COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM MEIO DE INTEGRAÇÃO E ENVOLVIMENTO DOS AGENTES NOS AMBIENTES ORGANIZACIONAIS

Igor Senger[1]
Luis Carlos Ferreira de Sousa Oliveira[2]

RESUMO

Nos dias de hoje sucessivas mudanças no cenário mundial têm afetado o comportamento das organizações, as quais necessitam readaptar suas estruturas e rever seus modelos de gestão. Com isso, a comunicação interpessoal e interdepartamental tornou-se cada vez mais importante. Comunicar não é a única, mas pode ser considerada a principal maneira pela qual se dá a interação humana. Dessa forma, procura-se realizar um ensaio teórico, visando a apresentar alguns conceitos referentes à comunicação enquanto característica humana e como sistema, e sua importância no gerenciamento das organizações. Com o intuito de verificar como os processos de comunicação ocorrem no dia-a-dia de uma organização, bem como as práticas adotadas, principalmente no que se relaciona à integração dos seus sujeitos e à adoção de conhecimento por parte destes, auxiliando na execução eficiente das suas atividades, realizou-se um estudo exploratório descritivo na empresa de Laticínios

[1] Mestrando em Administração/Universidade Federal de Lavras – MG
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA
Departamento de Administração e Economia – DAE - isenger@ufla.br
[2] Doutor em Ciências de la Información/Professor titular da Universidade Federal de Lavras – MG
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA
Departamento de Administração e Economia – DAE - lcsousa@ufla.br

Serrabella, localizada no município de Lavras, no sul do Estado de Minas Gerais. Verificou-se que, apesar da comunicação interna ser prioritariamente informal, é realizada eficientemente. Entretanto, devido a empresa ter crescido nos últimos anos e estar sofrendo algumas mudanças, torna-se necessário formalizar alguns processos.

Palavras-Chave: Organizações, Sistema de Comunicação, Comunicação Interna, Comunicação Interpessoal e Interdepartamental.

ABSTRACT

Nowadays, successive changes in the world scenery have affected the behavior of organizations, which need to readapt their structures e review their managerial approaches. Therefore, interpersonal and interdepartmental communication has become more and more important. Communicating is not the only one, but it can be considered the main way to consolidate human interaction. So, we intend to accomplish a theoretical essay to present some concepts about communication as a human characteristic and as a system and its importance in enterprise management. In order to verify how the processes of communication happen in a company in a daily basis, as well as the adopted practices regarding staff integration and knowledge acquisition, which help them to perform their tasks effectively, an exploratory descriptive study was carried out at Empresa de Laticínios Serrabella (Serrabella Dairy Enterprise), in Lavras, in Minas Gerais State. It was verified that, although the internal communication is essentially informal, it happens efficiently. However, due to the company growth in the last years and its undergoing changes, it is necessary to formalize some processes.

Key-words: Organizations, Communication System, Internal Communication, Interpersonal and Interdepartmental Communication.

1 INTRODUÇÃO

Verifica-se, atualmente, que as mudanças ocorridas no cenário mundial tendem a fazer com que as organizações abandonem a soberania das estruturas tradicionais, caracterizadas pelas hierarquias e respectivas integrações verticais, predominantes nos modos de produção fordista, na proporção que estes modelos de empresa apresentem propensão a não se adaptarem mais no ambiente contemporâneo dos negócios, no qual a incerteza e a turbulência emergem como fatores característicos.

A tendência de ambientes organizacionais caracterizados por maior flexibilidade implica processo rápido e contínuo de mudanças tanto de estruturas quanto de estratégias das empresas, que passam a valorizar cada vez mais as pessoas, pois estas devem ser vistas como sendo os principais agentes nos procedimentos de transformação.

Desta forma, destaca-se a importância que a informação e a comunicação estão tendo no contexto global, principalmente com a relevância que tem sido fornecida à ascensão da era do conhecimento, em que este é considerado uma fonte de riqueza ou capital intelectual, deixando de lado a visão de que somente o capital financeiro e as estruturas físicas fornecem competitividade à empresa.

No âmbito organizacional, a comunicação constitui-se em um elemento fundamental para os modelos de gestão mais atualizados e flexíveis no instante em que esses procuram integrar todos os membros que fazem parte, principalmente, do ambiente interno da organização.

Apesar dos modernos sistemas tecnológicos apresentarem significativa contribuição para o processamento e intercâmbio das informações no cotidiano administrativo, torna-se pertinente destacar que a comunicação organizacional acontece, muitas vezes, de maneira informal, não ficando restrita a esses recursos e, muito menos sob o formato de documentos ou formulários, perpassando, assim, todos os níveis hierárquicos.

Nesse sentido, procura-se relatar os conceitos teóricos referentes à comunicação como constituinte das características humanas, bem como às práticas relacionadas ao contexto organizacional, mais especificamente no que se relaciona aos procedimentos internos das organizações, sem, no entanto, desconsiderar as relações externas.

Assim, procura-se ressaltar a atenção que deve ser despendida nesse processo visando a atingir os objetivos empresariais. Isto torna-se possível por meio da utilização de padrões de comunicação entre seus membros, fazendo com que estes estejam cientes da maioria dos acontecimentos que permeiam o âmbito da organização da qual são parte integrante. Isto por um lado aproxima-se muito das questões relacionadas com a transparência dos modelos de gestão.

2 A COMUNICAÇÃO NA PERCEPÇÃO HUMANA

Os meios ou formas de comunicação sempre existiram e sempre existirão entre os mais variados seres vivos do planeta, perfazendo, assim, uma variável de estudo que nem sempre mereceu a devida atenção nas pesquisas científicas.

Em virtude de alguns equívocos cometidos na interpretação do que realmente se refere o termo "comunicação", alguns autores aludem para que não se banalize este tema, pois como relata Thayer (1972, p.23), "não se pode ter a pretensão de saber tudo a respeito dos mais elementares e óbvios aspectos da comunicação humana, [...] pois as coisas que parecem ser óbvias e elementares terminam sendo as mais complexas e de mais difícil compreensão".

Analisando o homem no seu período pré-histórico, verifica-se que, de acordo com Bordenave (1995), por mais primitivos que fossem, os meios de comunicação estavam presentes diariamente nas suas atividades, através de símbolos, desenhos, gestos, expressões e pela própria linguagem. Gradativamente os métodos utilizados foram sendo

aperfeiçoados e modificados e, em muitos casos, até substituídos por outros meios mais eficientes e modernos.

Comunicar não é a única, mas pode ser considerada a principal maneira pela qual se dá a interação humana, assim, torna-se possível trocar idéias, expressar opiniões e sentimentos, adquirir conhecimentos, interagir com as demais pessoas, conduzir o comportamento *da* e *na* sociedade, enfim, transforma-se num fio condutor dos inter-relacionamentos pessoais.

Segundo Girin apud Mendonça (2002), "o ser humano se comunica de várias maneiras: através da linguagem, por meio de atitudes, de gestos, de modos de vestir, por meio de objetos colocados a sua volta, de espaços por ele organizados, dentre outras". Assim, o ato de comunicar não envolve somente as palavras expressas oralmente, ele também pode ser realizado através de outros métodos como a escrita, utilizando letras, símbolos ou até mesmo códigos, além das várias maneiras de manifestar as emoções e sentimentos das pessoas.

Chiavenato (2001, p.165) ressalta que: "a comunicação, de acordo com a teoria das relações humanas, é a troca de informações entre indivíduos; significa tornar comum uma mensagem ou informação; constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social".

Através dos meios ou processos de comunicação é que os seres humanos se relacionam entre si, o que fundamenta a existência das sociedades, que por meio de padrões culturais estabelecem procedimentos particulares de integração. Bordenave (1995) destaca ainda que o ato de comunicar persiste num elemento de interação humana realizado através do uso de signos e seus respectivos significados.

A comunicação humana faz parte de um processo de troca ou partilha de informação, interligado com os processos de uma organização, considerando esta como uma instituição social, composta por um conjunto de pessoas ou elementos, definida pelos seus papéis e relacionamentos. Neste sentido, Thayer (1972, p.35) salienta a importância da comunicação na vida das pessoas, pois segundo esse autor, "os processos de comunicação são decisivos para possibilitar e

determinar as condições, as operações e o inter-relacionamento de todos sistemas vivos. A essência do ser humano é comunicar-se e receber comunicação".

Se analisada de maneira mais específica pode-se verificar que, segundo Bordenave (1995), a comunicação é composta de vários estágios. O primeiro deles é a percepção, que consiste na maneira pela qual cada indivíduo adquire ou possui informações sobre o meio no qual está inserido, isto é, como é influenciado pelas experiências, crenças, valores, atitudes e habilidades de cada pessoa.

Depois de percebidas essas informações passam por uma fase de confrontação com os repertórios que conformam a dinâmica interna de cada elemento e, a esta fase isso se denomina estágio de interpretação, que resulta no significado pessoal. A percepção também é identificada na interpretação mútua entre os indivíduos que fazem parte da comunicação. Para isto cada personagem recorre ao seu catálogo de categorias humanas, chamada de estereótipos, os quais dão sentido a determinadas observações.

A comunicação ocorre efetivamente quando se eliminam as tensões iniciais e um indivíduo começa a compreender os significados dos outros, e vice-versa. Assim, acontece uma aproximação emocional que permite a aceitação do outro e a continuação do diálogo. Na medida em que o diálogo vai se aprofundando e adquirindo maior intensidade, percebe-se um ambiente caracterizado por atitudes de comunhão e partilha, o que pode originar um sentimento de amizade. Porém, não ocorre comunhão quando a modificação das opiniões acontece forçosamente, em que as crenças e valores são mediados pela persuasão manipuladora, pela sedução ou pela "lavagem mental". Dessa forma, a comunhão na comunicação só é válida se os vários componentes do processo comunicativo trocarem informações.

Por outro lado, uma comunicação envolve, na maioria das vezes, algumas intenções básicas, dentre as quais podem estar, implícita ou explicitamente, certos objetivos como o de informar, ocultar, fazer rir, chamar a atenção, entre outros. Assim, é importante apresentar os principais componentes que fazem parte de um sistema de comunicação.

3 O SISTEMA DE COMUNICAÇÃO NOS RELACIONAMENTOS INTERPESSOAIS

A comunicação é utilizada por todas as pessoas diariamente durante a maior parte do tempo, pois os seres humanos estão em contato com freqüencia. Alguns autores relatam que podem existir dois tipos de comunicação, através da discussão e do diálogo. Na discussão cada indivíduo envolvido pretende fazer com que o(s) outro(s) aceite(m) a sua idéia, gerando, na maioria das vezes, um clima desagradável no ambiente organizacional, isto porque o caráter de imposição fica identificado nesse processo.

Por sua vez o diálogo, segundo Bateman (1998, p.402), "exige um comprometimento com a sinceridade e com a honestidade sobre as próprias crenças e a atitude de ouvir de forma sincera e de mente aberta às crenças de outras pessoas". Identifica-se que com o diálogo as pessoas tendem a chegar a um consenso de idéias e opiniões passivamente, porque visam a atingir um objetivo comum. Entende-se também que é por intermédio dele que ocorre efetivamente a comunicação, que objetiva integrar e harmonizar os relacionamentos entre os agentes.

Dessa forma, Rego (1986, p.15) evidencia que "a comunicação é um sistema aberto e [...] é organizada pelos elementos - fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador, receptor, ingredientes que vitalizam o processo". Outros autores incrementam a existência de mais dois elementos, que são os ruídos e o *feedback*. É através da combinação e arranjo destes componentes que se efetua a comunicação.

A fonte, também conhecida como emissor ou remetente, é responsável por iniciar a comunicação, ao passar o seu conteúdo, ou seja, emitindo a mensagem com um certo significado. Stoner (1999, p.389) observam que é "a pessoa que tem informações, necessidades ou desejos e o propósito de comunicá-los a uma ou mais pessoas".

A codificação ou transmissão da mensagem fundamenta-se em traduzir as informações em uma mensagem através de sinais, símbolos,

palavras, códigos, gestos, tornando-se importante que o emissor opte por transmitir a mensagem através de meios que possam ser perfeitamente compreendidos pelo receptor. Após a mensagem ser codificada utiliza-se um canal, ou seja, o meio de transmissão da mensagem situado entre o emissor e o receptor. Este canal varia de acordo com o tipo de codificação estabelecido anteriormente, apesar de que, atualmente, devido ao avanço dos meios de comunicação, utiliza-se cada vez mais os recursos tecnológicos como instrumentos de transmissão de informações, como por exemplo, o computador interligado em rede.

Depois da mensagem passar pelo canal devidamente estabelecido, a mesma chega até o receptor, a quem são destinadas todas as etapas anteriores. O receptor pode constituir-se em uma ou mais pessoas, que após a captação da mensagem realiza a decodificação, processo que consiste em traduzir e interpretar a mensagem de forma significativa. Lembrando-se que a comunicação eficaz ocorre à medida que a decodificação do receptor se aproxima da mensagem pretendida pelo emissor.

Outro elemento que pode fazer parte do processo de comunicação é o ruído. Este tende a perturbar, atrapalhar, confundir, diminuir ou ainda interferir na comunicação onde quer que ela ocorra. Entende-se que ruídos não são apenas barulhos, mas outros fatores que podem atrapalhar ou prejudicar as intenções da comunicação, podendo haver problemas tanto no emissor quanto no receptor; redundância nas informações ou mensagens mal elaboradas que podem atrapalhar a comunicação.

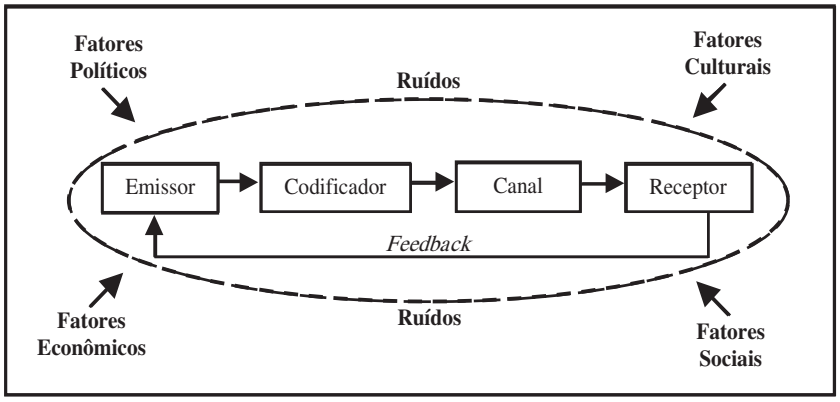
Após o receptor decodificar a mensagem, pode ocorrer o *feedback*, etapa caracterizada por ser um processo inverso de comunicação, no qual o receptor torna-se o emissor, e o emissor, o receptor. O *feedback* é de fundamental importância na comunicação, pois permite verificar se a mensagem foi compreendida. Sendo assim, é relevante salientar que a comunicação pode ocorrer em um sentido único (descendente) ou em duplo sentido (descendente e ascendente). O primeiro é

caracterizado pela não ocorrência da retroinformação, e, o segundo, é quando esta é realizada.

A comunicação é considerada por Rego (1986) como um processo ou sistema aberto, pois isso é considerado normal que ocorram influências do ambiente externo. Desta forma entende-se que aspectos culturais, políticos, econômicos e sociais, além das próprias circunstâncias em que se realiza a comunicação, tendem a pressionar esse processo negativamente, desconsiderando, muitas vezes, os fatores éticos e morais.

Com base na situação expressa anteriormente, apresenta-se a seguir (Figura 1), uma adaptação dos tradicionais modelos que esboçam o arranjo dos componentes do processo de comunicação, visando a ilustrar como este pode sofrer influências dos aspectos do ambiente que o permeia.

FIGURA 1 - SISTEMA DE COMUNICAÇÃO INFLUENCIADO PELOS FATORES AMBIENTAIS



Como se sabe, as organizações são compostas por pessoas. Desta forma, a comunicação persiste num elemento essencial tanto para que os administradores consigam transmitir suas idéias e

planejamentos, quanto na realização das demais atividades por parte dos demais funcionários. Sendo assim, procura-se apresentar os aspectos relevantes da comunicação no âmbito das organizações, de tal modo que se saliente a sua importância para a realização das atividades empresariais, principalmente àquelas relacionadas ao processo administrativo.

4 A COMUNICAÇÃO E SUA IMPORTÂNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

Desde a Revolução Industrial, verifica-se a ocorrência de sucessivas evoluções no contexto das organizações. Passou o tempo em que as estruturas extremamente verticalizadas predominavam no cenário organizacional. Atualmente, a maior flexibilidade nos modelos administrativos permite o relacionamento entre as pessoas, visando a proporcionar um ambiente harmônico e coeso, sem, no entanto, esconder a existência de controvérsias.

Desta forma, a comunicação persiste num meio apropriado para contornar esse ambiente em transformação, principalmente no que tange ao contorno e administração de conflitos e resistência por parte dos empregados. Para isto, não se pode deixar de considerar os fatores que envolvem a cultura e o clima organizacional, sendo que este contém valores ambíguos, envoltos por questões de confiança entre os sujeitos. Devido às organizações possuírem estruturas formais ou informais, surgem paralelamente as comunicações relacionadas a cada uma dessas estruturas.

A comunicação formal é conceituada por Schermerhorn (1999, p.261) como sendo aquela que "segue a cadeia do comando estabelecida pela hierarquia de autoridade da organização". Está diretamente relacionada com o organograma organizacional, obedecendo à ordem hierárquica definida. Esse tipo de comunicação usufrui, na maioria das vezes, de cartas, relatórios, memorandos e outras formas escritas para transmitir sua mensagem.

Por sua vez, a comunicação informal caracteriza-se como sendo aquela que "se desenvolve separadamente da estrutura formal e não segue a cadeia de comando. São chamadas, às vezes, de boatos". (SCHERMERHORN, 1999, p.261). Isso acontece principalmente por esse tipo de informação não estar devidamente formalizado, apesar disso possui a vantagem de agilizar o processo comunicativo.

Para Robbins (1998, p.464), as comunicações informais "surgem para atender às necessidades que não são satisfeitas através de comunicação formal. Elas não são aprovadas pela administração e não existe uma hierarquia estrutural predeterminada". O que justifica a atitude da administração em não aceitar essa forma de comunicação é porque ela pode desviar as pessoas das suas principais atividades, tornando-se desvantajosa no sentido de transmitir informações incorretas e inoportunas.

A comunicação de uma empresa também pode ser tanto externa (direcionada aos seus clientes, fornecedores, governo, consumidores, imprensa, etc.), quanto interna (voltada aos seus funcionários), para a qual direciona-se a atenção deste estudo.

Assim, entende-se por comunicação interna o esforço de comunicação desenvolvido por uma organização, empresa, órgão ou entidade para estabelecer canais, como jornais, boletins, relatórios, cartas, manuais, entre outros, que possibilitem o relacionamento ágil e transparente da alta administração com os demais indivíduos que fazem parte do público interno, além de envolver a comunicação entre os próprios elementos que integram esse público.

O sucesso de uma empresa começa primeiro em sua instância interna, através das habilidades de comunicação de que ela disponha. Não somente o apoio, mas o envolvimento efetivo tanto da alta administração como de todos os seus funcionários - em diferentes níveis, em diferentes mundos e conexões - é que se poderá construir as operações de uma organização. Apesar da alta tecnologia, o mundo continua a exigir a atenção dos administradores em relação às pessoas.

Cabe salientar que esse processo não pode restringir-se ao fluxo de comunicação descendente, no sentido vertical da direção aos demais

funcionários, mas deve envolver uma comunicação ascendente e horizontalizada, procurando envolver todos os níveis e funções da empresa.

O ato de comunicar é uma maneira de interação e de diálogo visando a tornar algo comum. Não pode ser confundida com a simples transmissão unilateral de informações. Mas, no ambiente das organizações, a dimensão da comunicação pode estar reduzida a um instrumento de divulgação de determinados acontecimentos e de controle, o que se descaracteriza da sua função principal que é a integração entre as pessoas. Mesmo assim, não se pode desvalorizar a sua importância.

> Comunicação é o processo através do qual os administradores realizam suas funções de planejamento, organização, liderança e controle. A comunicação é uma atividade à qual os administradores dedicam uma enorme proporção do seu tempo. (STONER, 1999, p.388).

Como é possível verificar, a comunicação exerce uma função muito importante nas organizações, pois auxilia na realização das principais funções administrativas. Além de contribuir no relacionamento entre as pessoas, possibilita a explicação aos participantes das razões das decisões tomadas. Dificilmente os administradores conseguem desenvolver alguma atividade isoladamente, eles estão interagindo seguidamente com os seus subordinados, superiores, clientes ou fornecedores. Essa interação pode ser através de um contato pessoal, pelo qual a comunicação ocorre face-a-face, ou utilizando os mais variados recursos tecnológicos.

Em virtude de a comunicação poder ocorrer de forma descendente e ascendente, percebe-se que, no âmbito organizacional, a comunicação, no duplo sentido, torna-se mais eficiente pelo fato de se obter uma resposta por parte do receptor. Isto permite aos superiores receberem informações de seus subordinados, fornecendo informações adequadas do que realmente está acontecendo na empresa.

Chiavenato (2001) demonstra que a comunicação nos dois sentidos é importante, pois as pessoas trabalham melhor quando sabem os padrões do seu trabalho; as organizações operam com maior eficiência quando seus membros têm um entendimento comum das atividades e permite que cada pessoa possa ser auxiliada e incentivada a fornecer sua máxima contribuição à organização, utilizando suas habilidades e capacidades.

Por sua vez, Thayer (1972, p.27) destaca que a eficácia desse processo é determinada a) pela compreensão, da parte do comunicador, do processo de comunicação; b) pelas atitudes e orientações do comunicador; e c) pelas técnicas que o comunicador emprega. Por isso, a maior responsabilidade do processo comunicativo está centrada no informante, onde se situa a origem do mesmo, entretanto, os demais sujeitos não podem ser desconsiderados, na medida que a comunicação se dá através da interação de dois ou mais agentes.

Chiavenato (2001, p.166) destaca dois propósitos principais da comunicação na atividade administrativa, que são: a) proporcionar informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam conduzir suas tarefas; e b) proporcionar atitudes necessárias que promovam a motivação, cooperação e satisfação nos cargos. Assim, com a utilização de meios adequados de comunicação, pode-se atingir um ambiente organizacional capaz de conduzir ao espírito de equipe e a um melhor desempenho nas atividades.

Em estudos mais aprofundados, verifica-se a utilização da comunicação como uma forma de interpretar o comportamento das pessoas, bem como os símbolos, crenças e linguagem por elas utilizadas. No ambiente organizacional, identifica-se uma ampla relação entre os processos de mudança nas empresas e o papel da comunicação nas mesmas.

Assim, observa-se que Leite (2002), em seu estudo, verificou que o processo de comunicação em uma organização estava sendo falho, relacionando isto com duas outras variáveis: os inter-relacionamentos pessoais e a confiança. Um fator considerado na

pesquisa era a existência de ambigüidade no processo comunicativo, resultante da falta de interação entre os agentes. Na medida que o processo de comunicação foi sendo melhorado, o autor verificou que isto contribuiu positivamente nas fases de implantação de uma mudança.

5 OS LATICÍNIOS SERRABELLA E SEU PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Com o objetivo de verificar as práticas de comunicação utilizadas principalmente no ambiente interno de uma organização, bem como as implicações deste processo, realizou-se um estudo, de caráter exploratório descritivo na empresa Laticínios Serrabella. Para a coleta de dados realizou-se uma entrevista com um de seus dirigentes juntamente com uma análise documental de alguns *folders* e do site (www.serrabella.com.br) que continham informações a respeito da organização. A escolha foi realizada por julgamento, pois a organização apresenta uma ampla estrutura em que a comunicação constitui-se em um elemento fundamental.

No que se refere ao presente objeto de estudo, verifica-se que os Laticínios Serrabella é uma empresa familiar, apresentando o proprietário como diretor principal e três de seus filhos nas demais funções do quadro gerencial. A empresa foi fundada em 1985, incorporando toda a sabedoria dos mestres dinamarqueses e a experiência de três gerações dedicadas à fabricação de queijos especiais.

A organização é uma empresa voltada exclusivamente para a fabricação de queijos finos, exclusividade esta que advém do *know-how* mantido pela tradição da família, oferecendo uma linha completa, composta por mais de 30 tipos de queijos, sendo invenção tratados de forma artesanal.

Os Laticínios Serrabella mantém sua estrutura de produção distribuída em três unidades fabris, todas localizadas no município de Lavras, Sul de Minas Gerais. Cada fábrica é responsável pela fabricação de uma determinada linha de produtos, para que os mesmos sejam produzidos dentro dos mais rigorosos padrões de qualidade.

A empresa apresentou um considerável crescimento nos últimos anos, tanto de estrutura quanto de produção. Possui em torno de 95 funcionários, dos quais aproximadamente 25% trabalham externamente, executando funções como promotores de vendas, degustadores, gerentes de vendas, que na maioria dos casos trabalham em outros Estados, alguns desses profissionais nem conhecem as estruturas operacionais de produção da empresa.

A produção de queijos perfaz um total de 85 toneladas por mês, a qual é comercializada em mais de 20 estados brasileiros, entre os quais destaca-se o Estado de São Paulo, que adquire 50% desta produção. Quanto à exportação, verifica-se, que por enquanto, o Laticínios Serrabella não realiza este tipo de transação comercial, pois a pretensão da empresa é de atingir 20% do seu faturamento nos próximos dois ou três anos através da venda para outros países, sendo que está em fase inicial a negociação com os Estados Unidos para a realização das primeiras vendas.

Atualmente, a organização está passando por alguns processos de mudança e transformação, dentre os quais destaca-se a implantação de dois programas de qualidade, direcionados ao aprimoramento dos processos produtivos. Segundo o dirigente entrevistado, isto causa impacto na maioria das operações, influenciando significativamente as atividades dos funcionários e o comportamento dos mesmos, os quais passam a ter que trabalhar com novas técnicas de produção que necessitam de uma quantidade maior de controle, de registros e, principalmente, questões relacionadas com a higiene e limpeza.

A empresa também vem enfrentando algumas dificuldades, como o aumento da rotatividade do quadro de funcionários, que anteriormente era baixíssimo, e o fato destes não compreenderem o grau de sofisticação que envolve a fabricação dos produtos.

Quanto ao primeiro item, o dirigente destaca que muitos dos últimos contratados não permanecem mais do que cinco ou seis meses na empresa. Entre as causas que contribuem para o aumento deste índice estão: as falhas no processo seletivo, realizado na maioria das vezes por indicação dos próprios funcionários, o que funcionava muito bem enquanto a organização era menor, com o seu crescimento isto passou a ser deficitário; e a falta de motivação e envolvimento dos empregados relacionada com a busca de resultados a curto prazo, o que não é plenamente possível nos dias atuais, pois a concorrência e as exigências profissionais influenciam cada vez mais as relações trabalhistas.

No que se relaciona a falta de compreensão da sofisticação dos produtos por parte dos funcionários, o dirigente relatou que muitos dos empregados que trabalham como queijeiros são de um nível escolar baixo (apesar disto ter melhorado nos últimos anos) e, em muitos casos, eles nunca viram os produtos fora da empresa, ou seja, sua exposição e apresentação em uma gôndola de supermercado. Dessa forma, eles não têm conhecimento das exigências apresentadas tanto pelos clientes da empresa quanto dos consumidores finais.

Visando a solucionar esse problema, a direção da empresa levou três de seus funcionários até o município de São Paulo, onde permaneceram por dois dias conhecendo o processo de venda dos produtos, além da realização de reuniões com seus clientes. Com isso, percebeu-se posteriormente uma alteração positiva na execução das atividades, pois mudou o modo dos empregados considerarem os processos produtivos.

Além dessa medida, outras estão sento utilizadas pela empresa para solucionar esses empecilhos, entre as quais situam-se: o aumento de treinamentos, direcionados aos mais diversos níveis operacionais, em alguns casos estes treinamentos são ministrados pelos próprios fornecedores; alterações no processo seletivo, e desenvolvimento de um plano de carreira.

Neste contexto empresarial, a comunicação organizacional consiste num importante processo e "ferramenta" gerencial, principalmente pela

ocasião das transformações e mudanças em que se situa a empresa, permitindo facilitar os relacionamentos e implementação de novas técnicas empresariais.

Em virtude de Laticínios Serrabella caracterizar-se por ser uma empresa familiar e de não prevalecer a existência rígida de níveis hierárquicos, destaca-se que a mesma realiza seus processos de comunicação interna de maneira informal, priorizando o contato pessoal entre seus componentes, sem que exista um departamento específico de comunicação ou de relações públicas. Apesar desta metodologia comunicativa estar funcionando eficientemente, o dirigente da empresa relata que isto não poderia estar mais ocorrendo, pois a empresa cresceu muito nos últimos anos e a direção está sentindo a necessidade de formalizar e hierarquizar determinados processos.

Essa necessidade de formalizar determinados processos de comunicação relaciona-se principalmente com os programas, de qualidade que estão sendo implantados na empresa. Com esses programas torna-se indispensável registrar e anotar formalmente a maioria dos acontecimentos decorrentes da fase de fabricação dos produtos.

Além disto, em certas ocasiões alguns funcionários, por um motivo ou outro, acabaram se esquecendo de algumas tarefas que deveriam ser executadas, isto porque as ordens foram dadas informalmente. Em uma situação particular, foram necessários três dias para que um determinado assunto se tornasse conhecido pela direção da empresa, a qual teve que intervir nesta ocasião.

Assim, o dirigente destaca que o tamanho relativamente pequeno e a proximidade existente entre os funcionários não garantem que a comunicação vá fluir facilmente, e de maneira eficiente. Torna-se pertinente utilizar mecanismos específicos para facilitar este processo.

De acordo com as informações obtidas, a liberdade de comunicação dentro da empresa é muito grande, apresentando um fluxo de informações nos dois sentidos, tanto descendente quanto ascendente. Esse excesso de informalidade acaba, em alguns momentos, prejudicando o desenvolvimento das atividades da

empresa, pois existe um certo grau de incoerência por parte dos funcionários, que em alguns casos, ao invés de se dirigirem ao seu gerente imediato, acabam se relacionando diretamente com a direção da empresa. Mas isto acontece principalmente com funcionários que trabalham há mais tempo na empresa, os quais preservam uma cultura antiga e que não perceberam que a empresa mudou e ainda está mudando.

Verificou-se que os fatores culturais de uma empresa familiar ainda perpassam o dia-a-dia dos Laticínios Serrabella, em que a tomada de decisão ainda permanece localizada e centralizada na direção. Entretanto, um de seus dirigentes relata a necessidade que a presente organização está tendo de delegar determinadas funções, atribuindo maior independência e autonomia aos seus subordinados, evitando, assim, que assuntos ou situações que poderiam ser resolvidos imediatamente cheguem ao conhecimento da alta administração, o que não é necessário. Verifica-se que ainda existe um canal de comunicação entre os empregados de nível operacional e os diretores, que segundo estes não deveria mais existir, pois para esta situação é que foram criados os cargos de gerentes.

Para auxiliar no processo de comunicação, principalmente interna, a empresa elaborou uma sala de reuniões na sua mais nova unidade, onde são realizados encontros periódicos com os seis gerentes que a empresa possui e também com os demais profissionais de cada setor, procurando informar-lhes sobre o que está acontecendo na empresa, as decisões que estão sendo tomadas, as metas e objetivos que estão sendo propostos, além de incentivar os funcionários a exporem suas constatações sobre o ambiente de trabalho, os processos, suas reivindicações ou sugestões.

A necessidade de reuniões surgiu proporcionalmente ao crescimento da empresa, pois, segundo o dirigente, antigamente a comunicação era mais fácil e as informações fluíam tranqüilamente. Agora, existem casos que determinados funcionários nem se conhecem. Quanto à divulgação das informações, a direção da empresa procura disseminá-la da melhor forma possível, entretanto, apenas as que se

referem ao nível operacional são divulgadas a todos os integrantes e as informações de caráter gerencial, que merecem maior sigilo, ficam restritas à direção.

A empresa também possui alguns quadros de avisos espalhados pela organização, em que, por meio de circulares, procura divulgar a data da realização das reuniões, bem como dos cursos e congressos de interesse dos empregados, sendo que estes cursos são totalmente custeados pela empresa. A participação nesses eventos depende da disponibilidade e dedicação dos próprios funcionários, destacando-se que os técnicos de produção acabam participando com maior freqüência pelo fato de serem ofertados mais cursos nesta área.

Sendo assim, observa-se que, mesmo que o Laticínio Serrabella não apresenta um processo formal de comunicação interna, seus dirigentes manifestam o anseio e tem conhecimento da necessidade de ser formalizar e utilizar métodos mais apropriados para se comunicarem.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Independentemente da forma e dos meios utilizados, a comunicação deve ser desenvolvida ao máximo dentro das empresas, pois é através dela que são atingidos os objetivos com a eficiência esperada, além de contribuir para a integração dos funcionários.

Outro fator que pode ser observado e que deve ser considerado nas organizações é a motivação humana, que apresenta uma relação de reciprocidade com a comunicação organizacional, influenciando e sendo influenciada por ela.

Nesse contexto, a empresa de Laticínios Serrabella apresenta um certo grau de preocupação para formalizar seu processo interno de comunicação, que atualmente é muito informal. Ciente desta necessidade de alteração, a empresa está realizando reuniões como seus funcionários visando a melhorar seus processos de comunicação interna.

Nessa empresa os aspectos culturais que são criados e cultivados ao logo da existência da organização continuam a exercer sua influência. Apesar de terem sido positivos em situações anteriores, hoje já não o são, cabe à administração ser coerente e cautelosa nessa fase de mudança.

Quando questionado a respeito da importância da comunicação interna, o dirigente destacou que este processo é vital a qualquer organização, porque "só se consegue concretizar o que se pensa para a empresa, os objetivos para a empresa, se você consegue decompor isso em vários sub-objetivos e metas para as demais pessoas ficarem motivadas".

Mesmo com a importância destacada pela organização aos processos de comunicação interna, percebeu-se que a atenção da direção está mais voltada para a comunicação externa, priorizando a divulgação da sua marca, considerada o seu maior patrimônio, e procurando estreitar o seu relacionamento com os fornecedores, consumidores e comunidade em geral, através de ações sociais.

Com a realização do estudo pode-se perceber que, de acordo com a visão do diretor entrevistado, mesmo com a predominância da informalidade no processo de comunicação interna, esta se realiza com eficiência e que as manifestações dos funcionários são consideradas nesse processo. Entretanto, para uma melhor análise a aprofundamento do assunto, faz-se necessária a execução de uma pesquisa com outros componentes da empresa, procurando utilizar uma análise de discurso com maior profundidade.

BIBLIOGRAFIA

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração:** construindo vantagem competitiva**.** São Paulo: Atlas, 1998.

BORDENAVE, J. E. D. **Além dos Meios e Mensagens:** introdução à comunicação como processo, tecnologia, sistema e ciência. 7. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LEITE, F. P. Investigando relações entre o processo de comunicação e a introdução de uma nova filosofia gerencial em organizações. **Anais:** ENANPAD, 2002.

MARCHIORI, M. **Comunicação Organizacional:** um enfoque estratégico. Disponível em <http://www.prempregos.com.br> Acesso em: 22 de maio 2003.

MENDONÇA, J. R. C. de; MESQUITA, Z. P. O papel da comunicação e da linguagem na mudança organizacional: uma abordagem cultural**. Anais**: ENANPAD, 2002.

NEVES, R. de C. **Comunicação empresarial integrada**. Disponível em <http://www.comunicacaoempresarial.com.br> Acesso em: 25 de maio 2003

REGO, F. G. T. **Comunicação empresarial, comunicação institucional:** conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1996.

ROBBINS, S.; COULTER, M. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1996.

SCHERMERHORN, J. R. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

STONER, J. A. F. FREEMAN, R. E. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

THAYER, L. O. **Comunicação:** fundamentos e sistemas na organização, na administração, nas relações interpessoais. São Paulo: Atlas. 1972.