas também, interna e externamente. Isto ainda não foi levado a sério aqui no Tribunal”.

E diante dos diferentes posicionamentos colhidos, conclui-se que Kunsch foi feliz ao afirmar:

A qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, usando-se a verdade como princípio, pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias; pela utilização de novas tecnologias, e por um gerenciamento feito por pessoas especializadas e competentes, que ensejem efetivamente uma comunicação simétrica de duas mãos em benefício da organização e de seus colaboradores. (KUNSCH, 2003)

Finalmente, ficou claro, pelas entrevistas realizadas, que a comunicação organizacional é reconhecida na sua importância e entendida como ferramenta imprescindível para a construção de um ambiente prazeroso para se trabalhar, aprender e gerar retorno para a organização.

Mostrou também algumas dificuldades no processo de comunicação interna e, principalmente, a necessidade de o corpo gerencial adotar uma visão mais

integrada, permitindo, deste modo, uma maior liberdade de circulação da informação.

Outro dado importante é a constatação de que no processo comunicacional interno no STJ ainda prevalece a comunicação meramente burocrática, funcionando do topo para a base da organização. Esta deficiência pode ser explicada pelo fato de não haver estímulo à participação. Até mesmo no momento da entrevista transpareceu um certo desinteresse pelo assunto por parte de alguns dos entrevistados, talvez por perceberem a dificuldade em mudar o quadro atual.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho de conclusão de curso teve como objetivo verificar se a comunicação interna no Tribunal é um instrumento que facilita a participação e envolvimento de seus servidores no processo de trabalho, bem como se os canais de comunicação organizacional contribuem para a participação nas decisões que afetam diretamente este processo e a existência ou não de barreiras à comunicação interna na instituição.

Ao concluir o trabalho, pode-se afirmar que houve limitações do estudo do tema, sendo a primeira delas relativa aos entrevistados. Todos possuem a mesma classe social e mesmo grau de escolaridade, o que os torna, de certa forma, portadores de uma visão de mundo e de organização mais ou menos semelhante.

Isto ocorreu devido à impossibilidade de realização de entrevistas com um número maior de servidores e em todos os níveis hierárquicos. Desta forma a investigação pode ter sido um pouco prejudicada.

Quanto à pesquisa, esta trouxe apenas indícios e não esgotou todas as variáveis pertinentes ao tema estudado, devido à complexidade não só do assunto, bem como da própria organização estudada. No entanto, tentou-se abordar os elementos mais relevantes para se atingir o objetivo central da pesquisa, que pode vir a ser um ponto de partida para estudos mais aprofundados.

Todos os autores, cujas idéias fizeram parte do estudo bibliográfico contribuíram com suas opiniões e auxiliaram no sentido de dar arcabouço para o entendimento de algumas características que fazem parte do processo de comunicação no âmbito do Superior Tribunal de Justiça.

Foi apresentado um breve panorama da comunicação interna na instituição, mas que não teve a pretensão de ser conclusivo, tendo em vista terem sido abordados poucos aspectos de um tema tão amplo e complexo. Há ainda muito que se estudar e compreender. Principalmente se o estudo tiver como objeto principal a comunicação humana em contexto organizacional e não somente comunicação organizacional instrumental.

REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem**. São Leopoldo: Unisinos, 2000.

BERLO, David K. **O processo da comunicação: introdução à teoria e à prática**. 9 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

CHERRY, Colin. **A comunicação humana**. São Paulo: Cultrix, 1996.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

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

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

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

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 2 ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006

_____. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. Organizadora. Vários autores. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006

PEREIRA, Carlos Alberto Messeder; HERSCHMANN, Micael. **Comunicação e novas estratégias organizacionais na era da informação e do conhecimento**. São Bernardo do Campo: Comunicação & Sociedade, 2002.

REGO, Francisco G. T. do. **Comunicação empresarial/comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.

RODRIGUES, Alano D. **Estratégias de Comunicação**. Lisboa: Editorial presença, 1997.

SANTIAGO, Nelson M. **Comunicação interna nas empresas, causas e efeitos da não integridade da informação: a realidade de duas empresas**. 2003. 78 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2003

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

THAYER, Lee. **Princípios de comunicação na administração: comunicação e sistemas de comunicação na organização da administração e relações**

internas. São Paulo: Atlas, 1972.

STJ. Plano Estratégico do Superior Tribunal de Justiça - biênio 2004/2006.

Intranet do Superior Tribunal de Justiça. Disponível em
<[HTTP://www.stj.gov.br.html](http://www.stj.gov.br.html)>. Acesso em 12 set. 2008.

STJ. Plano de Gestão do Superior Tribunal de Justiça - biênio 2006/2008.

Intranet do Superior Tribunal de Justiça. Disponível em
<[HTTP://www.stj.gov.br.html](http://www.stj.gov.br.html)>. Acesso em 12 set. 2008.