

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO**

**ADILSON ROBERTO COSTA**

**A ONG Viva e Deixe Viver -“Contadores de Histórias”:** opções para a gestão da satisfação e compromisso do seu público interno através de estratégias e ações inovadoras de comunicação organizacional

**São Caetano do Sul  
2017**

**ADILSON ROBERTO COSTA**

**A ONG Viva e Deixe Viver -“Contadores de Histórias”:** opções para a gestão da satisfação e compromisso do seu público interno através de estratégias e ações inovadoras de comunicação organizacional

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Municipal São Caetano do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Comunicação.

Área de concentração: Comunicação e Inovação.

Linha de Pesquisa: Processos Comunicacionais: inovação e comunidades.

Orientador: Prof. Dr. Arquimedes Pessoni

**São Caetano do Sul**  
**2017**

## FICHA CATALOGRÁFICA

COSTA, Adilson Roberto

A ONG Viva e Deixe Viver -“Contadores de Histórias”: opções para a gestão da satisfação e compromisso do seu público interno através de estratégias e ações inovadoras de comunicação organizacional/ Adilson Roberto Costa. – São Caetano do Sul: USCS – Universidade Municipal de São Caetano do Sul/Programa de Pós-Graduação em Comunicação, 2017.

138 f.

Orientador: Prof. Dr. Arquimedes Pessoni

Dissertação (Mestrado) – USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Comunicação, 2017.

1. Comunicação organizacional. 2. Comunicação Interna. 3. Inovação. 4. Clima Organizacional. 5. Gestão de Pessoas. 6. Satisfação no Trabalho. I. PESSONI, Arquimedes. II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Comunicação. III. Título

**REITOR DA UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL**  
Prof. Dr. Marcos Sidnei de Bassi

**Pró-Reitora de Pós-Graduação e Pesquisa**  
Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro

**Gestora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação**  
Profa. Dra. Priscila Ferreira Perazzo

Dissertação defendida e aprovada em 22/02/2017 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Arquimedes Pessoni (orientador)

Prof. Dr. Elias Goulart (Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS)

Prof. Dr. José Eugênio de Oliveira Menezes (Faculdade Cásper Líbero)

## **Agradecimentos**

Aos professores das disciplinas do PPGCOM da USCS que abriram um horizonte para mim sobre o fascinante tema da Comunicação. Profs.: Gino Giacomini, Roberto Elísio, Arquimedes Pessoni, Priscila Perazzo, Regina Rossetti.

Aos professores que participaram dos seminários internos do programa que, com suas manifestações e críticas, me fizeram incorporar a frase de Edgar Morin quando diz que: “na educação do século XXI, estamos numa ilha de certeza cercada por um oceano de incertezas por todos os lados”.

Aos colegas do mestrado que, com suas considerações e trabalhos me enriqueceram não somente nas disciplinas e apresentações, mas especialmente pelos seus depoimentos e experiências de vida e que fizeram grande diferença nesta minha caminhada.

Ao Prof. Arquimedes, o orientador, que me corrigiu frequentemente sobre minha facilidade pela retórica extensiva (prolixomania) e me ajudou a entender que: “para bom entendedor, meia palavra basta”.

Aos professores membros da banca que trouxeram contribuições significativas para o aprimoramento qualitativo do projeto, fomentando em mim os princípios acadêmicos da descoberta e da investigação. Eles inspiram na gente a repetir aquela famosa expressão: “Meu Deus, e agora? ”

*Sessenta por cento de todos os problemas administrativos organizacionais resultam da ineficácia da comunicação.*

**Peter Drucker**

## **Resumo**

A proposta deste trabalho é a de identificar modelos e práticas inovadoras de comunicação organizacional em geral e comunicação interna em particular e sua interface com a satisfação dos funcionários com o trabalho e com a gestão do clima organizacional interno, num cenário de seguidas mudanças na gestão da tecnologia e da organização empresarial, além das mudanças nas expectativas humanas para um novo modelo de produção e de convivência social, especificamente no empoderamento atual das organizações de interesse humanitário coletivo, as chamadas ONGs e OSCIPs. Foi realizada pesquisa documental acrescida de entrevistas com os responsáveis pela ONG Viva e Deixe Viver e o estudo apontou para ações inovadoras na comunicação interna da instituição.

**Palavras-chaves:** Comunicação Organizacional, Comunicação Interna, Inovação, Clima Organizacional, Gestão de Pessoas, Satisfação no Trabalho.

## **Abstract**

The purpose of this work is to identify innovative models and practices of organizational communication in general and internal communication especially and its interface with the satisfaction of employees with work and with the management of the internal organizational climate, against a backdrop of followed changes in technology management and business organization, in addition to the changes in human expectations for a new model of production and social coexistence, specifically in the current empowerment human-interest collective organizations, the NGOs and OSCIPs. A documental research was done, using also interviews with members of the NGO and the result suggested innovative actions in the internal communication of the institution.

**Keywords:** Organizational Communication. Internal Communication. Innovation. Organizational Climate. People Management. Job Satisfaction.

## Lista de figuras

<b>Figura 1</b> – Percurso metodológico da pesquisa .....	25
<b>Figura 2</b> – Suporte autoral da metodologia .....	25
<b>Figura 3</b> – Regras para empregados da Mt. Cory Iron Works – 1880....	27
<b>Figura 4</b> – Estratégia de desempenho da comunicação organizacional .....	44
<b>Figura 5</b> – Classificação disciplinar da comunicação organizacional nas empresas .....	45
<b>Figura 6</b> – Os eixos da comunicação interna .....	52
<b>Figura 7</b> – Esquema de funcionamento de um sistema .....	80
<b>Figura 8</b> – Fatores determinantes do clima organizacional .....	89

## Lista de Quadros

<b>Quadro 1</b> – Parâmetros conceituais da metodologia .....	26
<b>Quadro 2</b> – Modelos e perspectivas da comunicação organizacional .....	33
<b>Quadro 3</b> – Dimensões da comunicação organizacional .....	33
<b>Quadro 4</b> – Descrição das teorias e suas características principais.....	76
<b>Quadro 5</b> – Descrição de conflitos e desejos dos agentes organizacionais .....	81
<b>Quadro 6</b> – Classificação das ações de comunicação nas categorias de inovação.....	107

## **Lista de Tabelas**

**Tabela 1** – Distribuição econômica da força de trabalho em organizações do terceiro setor..94

**Tabela 2** – Classificação das ações de comunicação nas categorias de inovação..... 113

## Sumário

<b>Introdução</b> .....	14
Origem do estudo .....	15
Problematização .....	17
Objetivo geral .....	19
Objetivos específicos .....	20
Justificativas do estudo .....	20
Delimitações do estudo .....	21
Vinculação à linha de pesquisa .....	21
Síntese do referencial conceitual .....	22
Metodologia .....	24
<b>Capítulo 1   Comunicação Organizacional</b> .....	26
1.1 Pensamento e proposições funcionais .....	26
1.2 Papel funcional e social da comunicação organizacional .....	32
1.3 Complexidade da comunicação organizacional: foco no ser humano e na organização em rede .....	35
1.3.1 Comunicação, aprendizado e cultura: relações de causa-efeito.....	41
1.4 Abrangência e pertinência da comunicação na visão organizacional: modelos e pressupostos .....	43
1.4.1 A comunicação organizacional a ética e a transparência .....	48
<b>Capítulo 2   A Comunicação Interna e as Interfaces com a satisfação no trabalho e o clima interno</b> .....	49
2.1 Conceitos básicos .....	49
2.2 Estrutura de funcionamento lógico .....	51
2.3 Papel funcional e social .....	53
2.3.1 A correlação científica entre comunicação e a satisfação no trabalho ....	56
2.4 A comunicação interna, a cultura e a modernidade líquida .....	62
2.4.1 A necessidade de novas narrativas: os discursos, a retórica e as redes sociais .....	67

<b>Capítulo 3   Teorias Organizacionais e a Gestão das Relações Humanas no Trabalho...</b>	73
3.1 Histórico da evolução do papel social das organizações .....	73
3.1.1 Paradigmas da relação Capital <i>versus</i> Trabalho .....	77
3.1.2 Paradigmas da gestão do capital humano .....	78
3.2 Panorama no Brasil .....	79
3.3 Estrutura de funcionamento organizacional sob enfoque sistêmico.....	80
3.3.1 A satisfação dos <i>stakeholders</i> da organização .....	81
3.4 Avaliação do Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho .....	82
3.4.1 Abordagem conceitual do clima organizacional e da cultura empresarial .....	87
<b>Capítulo 4   As organizações de interesse humanitário e coletivo (terceiro setor) e a interface com a comunicação, a satisfação e a inovação .....</b>	90
4.1 Evolução dos mercados emergentes .....	90
4.2 Perfil atual e perspectivas do mercado de trabalho em organizações do terceiro setor .....	92
4.3 Estrutura funcional da comunicação organizacional e papel social dessas entidades .....	96
4.3.1 Estratégias e métodos tradicionais de comunicação interna em ONGs e a satisfação no trabalho .....	98
<b>Capítulo 5   Resultados – identificação de ações inovadoras .....</b>	104
<b>Considerações Finais .....</b>	109
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	115
<b>Apêndices .....</b>	120
<b>Anexo .....</b>	142

# 1 Introdução

Administradores e consultores, que despendem tempo significativo de suas vidas dentro de organizações, não importa se públicas, privadas ou de interesse humanitário e coletivo, cansam-se de ouvir reclamações de um mesmo teor: “O problema desta empresa é a comunicação: ninguém se comunica com ninguém”, ou então: “Nós somos sempre os últimos, a saber, das coisas por aqui”, e tantas outras questões equivalentes.

E tais reclamações procedem, pois sem que haja um bom nível de comunicação entre os subsistemas de um sistema organizacional - e entre este e o contexto onde ele opera, não há como tal sistema sobreviver. Hoje, a comunicação não é mais um adendo importante da Teoria das Organizações. Ela é uma área do conhecimento independente e vital para as relações sociais produtivas e para o bem viver individual.

A informação e os processos de comunicação sempre estiveram presentes na evolução das estratégias empresariais e na própria evolução das organizações. Por isso, muito mais do que em épocas passadas, torna-se necessário compreender a história evolutiva do papel das organizações na sociedade e sua interface com a complexidade que envolve a informação e os processos comunicacionais na gestão estratégica das organizações.

Pensar na comunicação e na informação como elementos organizacionais, no contexto contemporâneo, é um desafio que precisa superar fórmulas que estão comprometidas com a racionalidade instrumentalizada e o monopólio da verdade, para que alcancem formas de colocar o ser humano em pauta, valorizando a capacidade criadora do indivíduo, sem desprezar a subjetividade e a afetividade, e vendo a organização como resultado de um processo dialógico com o meio ambiente.

A realidade virtual é capaz de aproximar pessoas de todas as partes do mundo pela tecnologia da informação e da comunicação, ao mesmo tempo, isolar indivíduos do convívio profissional, modificar relações de trabalho e as formas de consumo e transformar as concepções dos conceitos de trabalho e de empresa.

A dimensão estratégica que a comunicação vem assumindo nas organizações, sendo parte da cultura organizacional, modifica paulatinamente antigos limites. “Uma estratégia de comunicação é algo intrínseco à estratégia global da organização” (CARDOSO, 2006, p.1128). Pode-se afirmar que a comunicação e a organização constituem um único fenômeno, isto é, comunicação é organização e organização é comunicação: os dois processos são interdependentes.

No Brasil, observamos um vácuo entre o modelo de representação política e a sociedade que está sendo preenchido pelas organizações intermediárias. Esse universo organizacional expande-se e fortalece-se em função de um fluxo de organização social. A sociedade organiza-se em grupos, em setores, em categorias, que se juntam em torno de organizações, e estas passam a defender seus interesses. São as associações de classe, os sindicatos, as federações empresariais, as organizações de defesa do meio ambiente, entre outras.

Outra ênfase volta-se para a esfera interna das organizações. Nesse caso, trata-se de cuidar de ajustes periódicos nas vertentes – nas formas e nos meios de comunicação – voltadas para a comunidade de colaboradores. Teremos doravante contingentes mais preparados, sintonizados com o meio ambiente geral, tendo em vista que novas levas de trabalhadores serão mais qualificados e politicamente conectados a líderes e instituições.

“Queremos dizer que aparece sorrateiro, um Brasil forte, que começa a ser construído por lideranças emergentes que estão presentes, sobretudo, nos campos das instituições intermediárias. Trata-se de um processo lento, mas em vigor” (TORQUATO, 2015, p.13).

## **1.1 Origem do Estudo**

Há mais de seis anos, o autor vem trabalhando com alunos de curso superior sobre o tema “Satisfação no Trabalho” através de pesquisas qualitativas formais junto ao conjunto de trabalhadores em organizações dos mais variados segmentos de mercado. Trabalhamos na disciplina Projeto Profissional Interdisciplinar, curso bacharelado em Administração e Tecnológico de RH, cujo objetivo é levar o aluno a pesquisar, “no campo”, fenômenos contemporâneos de administração gerencial de pessoas em organizações, para complemento de sua formação acadêmica.

O projeto prevê que os alunos, reunidos em grupo, e utilizando questionários pré-aprovados pelo professor, realizem entrevistas pessoais com trabalhadores de empresas diversas, visando levantar as expectativas deles em relação ao seu trabalho, ao clima organizacional e às condições ambientais de trabalho que elevam ou diminuem sua automotivação e a satisfação profissional.

Como professor e orientador dos trabalhos, o autor tem identificado com frequência que uma das “máximas” sobre a (in) satisfação no trabalho, já descritas pela academia e pelo mercado persiste sendo contundente nas relações profissionais, qual seja, a reclamação das pessoas em relação à comunicação organizacional, especialmente a comunicação interna.

Junto com os tradicionais itens como salário, benefícios, relação chefe-subordinado, etc., as pessoas expressam de forma sistemática sua percepção negativa sobre os processos e movimentos de comunicação, patrocinados pelas empresas e dirigidos ao seu público interno.

Essa constatação não chega a ser uma grande novidade nas organizações, mas é instigante saber que persiste uma visão desfavorável sobre a comunicação organizacional em pleno século XXI, quando assistimos a uma revolução sem precedentes em relação ao uso sistemático das tecnologias da comunicação e da informação pelas empresas no diálogo com seus públicos de interesse.

Também minha experiência como executivo de relações humanas por mais de 25 anos em empresas de grande e médio porte, me deparei com depoimentos semelhantes de funcionários e profissionais da comunicação que apontam sempre para uma percepção negativa da *performance* comunicativa das empresas nesse segmento.

Assim é que o tema me motiva a estudar em profundidade tal fenômeno administrativo e social na tentativa de buscar respostas ou formular perguntas coerentes para essa aparente disfunção da comunicação nas empresas. O estudo preliminar de alguns estudiosos brasileiros da administração como Chiavenato e Maximiano e autores da comunicação organizacional como Torquato, Kunsch e Cardoso, confirma a existência de problemas nas empresas, exigindo alternativas de gestão empresarial como comunicação estratégica, comunicação sistêmica, comunicação dialógica, comunicação integrada. O diagnóstico teórico, portanto, existe.

Mas meu interesse neste projeto não se limita à comunicação nas empresas de segmento tradicional como indústrias, comércio e serviços. Outro elemento dessa equação tem me motivado a estudar o fenômeno: o que procuro é entender a comunicação organizacional em um segmento que cresce continuamente desde a década de 1990 e ganha espaço no mercado de trabalho neste século XXI, o das organizações do segmento humanitário e coletivo como Organizações Não Governamentais (ONGs) e Organizações Sociais de Interesse Público (OSCIPs) no Brasil.

Em recente visita à Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), a convite do Prof. João de Deus, integrante do Grupo de Estudos de Novas Narrativas - GENN daquela entidade, pude assistir à apresentação do Diretor-Presidente e fundador da ONG VIVA E DEIXE VIVER, Prof. Valdir Cimino, publicitário e professor da FAAP, com longa trajetória profissional na área de comunicação em empresas do segmento Rádio e TV. Imediatamente me interessei pelo trabalho da ONG VIVA e solicitei uma entrevista com o

apresentador, que de pronto se mostrou à disposição para colaborar com o meu projeto de pesquisa.

Assim, e também por sugestão da banca de qualificação, é que meu trabalho se transformou em uma pesquisa documental daquela entidade que atua há quase vinte anos em vários estados brasileiros, tendo como parceiros voluntários “contadores de histórias” para crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade de saúde, internados em hospitais e casas de saúde. Grandes empresas no Brasil também são parceiros simpatizantes e financiadores da causa humanitária da entidade, bem como um quadro de funcionários próprios e parceiros profissionais externos para a gestão organizacional. O Prof. Valdir concedeu uma longa entrevista, gravada nas dependências da entidade, onde também foi aplicado um questionário abordando o foco deste trabalho: a comunicação organizacional interna e a satisfação no trabalho. Mais informações sobre a ONG VIVA serão descritas mais adiante nesta dissertação.

Minha expectativa era encontrar neste ambiente soluções profissionais inovadoras em comunicação organizacional, especialmente a comunicação interna, já que este segmento possui características bastante diferentes do mercado tradicional de empresas voltadas para a geração do lucro. Alguns estudos preliminares mostram, todavia, a pujança deste setor, tanto em termos de quantidade e qualidade de organizações quanto em relação aos dados econômicos de geração de emprego e renda. Cicilia Peruzzo, entre outros autores, descreve algumas características, classificação e atuação profissional delas no cenário econômico-social brasileiro e analisa o papel da comunicação organizacional e interna no terceiro setor.

Desejo, pois, investigar, na atualidade econômica e tecnológica do universo organizacional, as interfaces entre a comunicação organizacional e interna e a satisfação de funcionários no trabalho, identificando novos parâmetros procedimentais e estratégicos da temática, com foco nas organizações de apelo humanitário e coletivo.

## **1.2 Problematização**

A questão da comunicação interna em empresas desse setor resvala pouco pelas questões da empresa tradicional. Ela tem objetivos que envolve a presunção de valor que está no interior das pessoas que lá trabalham. O comprometimento das pessoas não está em atender, prioritariamente, à missão ou à visão de fundadores ou de líderes empresariais ou de departamentos específicos, mas configura-se como realizar um trabalho em prol de temas humanitários de variados segmentos. As pessoas se incorporam em atividades empresariais

tradicionais, mas não com um fim em si mesmo – depositar suas competências para transformar o coletivo da sociedade. As pessoas defendem uma “bandeira”, uma trama, uma causa, um movimento que, acreditam, trarão benefícios para redução ou eliminação de injustiças ou desigualdades sociais, reduzirão desconforto com pessoas acometidas de sofrimento, ou trarão impacto significativo para mobilização geral em prol de conservação e proteção ambiental que afetam a humanidade.

A comunicação organizacional, como fator preponderante para a mobilização interna de funcionários, colaboradores e parceiros econômicos, deve se estruturar para além da ação ou mérito individual, introduzindo movimentos comunicacionais amplos que estabelecem um vínculo entre o “o que eu faço ou o que eu sei fazer” para a satisfação de temas mundiais coletivos. Se eu sou um biólogo marinho, por exemplo, eu prefiro colocar minha competência trabalhando numa ONG ou entidade que luta pela erradicação da poluição humana nos oceanos e mares; que luta pela manutenção do ecossistema marítimo; que luta para punir os caçadores de animais marinhos em extinção; etc., e isto é muito mais importante para mim do que trabalhar num laboratório de análises clínicas que fabrica produtos para clarificar piscinas ou numa indústria de pescados que produz peixes e crustáceos em regime de confinamento.

Os temas humanitários hoje podem – em tese – trazer, para muitas pessoas, mais satisfação no trabalho, mesmo que em troca de uma ascensão social mais modesta, do que um cargo de alto executivo profissional. A realização profissional, nesse tipo de organização, não é traduzida em uma simples busca incessante de *status* social individual ou departamental, mas sim para que o encontro futuro inexorável da sociedade humana com as próprias mazelas, seja menos traumático, menos intolerável e enfim menos destrutivo para as próximas gerações.

Todavia, a organização sem fins lucrativos precisa se revestir de um manto administrativo- organizacional, sob pena de sucumbir precocemente. A relação entre o técnico e o ideológico nas relações de trabalho, nessas entidades, é o desafio da comunicação organizacional e das relações públicas. É necessário traduzir os significados numa metáfora que incorpore o desenho organizacional da instituição, suas necessidades econômicas, e seu movimento prático, focado em estimular simpatizantes para financiar suas ações e sua estrutura. Sem um desenho organizacional, as ideias e os ideais não se cristalizam ou então ficam expostos ao vento sem conexão com a realidade. Ninguém está disposto a oferecer seu patrimônio profissional para um conjunto desfigurado ou inóspito. Daí a necessidade de confluir interesses, mas que inspirem ideais humanitários e aspirem a resultados concretos. A

comunicação organizacional atual, fincada em ações conhecidas e práticas tradicionais, pode traduzir esse vínculo?

As comunidades estruturam-se socialmente pela identidade comum de seus membros. A ONG VIVA é uma organização não governamental que atua na área de educação e formação de voluntários “contadores de histórias” para crianças e adolescentes em situação de risco vulnerável (pacientes internados em hospitais e casas de saúde parceiros), bem como para cuidadores, gestores e profissionais da saúde. A lógica de que nas comunidades os sujeitos se sentem seguros é fundamental. A compreensão de suas origens e formas de estruturação facilita a construção de sentido nas mensagens corporativas. Ambientes organizacionais podem revelar suas faces positivas ou negativas, mas a comunidade abriga os que se identificam com ela.

Neste caminho também se destaca a questão da cidadania. As pessoas, antes relegadas a um plano inferior da pirâmide social, buscam afirmar-se através de uma causa humanitária coletiva, sendo crítica de uma injustiça visível ou não, ou como atuante no debate social como uma defensora de uma ação ambientalista (como separar lixo reciclável, por exemplo) ou outra forma de engajamento social.

Então que estratégias ou táticas de comunicação organizacional adotar num cenário desses? O sucesso não está no produto que fabricamos, na nossa tradição, na nossa estrutura ou na nossa pujança econômica, mas sim nas razões coletivas que abraçamos livremente enquanto trabalhadores profissionais e que direcionamos numa organização de cunho humanitário que possa catalisar nossos desejos e frustrações com o encaminhamento de soluções coletivas para a humanidade. Qual o objeto da nossa ação comunicativa? Que mensagem utilizar? Que meios?

Assim, com base no desenvolvimento dos trabalhos, pretendo responder à questão-problema principal como: “Quais as inovações presentes nos instrumentos e práticas de comunicação organizacional, especialmente a comunicação interna, para gerar satisfação no trabalho e monitorar o clima interno de funcionários e voluntários, em organizações sociais de apelo humanitário e coletivo como a ONG VIVA E DEIXE VIVER?”

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

O objetivo do projeto é identificar elementos estratégicos de comunicação organizacional e interna inovadora na ONG VIVA E DEIXE VIVER, dirigida ao monitoramento e avaliação do clima interno e da satisfação, percepção e aderência dos funcionários, voluntários e parceiros a seus objetivos.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

Explorar a percepção e o depoimento do dirigente da ONG VIVA e colaboradores profissionais colaboradores que trabalham nessa organização, visando identificar ações inovadoras, dificuldades e facilidades operacionais no cotidiano da gestão operacional da comunicação interna.

Levantar as reflexões e práticas sobre a estrutura de funcionamento comunicacional e perfil profissional da ONG VIVA, particularmente em relação à gestão de recursos humanos, bem como do relacionamento administrativo/operacional da entidade com seus colaboradores e voluntários internos.

### **1.4 Justificativas do estudo**

A comunicação organizacional e interna é importante instrumento de avaliação da satisfação dos colaboradores das organizações. Ela pode desempenhar papel estratégico na medida em que alcança o alinhamento de objetivos organizacionais com objetivos profissionais e pessoais do seu público interno.

O estudo é importante, pois busca identificar ou explorar uma estratégia de comunicação interna num mercado empresarial com características e estruturas organizacionais diferentes do tradicional e de alcance econômico relativamente recente.

Pode identificar novos paradigmas ou procedimentos no processo de comunicação interna, bem como pode trazer resultados significativos para os profissionais e estudiosos da comunicação, especialmente na tarefa de monitorar e alavancar a satisfação dos colaboradores e parceiros.

Pode agregar valor aos profissionais da comunicação das empresas e mesmo aos indicadores de produtividade e qualidade dos colaboradores na medida em que a pesquisa revele métodos e estratégias de comunicação interna que estimulem a gestão de um clima interno favorável ao alinhamento dos objetivos individuais e coletivos com os objetivos e metas organizacionais e com a gestão de recursos humanos.

Cardoso (2006) nos ensina que no âmbito interno das organizações empresariais, as relações com empregados, os diferentes estilos administrativos, assim como as ações humanas, demandam novos rumos na gestão que superem os modelos lineares, verticais e impositivos e alcancem novas formas de ação administrativa que envolva e valorize o trabalho em equipe baseado na maior participação e autonomia dos envolvidos. “As relações empresariais demandam propostas inovadoras e especial atenção para as questões culturais, éticas e sociais que envolvam as ações organizacionais” (CARDOSO, 2006, p.1132).

### **1.5 Delimitação do estudo**

O estudo foca a comunicação organizacional interna de uma empresa do terceiro setor –ONG VIVA E DEIXE VIVER - “Contadores de Histórias”. Trata-se de uma entidade com quase 20 anos de atuação e cujo dirigente principal tem formação em Comunicação Social e larga experiência em empresas tradicionais do segmento econômico “comunicação de massa”, como a Rede Globo de Televisão. Em relação à administração organizacional, o foco está no setor de gestão de recursos humanos onde se concentram as iniciativas de monitoramento das relações humanas, do clima interno e da satisfação dos empregados. Pode-se, ainda, avançar sobre departamentos de marketing ou de comunicação organizacional, pois nesses setores se encontram os profissionais da comunicação que têm responsabilidade técnica e instrumental sobre as ações comunicativas das empresas junto a seus públicos de interesse.

O projeto limita-se a identificar ações e estratégias profissionais de comunicação organizacional e comunicação interna que têm como foco o público interno, mas abordando também, se possível, o conjunto de parceiros da organização, ou seja, pessoas e/ou organizações tais como investidores, voluntários, doadores e simpatizantes.

### **1.6 Vinculação à linha de pesquisa**

O projeto relaciona-se, portanto, com a comunidade, quando aprimora as relações interpessoais em ambiente empresarial que configura um modelo ou sistema de produção.

A comunicação organizacional inovadora pode trazer benefícios de desempenho profissional coletivo, de gestão da competitividade econômica e nas relações institucionais com a sociedade.

A escolha do orientador Prof. Dr. Arquimedes Personi se deve ao fato de que o pesquisador trabalha no núcleo de comunicação, inovação e comunidades do PPGCOM da

USCS e orientou trabalhos de mestrados em pesquisas de comunicação organizacional, seja institucional, mercadológica ou interna.

O Prof. Arquimedes também tem experiência na área de comunicação no setor público e no setor de saúde (segmento base de atuação da ONG VIVA), assessoria de imprensa e comunicação organizacional, além de ser renomado autor de publicações científicas sobre o tema que certamente irão auxiliar sobremaneira a pesquisa e interpretação dos trabalhos de campo.

## **2 Síntese do referencial conceitual**

No capítulo 1, exporemos o pensamento profissional e acadêmico de autores e trabalhos nacionais e internacionais, demonstrando que a comunicação organizacional está diluída em toda a atividade empresarial, bem como a relação intrínseca entre a comunicação e a organização. A comunicação representa o sentido do negócio e lhe dá uma dinâmica que alimenta e sustenta o sistema organizacional “vivo”, como lembra Torquato (2015). O objetivo geral do capítulo é demonstrar, técnica e formalmente, que essa relação tem profundo suporte teórico-processual e confunde-se na prática cotidiana das organizações. Também fixa conceitos de que a gestão profissional dos elementos da comunicação – emissor, receptor, meio, mensagem e *feedback* – entrelaça interesses e auxilia na configuração, perpetuação, modificação ou adaptação de um modelo renovado de gestão administrativa e de produção e do relacionamento da organização com seus públicos de interesse. Traz para análise a premência de as empresas atuais incorporarem conceitos de uma comunicação interligada e inter-relacionada com a estratégia empresarial, utilizando recursos de tecnologia e de informação, bem como patrocinando movimentos inovadores que levem a comunicação organizacional e a gestão profissional a um formato integrado e sistêmico, como propõe Kunsch (2016).

No capítulo 2, a abordagem direciona o foco para a comunicação interna, braço indissociável da comunicação organizacional e que representa as ações de comunicação voltadas para o público interno, notadamente a população de colaboradores. Neste tópico, desejamos expor o pensamento profissional e acadêmico atual que demonstra técnica e profissionalmente o sentido estratégico e social da comunicação interna. Da análise de autores, pesquisadores e trabalhos profissionais, destacamos que, através deste instrumento de gestão, a organização pode alcançar o alinhamento de seus objetivos, missão, visão e valores

com os objetivos individuais e coletivos das equipes e grupos de trabalho, de forma a atuar sobre o estado de ânimo (o clima organizacional), a satisfação e o compromisso dessa população. Com isso, a empresa promove a manutenção dos subsistemas funcionais atrelados coerentemente como os indicadores e resultados desejados. Além disso, através da gestão profissional dos recursos técnicos instrumentais (meio e mensagem) mais apropriados, a empresa consegue interpretar o perfil sociopolítico desse coletivo, bem como facilita entender e implantar um fluxo comunicacional necessário para atender às demandas de relacionamento interpessoal entre dirigentes e colaboradores e entre esses e seus pares, de acordo com a disposição física e a dinâmica operacional de departamentos e setores funcionais.

No capítulo 3, relacionamos e interpretamos a evolução das Teorias da Administração Organizacional, demonstrando que essas espelham as transformações sociais ocorridas ao longo do tempo, bem como o ajustamento da gestão empresarial aos novos cenários econômicos e da tecnologia através da caracterização de teorias e modelos de gestão de recursos, especialmente os recursos humanos. Os elementos da administração – planejamento, organização, direção e controle – estão em constante mutação na forma, na velocidade e nas estratégias, na visão e na missão, na tecnologia e no relacionamento com seus públicos de interesse. Como foco principal, destacamos autores, trabalhos e teses que reforçam a importância gradativa da gestão das relações humanas no trabalho e do clima interno e como elas podem gerar consenso entre seus colaboradores, dirigentes e o mercado de forma a alcançar o compromisso das pessoas com objetivos, metas e planos organizacionais. Para tal efeito, debatemos que a monitoração da satisfação e da motivação no ambiente de trabalho e o diálogo comunicacional interno são essenciais para a organização de qualquer porte ou ramo de atividade, bem com manter relações profissionais favoráveis para a consecução dos objetivos de ambos os atores.

No capítulo 4, incorporamos, para análise da nossa hipótese, as organizações de interesse humanitário e coletivo, as chamadas ONGs e OSCIPs no Brasil, em destaque para a ONG VIVA E DEIXE VIVER, como representantes de uma nova concepção de organização no universo empresarial do século XXI e que vêm ganhando cada vez mais espaço na sociedade, com forte impacto nas relações de trabalho e na gestão administrativa de pessoas, como assinala Peruzzo (2013). O foco deste capítulo passa a ser como essas organizações têm atuado na manutenção de processos de comunicação interna, uma vez que essas instituições comportam modelos de produção e gestão que exigem ações inovadoras dos administradores e dos profissionais da comunicação. São empresas que não visam ao lucro, vivem de

contribuições e doações de investidores e simpatizantes, mas geram empregos e soluções para o conflito socioeconômico que perpassa toda a sociedade.

### **3 Metodologia**

Na elaboração dos trabalhos de campo, adotamos a pesquisa exploratória qualitativa, com desenho metodológico apontando para a utilização de pesquisa documental, com fundamentação em depoimento pessoal com o dirigente fundador da ONG VIVA E DEIXE VIVER e outros colaboradores profissionais da instituição, análise e pesquisa institucional em site e blog para confronto de informações e caracterização do desenho comunicacional da entidade junto aos seus públicos de interesse.

A pesquisa documental, enquanto método de investigação da realidade social, não traz uma única concepção filosófica de pesquisa, pode ser utilizada tanto nas abordagens de natureza positivista como também naquelas de caráter compreensivo, com enfoque mais crítico. Essa característica toma corpo de acordo com o referencial teórico que nutre o pensamento do pesquisador, pois não só os documentos escolhidos, mas a análise deles deve responder às questões da pesquisa, exigindo do pesquisador uma capacidade reflexiva e criativa não só na forma como compreende o problema, mas nas relações que consegue estabelecer entre este e seu contexto, no modo como elabora suas conclusões e como as comunica (SILVA et al, 2009, pg.4556).

Como estratégia da pesquisa, formatou-se e aplicou-se um questionário apropriado à pesquisa exploratória, através de depoimento pessoal local com o dirigente presidente da ONG VIVA, com conteúdo que explorou questões próprias sobre aplicação prática de métodos e técnicas comunicativas estruturadas ou informais, direcionadas para impulsionar um clima interno favorável à organização bem como a satisfação no trabalho de funcionários e colaboradores.

Como medida adicional, foi realizada nova visita à entidade, onde pudemos detalhar e identificar em documentação e depoimentos, as informações sobre estratégias e práticas de comunicação interna prestadas pelo entrevistado Valdir Cimino e por meio de encontro pessoal com outros colaboradores da ONG VIVA, Sras. Andrea Coltelli e Nathalie Bizzochi, respectivamente coordenadoras das células Desenvolvimento Humano e Comunicação e Marketing.

Na sequência, realizamos pesquisa documental no site e blog oficial da organização para esclarecer e avaliar a coerência dos discursos, coleta de links, vídeos institucionais, textos e material de comunicação alinhados com práticas pretensamente inovadoras de

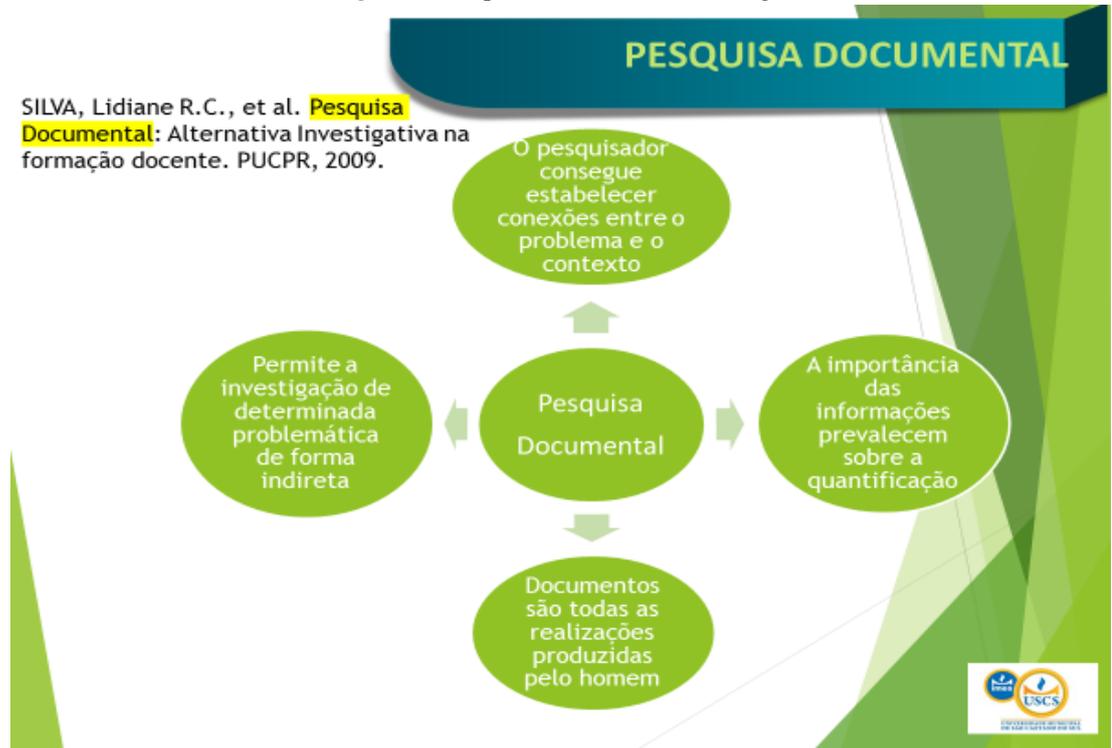
comunicação interna, gestão da satisfação no trabalho e clima organizacional dirigida ao seu público interno.

Figura 1 – Demonstrativo do Percurso Metodológico



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 2 – Suporte autoral da metodologia



Fonte: Adaptado de SILVA, et al, (2009)

**Quadro 1** – Parâmetros conceituais da metodologia

<b>O pesquisador consegue estabelecer conexões entre o problema e o contexto</b>	“Essa característica toma corpo de acordo com o referencial teórico que nutre o pensamento do pesquisador, pois não só os documentos escolhidos, mas a análise deles deve responder às questões da pesquisa, exigindo do pesquisador uma capacidade reflexiva e criativa não só na forma como compreende o problema, mas nas relações que consegue estabelecer entre este e seu contexto, no modo como elabora suas conclusões e como as comunica”. (SILVA et al, 2009, pg. 4556)
<b>As importâncias das informações prevalecem sobre a quantificação</b>	“No cerne da discussão aqui apresentada, adota-se uma abordagem qualitativa do método, enfatizando não a quantificação ou descrição dos dados recolhidos, mas a importância das informações que podem ser geradas a partir de um olhar cuidadoso e crítico das fontes documentais.” (SILVA, et al, 2009, pg. 4556)
<b>Documentos são todos as realizações produzidas pelo homem</b>	“Segundo Bravo (1991), são documentos todas as realizações produzidas pelo homem que se mostram como indícios de sua ação e que podem revelar suas ideias, opiniões e formas de atuar e viver”. (SILVA, et al, 2009, pg. 4556)
<b>Permite a investigação de determinada problemática de forma indireta.</b>	“Nesta perspectiva, a pesquisa documental permite a investigação de determinada problemática não em sua interação imediata, mas de forma indireta, por meio do estudo dos documentos que são produzidos pelo homem e por isso revelam o seu modo de ser, viver e compreender um fato social”. (SILVA, et al, 2009, pg. 4557)

Fonte: Adaptado de Silva, et al (2009)

## **CAPÍTULO 1 - Comunicação Organizacional**

### **1.1 Pensamento e proposições funcionais**

A comunicação organizacional confunde-se com o próprio movimento organizacional, traduzindo seus objetivos, metas e planos e atuando em vários momentos de sua dinâmica operacional. Não se vincula, todavia, somente aos aspectos internos da organização, mas extrapola esses limites e avança também para o ambiente externo a ela. A organização é formada por uma grande quantidade de movimentos e por uma dinâmica coletiva complexa, representada por suas estratégias e táticas de operação e de administração que a levará a conquistas ou fracassos. A comunicação organizacional deve estar, portanto, alinhada com esta diversidade e essa dinâmica para alcançar o “engajamento, a concordância e os níveis de motivação” (TORQUATO, 2015, p. 35).

Em seus primórdios, a comunicação organizacional era exclusivamente de caráter descendente, autoritário e punitivo, ou seja, mero retrato informativo das decisões e desejos de dirigentes e feitores sobre operários (Figura 1). Versava sobre comportamentos proibidos, na organização e fora dela, e refletia cartilhas de dominação, nos moldes de corporações militares e religiosas.

**Figura 3** - Regras para empregados da Mt. Cory Iron Works – 1880



Fonte: Chiavenato (2000)

1. *Os empregados do escritório varrerão, diariamente, o chão, limparão os móveis, prateleiras e vestiários.*
2. *Diariamente, encherão as lamparinas, limparão as chaminés e arrumarão os pavios.*
3. *Cada homem trará um balde de água e um cesto de carvão para os negócios do dia.*
4. *Arrume suas penas, cuidadosamente – você pode afiar as pontas a seu gosto.*
5. *Este escritório abrirá às 7 da manhã e fechará às 8 da noite, diariamente, exceto aos domingos, quando permanecerá fechado.*
6. *Os homens terão uma noite livre por semana, para fazer a corte, ou duas noites se vão, regularmente, à igreja.*
7. *Cada empregado deverá depositar, à parte de cada pagamento, uma quantidade considerável de seus recebimentos para seu benefício durante os anos de seu declínio, de sorte que não se torne uma carga para a caridade de seus amigos.*
8. *Qualquer empregado que fume charutos espanhóis, use álcool em qualquer forma, faça a barba em barbearia, frequente bilhares e bares, dar-nos-ão boa razão para suspeitar de seu valor, intenções, integridade e honestidade.*
9. *O empregado que executou seus trabalhos fielmente e sem faltar por um período de cinco anos em nosso serviço, que tenha sido próspero e atento em seus deveres religiosos, que seja considerado como cidadão sólido e obediente às leis, terá um aumento diário de cinco “cents” em seu pagamento – desde que uma justa retribuição nos lucros dos negócios o permita.*

A comunicação assemelhava-se às ordens usadas, ainda hoje, nas corporações militares como “ordem do dia” e nas repartições públicas como “ordem de serviço”. Os funcionários eram considerados de pouca cultura, arredios e preguiçosos e, portanto,

incapazes de assumir responsabilidades e tarefas por si mesmos. Precisavam ser não somente monitorados, mas fiscalizados.

Marras (2000) e Chiavenato (2009), em suas obras sobre gestão de recursos humanos, descrevem que a partir das décadas de 1940/1950 mudanças consideráveis acontecem no ambiente organizacional com o advento das teorias humanistas de administração. Entram em cena médicos e psicólogos organizacionais e estudiosos das relações humanas, como Elton Mayo e Maslow. As experiências realizadas em Hawthorne, Chicago, na empresa Western Electric, demonstraram a necessidade de investimento em Gestão de Pessoas. Na esteira, a comunicação organizacional também vai movimentar-se para alcançar um estágio de relevância na administração, criando espaço para o surgimento de medidas para avaliação da temperatura ou clima organizacional, entre outras ações.

Chiavenato (2000) descreve a ascensão do administrador profissional em detrimento do proprietário empresarial, proposta pela Teoria Burocrática de Weber, que eleva a comunicação organizacional a um patamar mais tecnicista e sistêmico, e transforma as relações entre emissor e receptor de um modelo autoritário para um modelo mais democrático, abrindo espaço para dar significado ao receptor-participante. Embora ainda fortemente descendente, o novo modelo incorpora outros atores, como os grupos gerenciais e de liderança informal, transformados em agentes comunicadores e intermediários essenciais para a gestão corporativa. Vários desses grupos são treinados para essa missão de melhorar o ambiente de trabalho, e conseqüentemente a produtividade do operário, fazendo surgir alguns instrumentos de comunicação como jornais ou boletins internos, quadros informativos, caixa de sugestões, entre outros meios.

Torquato (2003) destaca que a comunicação organizacional profissionalizada estava em curso em empresas privadas, especialmente com o chamado setor de Relações Públicas, já existente em corporações militares e órgãos públicos. Ele, todavia, vai tornar-se outro campo profissional diferente da comunicação organizacional, que se cristaliza especialmente a partir dos estudos denominados de “comunicação industrial” e “comunicação de negócios” de autores e pesquisadores das universidades norte-americanas na década de 1950. Também cresce o uso sistemático da pesquisa comportamental, transformando os estudos das relações humanas no trabalho em matéria-chave para o desenvolvimento das ações de comunicação na organização.

Entre os anos 1960 e 1980, a comunicação organizacional foi objeto de trabalhos sistemáticos sobre o “estado da arte” da comunicação organizacional, conforme análise de Margarida Kunsch (2003). A autora qualifica esse momento como uma visão instrumental da

comunicação pelos canais formais e informais de subordinados e superiores, cujo foco, portanto, é o aspecto administrativo. Faz referência à revisão de trabalhos nesse período proposta por W. Charles Redding, que defendeu a necessidade de enfatizar uma teoria ampla com enfoque na comunicação interna e por meio de seus postulados destacou a importância dos receptores e dos princípios da comunicação humana no âmbito das organizações (KUNSCH, 2011, pp. 66-67). Ainda segundo a autora, em 1978, Goldhaber et al. identificaram duas grandes áreas de pesquisa em comunicação organizacional: fluxo de informação (redes comunicacionais), e fatores perceptivos/comportamentais (percepção dos membros, clima organizacional). A pesquisa ainda tinha uma orientação bastante administrativa/ corporativa, com foco em questões como eficácia, produtividade, controle sobre empregados e relações humanas.

A partir dos anos 1980, a administração organizacional enfrentará um desafio gigantesco para absorver mudanças que vão alterar gradativa, mas definitivamente, suas preocupações, ações, táticas e estratégias de gestão administrativa. A organização terá de tomar decisões que vão relegar para segundo plano setores, departamentos e procedimentos internos, especialmente aqueles que não fazem parte da sua atividade principal. Será a invasão inexorável da tecnologia e da globalização, especialmente com o advento da Internet. As organizações terão de reinventar-se e adaptar-se rapidamente para escapar da decadência. A comunicação organizacional passará por um período de reclassificação de suas funções e os profissionais e estudiosos da área tentarão interpretar e alinhar o papel da comunicação nesse novo contexto. A teoria crítica e a pesquisa interpretativo-crítica passam a ser consideradas (KUNSCH, 2011, p. 68). A autora cita a análise histórica de Mumby, que expressa bem suas novas preocupações sobre essa área: “Existem mais coisas acontecendo nas organizações do que trabalho [...]. As pessoas também fofocam, brincam, falam mal uns dos outros, iniciam romances [...], falam sobre esportes, organizam piqueniques”. (MUMBY, 2007, *apud* KUNSCH, 2009, p. 69)

Os estudos interpretativos da comunicação nas e das organizações priorizam aspectos como a ênfase nas práticas cotidianas, na construção social, nas interações entre as pessoas e nos processos simbólicos. Há uma valorização da cultura, das falas e das narrativas das pessoas. (KUNSCH, 2012, p. 5)

Torquato faz uso de uma metáfora didática como forma interessante de ver e compreender a complexidade da comunicação. O autor afirma:

A comunicação se transforma em vitamina homeostática, promovendo o equilíbrio interno. O engajamento, a concordância e os níveis de motivação dependem do sistema de comunicação. Os fluxos de comunicação

descendente e ascendente funcionam como veias abertas que fazem o sangue correr para todos os lados, para cima e para baixo. (TORQUATO, 2015, p.7)

Para explicar sua complexidade, proponho uma metáfora própria: a comunicação organizacional não é uma flecha, mas o arco. Ela dá sustentação, equilíbrio e direção para alcance do alvo (público). Depende, portanto, de uma configuração técnica de precisão e controle, bem como fundamentalmente do atirador (ou emissor) para consecução de objetivos. O arco deve estar bem adaptado às configurações da flecha e do alvo (público) e o atirador deve considerar as condições (contexto) ambientais para evitar desvios indesejáveis. Não serão todas as flechas que atingirão o alvo certamente, mas ganharão aqueles atiradores que mais se aproximarem do centro do alvo naquele contexto. A configuração do arco, portanto, é uma questão técnica que deve ser construída a partir de conceitos profissionais, pois, às vezes, torna-se necessário utilizá-la como um aríete que “tanto bate até que fura” (resistências, conflitos, desejos e comportamentos).

As organizações em geral, como fontes emissoras de informações para seus mais diversos públicos, não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos desejados ou que são automaticamente respondidos e aceitos na forma em que foram intencionados. 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. Daí a necessidade de superarmos a visão mecanicista da comunicação buscando ter dela uma visão mais crítica. (KUNSCH, 2011, p. 70)

A análise da autora avança sobre os paradigmas vigentes e determinantes ainda hoje nas organizações do século XXI ao afirmar:

Creemos que, mesmo em pleno terceiro milênio, as organizações não mudaram muito seu comportamento. Muitas vezes elas têm uma retórica moderna, mas suas atitudes e ações comunicativas são ainda impregnadas por uma cultura tradicional e autoritária do Sec. XIX. A abertura de canais de diálogo e a prática da ‘comunicação simétrica’ requerem uma nova filosofia organizacional e a adoção de perspectivas interpretativas e críticas, capazes de incorporarem atitudes coerentes com os anseios da sociedade pós-moderna. (KUNSCH, 2011 p. 70)

Conclui-se que muitos gestores e administradores da organização sistêmica, em plena Era da Informação e do Conhecimento, ainda não incorporaram ações comunicativas que considerem a complexidade do ambiente social em que suas empresas estão inseridas. Sua visão apenas mercadológica e tecnicista de produção deixa a desejar quanto ao fato de tornar a comunicação organizacional de perfil sistêmico (já tornada disciplina acadêmica), combinada com uma estratégia de gestão administrativa que leve em conta a diversidade ocupacional e

ambiental. Tal desdém obstrui o engajamento e a automotivação de seus parceiros, mantendo a organização refém da volatilidade do mercado.

No Brasil, os estudos sobre comunicação organizacional tomam impulso especialmente com a instituição da Associação Brasileira das Empresas de Comunicação Empresarial (Aberje), em 1967, que colocou, desde o princípio, a comunicação interna como eixo central de suas preocupações.

Na análise de Torquato (2015, p. 5-7), a comunicação empresarial de negócios, depois tornada comunicação organizacional também pelos estudos e pesquisas de Margarida Kunsch, ganharam força e *status* profissional a partir da década de 1980. Primeiro foi necessário superar as divergências de competências entre as áreas próximas da comunicação como recursos humanos, marketing, vendas, jornalismo e relações públicas. O país vivia o período de governos militares e o clima entre profissionais de imprensa e de empresa não era muito cordial. Trabalhar em comunicação para empresas privadas era sinônimo de “resignados com a invasão imperialista”. Demorou um pouco para que os ânimos arrefecessem e o tema passasse a ser tratado como de uma importância estratégica para as organizações, o que ganha densidade a partir dos anos 1990.

Torquato (2015) demonstra como a relação entre o poder da comunicação, expresso pelo estilo discursivo do líder carismático, aliado a outros poderes, inclusive o do líder informal, exerce influência sobre as metas de engajamento e participação e obtenção da eficácia conspirando a favor de um ambiente empresarial agradável, humanizado, descontraído. Ainda nos anos 1990, com as empresas sentindo os reflexos da globalização, que ameaçava suas estruturas e posições mercadológicas, e com a sociedade mais organizada em associações corporativas intermediárias, ganham espaço no meio social, com força mobilizadora cada vez maior, como as Organizações não governamentais (ONGs), Organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIPs), movimentos populares, associações de classe, etc.

As empresas reagem com a reengenharia operacional, modificando radicalmente estruturas e paradigmas comportamentais. A direção aproxima-se do chão de fábrica, reduzindo níveis hierárquicos e redescobrimo a pesquisa interna como medida da temperatura interna e clima organizacional. “A pesquisa passou, assim, a mapear expectativas, anseios, angústias, da comunidade e distúrbios gerados pela questão salarial, pelo ambiente físico da empresa, pelo tipo de cultura e de gestão”. (TORQUATO, 2004, p. 8)

Embora se observe uma sofisticação e ampliação dos raios de ação da comunicação organizacional nos dias atuais, especialmente junto à administração pública em face do uso

importante da Internet e da Intranet, Torquato alerta que outros espaços têm sido ocupados não pelos profissionais da comunicação, mas pelos fluxos de comunicação ascendente, descendente e lateral e pelas relações interpessoais e intergrupais instantâneas que se consolidam com as mídias móveis e redes sociais fartamente utilizadas pelos colaboradores e parceiros no cotidiano organizacional. Tais fenômenos estão sendo tratados mais pela comunicação administrativa e comunicação gerencial e isto se deve ao fato de que os profissionais não dominam tal dinâmica por inteiro.

Na mesma linha de pensamento de Margarida Kunsch, Torquato afirma que, no plano acadêmico, “muita coisa deixou de ser feita” nos trabalhos e emenda:

(...) e lacunas se abriram, como pesquisas para investigar a necessidade de programas de reengenharia organizacional e, dentro dela, a importância da comunicação para o equilíbrio dos ambientes internos. **Seria conveniente investigar mais e melhor a ligação entre cultura, clima e a comunicação.** (TORQUATO, 2011, p. 10, grifo do autor desta pesquisa)

Reforça-se, assim, a questão problemática desta pesquisa a respeito do que as organizações estão fazendo para imprimir um esforço inovador de comunicação visando à satisfação, ao engajamento e à produtividade de seu público interno e parceiros externos, preferencialmente em organizações de interesse humanitário e/ou coletivo.

## 1.2 Papel funcional e social da Comunicação Organizacional

Neste tópico, demonstrar-se-ão os tipos e papel funcional da comunicação organizacional numa visão acadêmico-profissional. Em trabalho apresentado na Intercom-2000 e publicado na página da Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación, a Prof.<sup>a</sup> Dra. Cleuza Maria Andrade Scroferneker demonstra a amplitude de atuação da comunicação organizacional com base nas análises de autores e estudiosos do tema, como Margarida Kunsch e Gaudêncio Torquato.

Segundo a autora, os diversos pesquisadores atuais da comunicação organizacional têm procurado caracterizá-la como elemento importante na nova perspectiva da globalização e procuram evidenciar a necessidade de atribuir-lhe um lugar de destaque nas organizações.

A comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos. Para Riel (1995), comunicação organizacional engloba relações públicas, estratégias organizacionais (*public affairs*), marketing corporativo, propaganda corporativa, comunicação interna e externa, enfim um grupo heterogêneo de atividades de comunicação, voltadas fundamentalmente para os públicos ou segmentos com os quais a organização se relaciona e depende. (SCROFERNEKER, 2000, p. 1)

A comunicação organizacional também pode ser entendida como um processo através do qual os membros da organização obtêm as informações pertinentes sobre ela e as mudanças que nela ocorrem. Assim, desempenha uma função de fonte de informação (*data-gathering*), variável intermediária que une a comunicação à organização, para os membros da organização. Considerando que a comunicação organizacional diz respeito aos processos de comunicação que caracterizam as organizações humanas, Daniel, Spiker e Papa (1997, *apud* SCROFERNEKER, 2000) resumiram-na em três modelos ou perspectivas de comunicação organizacional (Quadro 2).

**Quadro 2** – Modelos e perspectivas da comunicação organizacional

MODELO	SIGNIFICADO
Tradicional	É o mais antigo dos três. A comunicação organizacional é tida como uma atividade cujo processo pode ser medido, padronizado e classificado. Há uma relação entre processo comunicacional e eficiência organizacional.
Interpretativo	Entende as organizações como culturas. A organização é um fenômeno subjetivo. A ação social somente é possível quando as pessoas podem compartilhar significados subjetivos e onde a comunicação é um processo por meio do qual essa construção social ocorre, ou seja, os símbolos e significados envolvem as várias formas de comportamento organizacional.
Crítico	A organização é um instrumento de opressão de classes organizacionais oprimidas: trabalhadores, mulheres, minorias. Trata-se da distorção sistemática da comunicação, a qual se constitui numa ação deliberada e contínua do processo simbólico visando cooptar os interesses dos empregados.

Fonte: Adaptado de Daniel, Spiker e Papa (1997, *apud* SCROFERNEKER, 2000)

Para Goodall Jr. e Eisenberg (1997, *apud* SCROFERNEKER, 2000), são cinco as dimensões da comunicação organizacional (Quadro 2).

**Quadro 3** – Dimensões da comunicação organizacional

DIMENSÃO	SIGNIFICADO
A comunicação organizacional como transferência de informação	A informação “escoa” pela organização de uma pessoa (emissor) para outra (receptor). Geralmente é utilizada para transmitir metas e objetivos da cúpula para os demais membros.
Como processo transacional	Enfatiza o <i>feedback</i> , isto é, como a mensagem é recebida e entendida, particularmente através

	da manifestação não verbal, que pode substituir o <i>feedback</i> verbal.
Como controle estratégico	É uma ferramenta de controle do ambiente organizacional. O modelo sugere que o mundo organizacional é composto por comunicadores independentes, cada um trabalhando para controlar o próprio ambiente, e que os significados existem apenas na mente das pessoas. A posição e o poder adquirem significado através da comunicação.
Como equilíbrio entre a criatividade e a sujeição	A comunicação figura como mediadora das tensões entre a necessidade de promover mudanças (criatividade) e a necessidade de manutenção do que está instituído. A comunicação atua como fiel da balança entre o que pode ser feito e o que deve ser feito.
Como espaço de diálogo	Significa a comunicação “equilibrada”, ou seja, aquela em que cada indivíduo tem a oportunidade de falar e ser ouvido. É o espaço de negociação.

Fonte: Adaptado de Goodwall Jr. e Eisnberg (1997, *apud* SCROFERNEKER, 2000)

Para Restrepo (1995, *apud* SCROFERNEKER, 2000, p.6), a comunicação nas organizações deve ser entendida de forma integral, pois permeia todas as ações organizacionais, “viabilizando de maneira permanente a construção de sua cultura e identidade e marcando um estilo próprio e suas formas de projetar-se exteriormente (a construção de sua imagem)”. A autora entende a organização como unidades coletivas de ação constituídas para atingir fins específicos, dirigidas por um poder que estabelece uma forma de autoridade que determina o *status* e o papel de seus membros. Percebe-se, assim, a organização como a expressão particular e concreta de um sistema de ação histórica e de relações de classe e como uma atividade regulada por decisões que emanam de um sistema político. A organização é, pois, “um núcleo de decisões cujas formas de socialização – fruto da interação humana – são determinantes para sua configuração e nessa configuração a cultura vai sendo construída” (RESTREPO, 1995, *apud* SCROFERNEKER, 2000, p.7).

A abordagem desenvolvida por Restrepo recoloca uma questão fundamental do ponto de vista da relação comunicação e organização, ou seja, a maneira de ser de uma organização pode ser interpretada pelas formas de comunicação que ali são desenvolvidas, implicando reconhecer as diversas organizações como construtoras de sentidos. No caso da ONG VIVA (que será objeto desta dissertação), o sentido configura-se na razão comunitária dos seus

colaboradores (voluntários e funcionários) que ali estão para cumprir uma missão que, a princípio, é individual, mas que ecoa por todas as pessoas através das relações interpessoais profissionais, formando uma força coletiva que cristaliza os objetivos individuais de realização. A ONG incorpora e funciona como um aríete para a transformação da realidade social de caráter humanitário e coletivo.

Partindo da concepção de que a organização é um sistema vivo e aberto conectado por um fluxo de informações entre as pessoas que ocupam diferentes posições e representam distintos papéis, Goldhaber (1991, *apud* SCROFERNEKER, 2000, p.8) define a comunicação organizacional como o fluxo de mensagens processadas em uma rede de relações interdependentes, que englobam quatro conceitos-chave: mensagens, rede, relações e interdependência. As mensagens tratam da ‘informação significativa’ sobre pessoas, ações e objetos gerados durante as interações humanas e fluem através de redes de comunicações, as quais, por sua vez, conectam pessoas, estabelecendo entre elas diferentes graus (intensidade e interdependência) de relações.

### **1.3 A complexidade da comunicação organizacional: foco no ser humano e na organização em rede**

Kunsch e Torquato destacam-se entre os autores brasileiros, constituindo-se em referências dos estudos de comunicação organizacional. Suas obras têm sido marcadas por uma preocupação constante em estabelecer a abrangência do seu campo de atuação bem como atribuir-lhe a posição estratégica no espaço organizacional. Para os autores, a comunicação organizacional deve constituir-se num setor estratégico, agregando valores e facilitando os processos interativos da organização com os seus diferentes públicos, a opinião pública e a sociedade em geral. Kunsch (2003, p. 150), defende a tese da Comunicação Integrada, entendendo-a como “uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica”. Sob essa perspectiva, pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna, comunicação administrativa, que formam um *mix*, o composto da comunicação organizacional, sustentando ainda que a gestão da comunicação promove o equilíbrio e a ordem organizacional direcionando os atos comunicativos como funções operacionais, de manutenção, de relações humanas e de inovação. “O foco de análise da comunicação são as mensagens, os meios, os canais, as redes e os fluxos, bem como as relações sociais e o clima organizacional” (KUNSCH, 2003, p. 109).

Torquato (2004, p. 35), por sua vez, afirma que a comunicação organizacional “é a possibilidade sistêmica que, integrada, reúne as modalidades de comunicação cultural, comunicação administrativa, comunicação social e sistemas de informação”. Em obra mais recente, o autor trabalha o fenômeno comunicacional como o de mediação de objetivos, “mostrando sua magnitude e importância para o equilíbrio do microclima interno” (TORQUATO, 2015, p. 25), para o autor os objetivos da comunicação organizacional são:

“Os de modificar e adaptar o comportamento das pessoas às normas traçadas, influenciar atitudes e preferências e dirigir os atos com vistas à execução nas metas programadas. Os objetivos gerais da comunicação devem produzir: a) maior prazer e satisfação no trabalho e nas relações de cada um com seus companheiros. (TORQUATO, 2015, p. 77)

As modalidades apresentadas por esses dois autores, embora com denominações distintas, buscam dar conta da complexidade da comunicação nas (e das) organizações com seus diferentes segmentos de público.

Os modelos, as teorias, as concepções e as modalidades apresentadas materializam a preocupação dos autores em (re)dimensionar a comunicação organizacional, buscando evidenciar as suas inúmeras possibilidades de interpretação, o que implica necessariamente o entendimento do seu papel na e para a organização.

De maneira geral, as organizações têm pautado as suas ações comunicacionais utilizando o modelo tradicional de características informacionais, de transferência de informações. Tal opção de certa forma evidencia o desconhecimento do poder da comunicação como ferramenta estratégica. Cabe, portanto, ampliar as discussões sobre o tema, contribuindo para (re)posicionar a comunicação organizacional no espaço das organizações.

A comunicação é um fato nas organizações, ou seja, não existe nenhuma organização sem uma prática comunicativa, ainda que os processos comunicativos não sejam institucionalizados. Eles são essenciais para a operação da entidade e estão intimamente vinculados às formas de significar, valorar e expressar uma organização, isto é, ao processo comunicacional e constitutivo da cultura da organização, e de sua identidade, configurando imagens reconhecidas por seus diversos públicos internos e externos. A comunicação pode ser entendida, então, como um alicerce que dá forma e direção à organização, fazendo-a ser aquilo que ela é e na qual seu público interno se conhece e se reconhece.

No âmbito interno das organizações empresariais, as relações com os empregados, os diferentes estilos administrativos, assim como as ações humanas, demandam novos rumos de gestão que superem os modelos lineares, verticais e impositivos e alcancem novas formas de

ação administrativa que envolvam e valorizem o trabalho em equipe baseado na maior participação e autonomia dos envolvidos.

Entender a organização como um ambiente comunicacional implica reconhecê-la nas múltiplas formas que tem de se apresentar aos seus diferentes públicos; implica, portanto, reconhecê-la como construtora de sentidos e de formas de ser que configuram os desejos e os apelos da sociedade.

Assim, devem-se buscar novas dimensões para a comunicação organizacional que a vejam como um processo amplo, que se confunde com a própria estratégia da organização, e não a restrinjam apenas aos fenômenos internos da organização ligados a setores e departamentos.

Nessa nova visão, mudam os papéis de quem exerce atividades de comunicação na organização: uma atividade que antes era concebida por especialistas da área passa a ser exercida de maneira compartilhada por diferentes profissionais. Pode-se afirmar que a comunicação, no ambiente da complexidade, só irá concretizar o seu papel de ferramenta estratégica de gestão quando a empresa criar os verdadeiros canais para que a comunicação realize o seu princípio social básico, ou seja, o seu caráter democrático de permitir que todos os indivíduos possam compartilhar ideias, comportamentos, atitudes e, acima de tudo, a cultura organizacional. Esse caráter democrático expressa-se por meio do diálogo, do desenho organizacional, da missão, da visão e da dinâmica empresarial, seja na interpretação, seja na produção de significados.

No artigo “Faz o que te digo, mas não olhes para o que eu faço”, Sebastião et al. (2012) destacam que, como elemento estratégico, a comunicação deve ser concebida, planejada e executada de forma eficaz, clara, transparente e direcionada, visto destinar-se a um público-alvo que quer ser informado e é cada vez mais exigente em relação à informação que recebe. Para Lampreia (2003, *apud* SEBASTIÃO et al., 2012), comunicar é edificar um capital confiança que permite à empresa ser escolhida, apreciada e defendida. Para o autor, a comunicação empresarial centra-se na projeção da imagem que a organização quer transmitir aos vários públicos, enquanto entidade que faz parte de um corpo social com direitos, deveres e obrigações. Por isso, a comunicação desempenha um papel fundamental na criação, gestão/manutenção e melhoria da notoriedade e reputação das organizações; para tal tarefa, ter colaboradores bem informados aumenta os níveis de motivação e satisfação e os faz sentir-se responsáveis pelos objetivos da empresa e disponíveis para defendê-la em qualquer momento.

Perante a interpenetração dos mercados, a tipificação das relações entre indivíduos e organizações, o desenvolvimento e a generalização de uso das

tecnologias da informação e da comunicação, os novos atores econômicos, a tendência da precarização das relações de emprego tradicionais, entre outros motivos, o mercado dos serviços de comunicação deve repensar as suas teorias, modelos e práticas. Existe um novo paradigma de comunicação com tendência a consolidar-se, por ser já considerado um eixo estratégico na comunicação das organizações com os “novos” públicos. Estes geram conteúdos, partilham as suas opiniões sobre as experiências com as marcas e o impacto de temas ambientais e humanitários, respondendo-lhes com informação e *feedback* que as organizações, de todo tipo e tamanho, não podem perder de vista se quiserem satisfazê-los e fidelizá-los. (SEBASTIÃO et al., 2012, p. 273)

Cogo e Nassar (2015), no artigo “Reflexões sobre o *storytelling* em organizações polifônicas”, destacam a existência clara de uma lacuna entre as intenções dos profissionais e de suas organizações e a efetiva atração e retenção de atenção e transformação de públicos de interesse. Há uma distância considerável entre a projeção da identidade e a percepção gerada. Esse embate faz aflorar um dilema até bem conhecido: informar e comunicar são instâncias diferentes no processo de relacionamento e de diálogo, o que é ainda mais radical numa época de multiprotagonismo, adensamento das fontes de confiança e sobrecarga de mensagens circulantes. Assim é que as ONGs e outras entidades sem fins lucrativos em caráter genérico devem buscar inspiração em uma nova lógica de pensamento na estruturação de conteúdos de e sobre organizações com externalidades efetivas da sua cultura.

Há que surgir um novo paradigma narrativo, que já acompanha a formação natural do homem como ser social, e com abertura para as afetividades e uma linguagem de encontro, compreensão, qualidade e reencantamento das relações funcionais, aplicada a estratégias de compartilhamento de organizações geridas em ambientes com forte apelo humanitário.

A confiança e o multiprotagonismo na comunicação influenciam modificações cada vez mais evidentes nas formas de conceber as distâncias, o tempo e os relacionamentos. Emergem simultaneamente atores diversificados e comunicantes, com alta potencialidade de criação, estimulados por plataformas conectadas facilitadoras de trocas e difusões de posicionamento. (COGO e NASSAR, 2015, p. 44)

Se antes as pessoas eram tomadas como usuários passivos de serviços pensados unidirecionalmente e distribuídos por poucos, hoje elas são protagonistas de novas interações mediadas ou incitadas pela tecnologia, que multiplicam poderes. Isto reconfigura o processo comunicacional nas organizações, porque instaura um panorama de desenvolvimento de redes horizontais de interação conectadas local e globalmente, construindo renovados fluxos de sentido.

Entre as características mais fundamentais que implicam mudanças e devem balizar a visão de contato das organizações estão a convergência, a oferta multiplataforma e a diversidade de protagonistas nesta nova época. Nesse cenário, a rede digital, além de ser condição da comunicação, também age como (re)estruturadora das relações de poder, que modificam a cultura, as regras de socialização e a ordem da produção. A atual transformação da tecnologia da comunicação na era digital amplia o alcance dos meios de comunicação a todas as esferas da vida social e, como resultado, as relações de poder se determinam cada vez mais no campo da comunicação.

É preciso, pois, compreender a necessidade de expressão de diferentes interagentes, todos imprescindíveis para a dinâmica de um organismo vivo como as empresas e instituições. A emoção, o sentimento de pertença e o encantamento fogem aos enquadramentos das planilhas e formulários e são sensações facilmente despertadas por projetos de cunho participativo e dialógico, como aqueles desenvolvidos sob a perspectiva do *storytelling*, organização e difusão de narrativas, por suportes impresso, audiovisual ou presencial, baseadas nas experiências de vida próprias ou absorvidas de um interagente, e das quais derivam relatos envolventes e memoráveis. Humanizar as relações de trabalho é reconhecer verdadeiramente a empresa como um organismo, e não como um mecanismo. Portanto, sujeito a variáveis emocionais e subjetivas e bastante vinculado a possibilidades de expressão para oxigenação dos comportamentos e das *performances* – o que se dá, em grande parte, pelo compartilhar de histórias entre seus membros.

Constituir-se em organização pressupõe articular subjetividades, objetivos e, portanto, tensionar diversidades de interesses, culturas e imaginários. É preciso mais atenção à dinâmica social, às novas tecnologias de informação, à globalização e ao encontro de diversas culturas resultante desse panorama interconectado. Afinal, quando se introduz a comunicação na esfera das organizações, “o fator humano, subjetivo, relacional e contextual constitui um pilar fundamental para qualquer ação comunicativa duradoura e produtiva” (KUNSCH, 2011, p. 52).

A humanização na comunicação, portanto, é panorama essencial para a instauração de propostas cunhadas na subjetividade, como o *storytelling*, pois exige vontade organizacional para constituição de lugares efetivos de participação.

A atual complexidade e as incertezas de cenário fazem as organizações buscarem formatos de gerenciamento baseados num intenso diálogo e no engajamento de seus públicos de interesse. A construção de redes de relacionamento parte de relações humanas mais abertas e cooperativas, a partir de um planejamento que posiciona a comunicação em patamar

estratégico e que dá fluidez a múltiplas vozes, ao conceito de *polyphonic organization* proposto por Kornberger, Clegg e Carter (2006, *apud* COGO e NASSAR, 2015). Esses pesquisadores aludem às vozes silenciadas pelos discursos hegemônicos e entendem que, através da polifonia, é possível estar apto a compreender mudanças nos padrões de organização entre as pessoas.

Luara Spinola (2013) trabalha as práticas do *media literacy*, habilidade de acessar, compreender e criar comunicações em uma variedade de contextos, em processos de aprendizagem comunicacional em ambientes corporativos, destacando que algumas dessas práticas ajudam a perceber a complexidade sistêmica dos processos em comunicação que envolve os protagonistas no ambiente corporativo. Por articularem os tempos individuais e os tempos coletivos, os protagonistas e as organizações participam de diferentes formas e necessidades dos ambientes comunicacionais, estando vinculados sistematicamente ao contexto no qual aprendem a comunicar-se, comunicando. A autora questiona então: de que forma o cultivo dos vínculos pode influenciar a construção da comunicação nos ambientes corporativos?

A resposta será demonstrada nesta dissertação ao aplicarmos os conceitos de Torquato e Kunsch, quando explicam que os processos de comunicação ocorrem em um contexto sistêmico. Isto é, ocorrem sempre misturando a vida cotidiana dos indivíduos, as relações concretas, com suas cargas de comunicação ou incomunicação, com as conexões mediadas por equipamentos e por diálogo.

A comunicação é algo muito mais amplo do que se pode controlar. Ela acontece a todo o momento, em tudo que se faz, envolve as vidas, percorre as relações e ultrapassa todos os limites. Nesse sentido, é preciso colocar a comunicação no meio do processo organizacional e considerá-la também como um processo de aprendizagem que privilegia a participação, o envolvimento e a geração de vínculos.

Camatti e Fachinelli (2010, p. 162), também estabelecem uma relação entre comunicação estratégica e conhecimento nas organizações, afirmando que a onda da informação, “retratada inúmeras vezes na bibliografia de Toffler (1990) e Lévy (2000), coloca-nos diante de uma nova realidade, na qual é necessário saber utilizar o processo de comunicação de forma completa, unindo as suas ferramentas para segmentar públicos, redes e universos de conhecimento”. As autoras resgatam os conceitos de comunicação, estratégia e gestão do conhecimento, a fim de expor como é possível desenvolver o processo de comunicação nas organizações atuais e como efetivar a gestão do conhecimento unindo informação, comunicação e experiência.

A comunicação, qualquer que seja o contexto de sua realização, tem como base o ser humano, e seu processo deve acontecer naturalmente, com a concordância de ambas as partes, tendo como resultado o produto da interação de diferentes universos de conhecimento, a fim de estruturar uma nova concepção para determinado assunto. O professor Torquato também nos ensina que o processo de Comunicação Organizacional tem como objetivo final obter o “consentimento” entre os atores organizacionais.

Assim, o processo de comunicação pressupõe dinâmica: interagir e integrar a informação e a experiência, para criar e ampliar o conhecimento. Ele não começa com alguém e termina com alguém. É, verdadeiramente, contingencial.

O comunicador, antes de tudo, deve agir como mediador, ou seja, ser a pessoa que busca intermediar os atos comunicativos entre públicos e meios, objetivando estabelecer a compreensão mútua entre todos e motivar a participação efetiva dos envolvidos no processo. Nessa visão, não basta ao comunicador aprender as lições técnicas da academia para sua futura atuação profissional, mas tornar-se, a exemplo do ato comunicativo, agente de ação, integração, formação e construção social.

Assim, o cenário complexo e de inúmeras conexões com o qual nos deparamos atualmente exige que a comunicação se estabeleça como processo estratégico, planejado e estruturado e, além disso, atento às mudanças e inovações do ambiente.

### **1.3.1 Comunicação, aprendizado e cultura**

O interesse pela cultura organizacional dentro das abordagens sobre administração encontrou campo fértil em outra corrente teórica da comunicação, a dos Estudos Culturais. O tema é desenvolvido por Guimarães e Squirra (2007), que trabalham a Comunicação Organizacional sob uma perspectiva dialógica. Segundo os autores, os Estudos Culturais entendem a cultura como o processo global por meio do qual as significações são social e historicamente construídas.

No campo das organizações, os Estudos Culturais são importantes por propiciarem análises dos mecanismos pelos quais determinados grupos assumem a direção intelectual e moral sobre outros, com capacidade para construir sistemas de alianças em torno de seu projeto. (GUIMARÃES e SQUIRRA 2007, p. 5)

Os Estudos Culturais também se tornaram importantes por fornecer elementos teóricos para a compreensão, dentro das organizações, de como se dá o surgimento de uma visão comum, a partir de experiências compartilhadas, em um dado grupo, no processo de lidar com

seus problemas de adaptação externa e integração interna. Além disso, os Estudos Culturais permitiram a compreensão da organização como um sistema de significado compartilhado e, portanto, capaz de aprender, mudar e evoluir ao longo do tempo, por meio da interação entre seus membros e entre si mesma e o seu ambiente.

A visão comum é estratégica para instituições sem fins lucrativos porque forma o alicerce que dá energia e satisfação na realização do trabalho e na entrega de competências e experiências de seus colaboradores, funcionários, dirigentes e parceiros econômicos.

As organizações vivem um momento de dinâmica intensa. A cada novo segundo, mudanças acontecem, novas possibilidades são percebidas, pois as organizações são complexas e têm muitas facetas. Portanto, é necessário identificar as imagens e os pressupostos que determinam o modo de pensar das organizações. Para tanto, é preciso desenvolver a capacidade de usar novas alternativas, com aptidões que permitam ver, entender e mudar as situações através de novas possibilidades.

O sucesso da organização está ligado ao fato de gerar conhecimentos e processar informações com eficiência, tornando-se capaz de adaptar-se às mudanças da economia global. É necessário ser flexível a fim de transformar os meios com a mesma velocidade que mudam os objetivos, sob o impacto da rápida transformação cultural tecnológica e institucional que se vive nos dias de hoje.

O conhecimento organizacional é uma propriedade coletiva da rede de processos de uso da informação, em que os sujeitos envolvidos criam significados comuns, descobrem novos conhecimentos e comprometem-se com certos cursos de ação. Ele emerge quando os três processos de uso da informação (criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisão) se integram em um ciclo contínuo de interpretação, aprendizado e ação. Nesse contexto, não se pode deixar de considerar a cultura da organização, com os papéis a serem desempenhados, os relacionamentos, as regras e os recursos que tornam a informação significativa e útil.

A comunicação passa, então, a ser entendida como facilitadora na gestão do conhecimento e pode ser vista como responsável pela disseminação das informações e conhecimentos, através de mensagens que percorrem a organização e os significados comuns produzidos e que carregam os valores e os pressupostos básicos da organização. “Assim, a comunicação transforma as concepções mais arraigadas da organização em artefatos visíveis, afetando sensivelmente o comportamento dos indivíduos” (SOARES, 2005, p. 5).

Mesmo na perspectiva teórica, destaca-se a pertinência do tema nos estudos da professora e pesquisadora Margarida Kunsch sobre a Comunicação Organizacional e seu

impacto no comportamento das pessoas nesse ambiente. A autora faz uma análise sobre pressupostos teóricos para pensar e compreender a comunicação organizacional na perspectiva da Escola de Montreal, cujo surgimento não está dissociado da evolução das pesquisas em comunicação organizacional.

Este é um campo de investigação híbrido, que se situa na interseção das ciências administrativas e das ciências da comunicação. Ambas, comunicação e administração, são domínios de conhecimento interdisciplinar formados por heranças de múltiplas ciências sociais, como a sociologia, a psicologia, a filosofia, a economia, entre outras. Situada nas fronteiras de suas disciplinas de origem, a comunicação organizacional é um campo em desenvolvimento.

Em oposição às abordagens restritivas construídas nas décadas anteriores, as pesquisas em comunicação organizacional, em constante evolução, iniciam o século XXI com uma teoria comunicacional dos processos organizacionais. É nessa acepção que se destacam os trabalhos da Escola de Montreal. “No ambiente acadêmico, os pesquisadores da comunicação organizacional, afastam-se da pesquisa positivista e passam a utilizar métodos relativistas para compreender os significados das ações sociais na ótica dos atores sociais” (CASALI, 2009, p.109).

#### **1.4 Abrangência e pertinência da comunicação na visão organizacional: modelos e pressupostos**

No mundo dos negócios, os conceitos tradicionais de organização começam a ser questionados, quando grandes multinacionais e conglomerados sentem a turbulência advinda da globalização, do desenvolvimento tecnológico e do aumento da competitividade, e enfrentam mudanças profundas nos seus processos de gestão e produção. O surgimento das organizações de caráter humanitário e coletivo sem fins lucrativos também faz parte dessa travessia. As ONGs são elementos novos que introduzem novas perspectivas da prática na comunicação organizacional, dadas suas características diferenciadas enquanto entidades que incorporam grande contingente de pessoas dispostas a realizar um esforço laboral em prol de um tema humanitário e cujos interesses nem sempre são recompensas financeiras ou de prestígio pessoal.

A gestão da comunicação sustenta o equilíbrio e a ordem organizacional. Para garanti-los, a comunicação desempenha funções operacionais, de manutenção, de relações humanas e

de inovação. O foco de análise da comunicação são as mensagens, os meios, as redes e os fluxos, bem como as relações sociais e o clima organizacional.

Definiu-se que a comunicação organizacional é um processo social que aciona universos objetivos e subjetivos na criação de um ambiente ao mesmo tempo estável e mutante. Portanto, os processos de comunicação organizacional são uma série de interações entre agentes (A e B) em relação a um objeto (X). Nessas interações, os agentes constroem a realidade social à medida que definem e redefinem as relações entre sujeitos, bem como as relações entre sujeito/objeto. (KUNCSH, 2003, p. 129)

Torquato (2015) demonstra o funcionamento estratégico da comunicação em organizações privadas, instituições corporativas e mesmo no setor público.

Uma hipótese para melhorar o desempenho da comunicação está centrada nos chamados fluxos da comunicação. Como se sabe, uma organização possui três fluxos, que se movem em duas direções: o fluxo descendente, o fluxo ascendente e o fluxo lateral, sendo os dois primeiros na direção vertical e o último correndo horizontalmente. O volume de comunicação, o tipo de comunicação e a direção da comunicação constituem o centro de processamento da eficiência organizacional. Por exemplo, muita informação (quantidade), instrumental-técnico (tipo), descendo para os níveis inferiores (direção descendente), sem muito retorno (direção ascendente), gera distorções e frequentemente cria problemas de engajamento.

**Figura 4** - Estratégia de desempenho da comunicação organizacional



Fonte: Adaptado de Torquato (2015, p. 65)

A partir do ato comunicativo, desenha-se o modelo sistêmico em cuja base se dividem as duas categorias que abrigam as comunicações da organização. Para o autor, a primeira é integrada pelas comunicações que se processam no interior do sistema organizacional e se destinam aos que trabalham na organização. A segunda categoria diz respeito às

comunicações externas, recebidas ou enviadas pelo sistema organizacional ao mercado, aos fornecedores, consumidores e poderes públicos.

As duas categorias de comunicações, com seus três sistemas, formam a primeira classificação disciplinar da comunicação organizacional. “Queremos assim, emprestar à comunicação o mesmo escopo de valores e funções vitais que têm, por exemplo, o planejamento, a tomada de decisão, o controle, a motivação, a inovação. Esta proposta abrange três dimensões”. (TORQUATO, 2015, pp. 65e 66)

**Figura 5** - Classificação disciplinar da comunicação organizacional nas empresas



Fonte: Adaptado de Torquato (2015, p. 66)

As Organizações Não Governamentais (ONGs) representam no contexto de mudanças das relações de trabalho e emprego atuais, capitaneadas não somente pelo avanço sem fim da tecnologia e da informação disseminada, um novo modelo de produção nas organizações atuantes no cenário econômico do capitalismo. Torres Jr. traz uma reflexão sobre essa realidade, debatendo a retórica e os discursos organizacionais nas empresas neste século e a análise de autores sobre os efeitos das mudanças em curso.

O trabalho se altera no tempo e no espaço. O trabalho muda e a própria percepção da mudança na sociedade se deve, em grande parte, às mudanças no trabalho, nas relações, no seu processo em si, nos comportamentos e valores que são nele admitidos e exigidos pelo capitalismo, que também se transforma. (TORRES JR., 2009, p. 56)

No time da gestão administrativa e de recursos humanos, alguns pesquisadores e consultores organizacionais têm recomendado que a empresa se organize para a necessidade intrínseca da mudança.

Na escola de aprendizagem e conhecimento organizacional, encontra-se uma maior fundamentação das prescrições, em geral com base na “teoria de sistemas” e, portanto, de

alcance mais estrutural, embora com enfoque na prescrição do comportamento organizacional, visto como o mais adequado.

Em síntese, estruturaram-se modelos organizacionais nos quais as pessoas são estimuladas e apoiadas de diversas formas a aprimorarem continuamente suas capacidades, trazendo para a rotina a alteração constante de padrões e paradigmas da organização traduzida em melhor desempenho global, inovações e criação permanente.

Em outra corrente, de abordagem mais crítica, busca-se entender a natureza dessa transformação organizacional, focando seus impactos na vida social e no trabalho. Vários autores discutem nessa natureza transformada de viver e ganhar a vida, denominada “novo capitalismo”, o fato de o trabalho se tornar flexível, sem rotina, ou que a rotina é não ter rotina.

Essa constatação mostra-se como uma tendência de uma vida pautada pelo curto prazo, pelo que chamamos cultura da mudança, na qual o indivíduo não percebe estabilidade, flutuando, flanando na multidão, à espera da nova situação que vão lhe propor enfrentar, a do novo desafio. As causas humanitárias podem aí ser inseridas na medida em que o alcance de sucesso absoluto final não se restringe à consecução de uma venda ou transação econômica empresarial. Geralmente, os objetivos dessas organizações se revelam quase “insuperáveis” e travestem-se de compromissos a ideais e “sonhos” e, portanto, de uma continuidade sequencial que vai incorporando novamente novos desafios aos simpatizantes-colaboradores da causa.

Uma história que justifique os saltos na rede global, que traga um sentido às mudanças, pode ser um novo papel da comunicação organizacional no resgate desse caráter, desse sentimento de pertencer e de ser autor da mudança, trazendo ganhos para a organização e seus membros, os quais, efetivamente engajados e motivados, discutirão nas negociações as partilhas de ganhos maiores.

Considerando-se a integralidade do ser humano em suas dimensões lógica, emocional e ética, pode-se instrumentalizar a gestão da empresa para alcançar a participação e o engajamento do público interno, ao mesmo tempo em que, distanciando-se de um rasteiro controle social, o homem tem a perspectiva de preservação da sua identidade. Tal condição é desejável para construir o cidadão como agente na nova arena da cultura da mudança

Nesse sentido, as reflexões de Kasai trazem considerações reveladoras dessa realidade. A autora, em trabalho publicado na Intercom 2004, em que revela uma relação entre conhecimento estratégico e comunicação com funcionários, produz uma análise debatendo os conceitos de cultura como base teórica para a abordagem da cultura organizacional,

evidenciando ser esse um processo de construção de significados por meio da interação social e identificando a comunicação como elemento primordial nesse processo. Sua análise conclui que a comunicação, especialmente aquela de responsabilidade de Relações Públicas, modifica comportamentos, tanto da organização como de seus públicos, sendo um processo de intervenção na cultura das organizações.

A autora incorpora uma tipologia de organizações, pois, para ela, esse raciocínio configura-se tanto em empresas privadas, quanto nas sem fins lucrativos, as filantrópicas e as ONGs. Kasai (2004) afirma que todos os processos decorrentes do convívio social numa organização são marcados pelos seus traços culturais.

Dentro do conceito de evolução ou transformação, pode-se frisar a ideia da organização sistêmica como elemento capaz de gerar autodesenvolvimento, as chamadas *learning organization* (organizações que aprendem). Charles Handy, 1992, nos ensina que a aprendizagem empresarial local gera nas pessoas uma visão de que a mudança pode ser uma oportunidade de crescimento no ambiente de trabalho.

Essa transformação tem relação com a própria capacidade da empresa de manter-se viva diante das turbulências a que está sujeita além das exigências que lhe impõe o mercado para que sobreviva.

Assim, o autor sustenta que a comunicação passou, nos últimos anos, a desempenhar um papel preponderante na vida das organizações. Tanto é verdade que se percebe seu deslocamento de vias secundárias para o próprio *staff* das empresas, que passam a tê-la mais perto de si, prova da assunção de sua importância estratégica.

Cabe à comunicação, instrumento de aproximação e do acompanhamento da realidade cultural da empresa, mediar os processos de dentro da organização. A comunicação organizacional ou empresarial, assim, tem por fim ser o elemento de equilíbrio e transformação nos processos sociais internos das organizações.

Trabalhando os diversos públicos, prioritariamente interno e externo, a comunicação deve possibilitar à organização a harmonia nas relações do público interno de modo a repercutir nas relações com o público externo, consumidor da imagem da organização, o qual é reflexo do ambiente organizacional.

As Relações Públicas propõem-se a harmonizar os interesses do público com os da empresa, o que permite a ocorrência de um melhor clima organizacional, mapeando o ambiente interno que varia segundo a motivação de seus agentes. Assim o Relações Públicas estrategista deve levar em consideração que as pessoas precisam de um propósito e o poder de uma organização será esse senso comum de propósito.

Esse propósito será alcançado por meio de estratégias de comunicação que se sustentem em novos paradigmas de parceria e visão holística dos processos em detrimento da dominação e da visão mecanicista, da comunicação aberta no lugar da manipulação, da confiança substituindo o medo e da participação e uso da criatividade no lugar da coação e conformidade.

#### **1.4.1 A comunicação organizacional: a ética e a transparência**

Outro aspecto essencial no debate da comunicação organizacional em entidades de interesse humanitário e coletivo diz respeito aos conceitos de ética e transparência no ambiente de trabalho. Para além da causa e dos “sonhos”, esses elementos trazem para dentro de qualquer instituição sinais de convergência que muitas pessoas buscam em um ambiente empresarial. Não é raro encontrar dados e pesquisas de satisfação de empregados que salientam estar à procura de ambientes de trabalho que promovam e pratiquem a ética e a transparência nos relacionamentos, nos objetivos, nas metas e nos planos empresariais.

Em artigo sobre o papel da comunicação frente a programas de Ética e *Compliance* em organizações empresariais, Paraventi (2016) aborda a atuação dos profissionais de comunicação no contexto desses programas, propondo a leitura crítica do cenário e do setor em que a organização está inserida, de sua cultura interna e regional, dos influenciadores do comportamento humano, dos objetivos predeterminados ao programa e da análise crítica de processos e estratégias de comunicação que possam contribuir para a entrega do comportamento e a consolidação da identidade organizacional.

A construção de atitudes e práticas envolve a identidade, a cultura, o sentido e o ser organizacional, em processo complexo de comunicação e significação, experiências e narrativas discutido por autores como Rudimar Baldissera (2008), Paulo Nassar (2007), Maria Schuller (2009), entre outros. (PARAVENTI, 2016, p. 131)

Muitos são os processos comunicacionais e estratégias que podem ser observados como estratégias de gestão de programas desse tipo. Quatro são os pontos fundamentais, a saber: comunicação para a transformação cultural; comunicação transparente e gestão da confiança; comunicação de alta liderança; e comunicação dialogada e narrativas informais.

A comunicação como propagadora de espaço de diálogo entre diferentes esferas hierárquicas e de legitimidade para os grupos, com os *inputs* relevantes de promoção de significado, torna-se fundamental para o sucesso de um programa de ética. A coerência e

relevância são decisivas nessa comunicação que tem como proposta promover *inputs* de transformação cultural.

Cabe ao comunicador, por fim, a reflexão sobre o aspecto fundamental do papel da comunicação formal e humana, relacional, dialogada, nos processos de transformação do comportamento.

Pesquisas já demonstraram que a comunicação formal tem o poder de alterar apenas 2% dos comportamentos e que os demais 98% são influenciados por processos de significados compartilhados, exemplos e percepção construída organicamente intra e inter-relacionamentos. (PARAVENTI, 2016, p. 133)

A comunicação efetiva-se no entendimento, em uma significação coletiva compartilhada. O que é para nós certo, errado, justo, injusto, bom ou ruim são marcos sociais dos fatos que avaliamos ao nosso redor e dos quais fizemos parte. Os fatos organizacionais geram histórias que são contadas, recontadas, acrescidas ou reduzidas, nesse processo de significação coletiva. E é, sobretudo, por meio dessas histórias que as pessoas compreenderão e decidirão agir positiva ou negativamente a uma demanda. “Os espaços de diálogo (institucionalizados ou não) constituem, dessa forma, o momento em que as atitudes para o comportamento serão sancionadas, e precisam ser promovidos pelos profissionais de comunicação” (PARAVENTI, 2016, p. 133).

## **CAPÍTULO 2 - A Comunicação Interna e as Interfaces com a satisfação no trabalho e o clima interno**

### **2.1 Conceitos básicos**

Ao contrário das modalidades voltadas ao marketing de produto e parceiros externos da organização, a comunicação administrativa e a interna necessitam priorizar os públicos internos. A comunicação administrativa envolve procedimentos comunicacionais que ocorrem na organização, reunindo papéis, cartas internas, memorandos. A comunicação interna desenvolve-se paralelamente à comunicação administrativa e “visa proporcionar meios para promover maior integração dentro da organização mediante diálogo, troca de informações e experiências e a participação de todos os níveis” (TORQUATO, 2004, p. 34).

Para Kunsch (2003, p. 77), “a comunicação interna é planejada em torno de propósitos claramente definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus colaboradores lançando mão de metodologias e técnicas de comunicação institucional e até da

comunicação mercadológica”. Nas modalidades, dimensões e/ou formas apresentadas por Torquato, a comunicação interna está inserida na comunicação cultural que diz respeito aos climas internos. No que tange à comunicação administrativa, os dois autores utilizam a mesma denominação. Torquato (2015) ainda inclui o sistema de informação como uma quarta forma de comunicação, na qual estão agregadas as informações armazenadas em bancos de dados. Apesar das diferentes terminologias utilizadas, ambos os autores enfatizam a necessidade de a comunicação ser pensada de forma integrada e como uma ferramenta estratégica pelas organizações.

Além de tornar possível a interação entre a organização e seus empregados, a comunicação interna torna-se repertório de relações internas entre indivíduos não necessariamente similares, mas dotados de identidade voltada para algo comum, que é a própria organização. Para este estudo, incluem-se as causas humanitárias e coletivas próprias de organizações não governamentais (ONG). A identidade organizacional decorre daquilo que a empresa efetivamente é e se constrói pelo relacionamento, formal e informal, que se opera entre as pessoas que a integram.

Marchiori (2008, *apud* QUIRINO, 2012, p. 22) explica que a organização promove a interação humana e apresenta-se como uma “minissociedade”, formada por construções sociais que se processam no convívio entre os funcionários; entre eles e as lideranças; entre eles, a liderança e os administradores dos postos de comando de nível mais elevado. Para ela, a convivência e a interação entre os membros de uma organização se reproduzem externamente como a imagem da própria organização.

A condição estratégica da comunicação interna exige melhor compreensão, pois a comunicação, de forma geral, é mediada por relações de interesse (psíquico, social, econômico, etc.). No caso de uma organização, será mediada também pelas relações de trabalho.

A compreensão dessa condição possibilita entender a importância estratégica da comunicação interna, principalmente porque ela permite a troca de conhecimento, cultura, experiência, questões que podem conduzir, muitas vezes, a soluções de impasses ou dificuldades de produção e realização de serviços.

Na relação entre organização e seus integrantes, é importante perceber as condições do contexto organizacional como algo que permite compreender como se dá o comportamento dos integrantes de uma organização, quais são os seus valores, como percebem o que acontece com e dentro da organização. O clima organizacional deriva de aspectos objetivos da estrutura da organização, como a dimensão organizacional, o grau de centralização das decisões, a

quantidade dos níveis hierárquicos e o limite de poder neles existentes, a tecnologia que a organização utiliza, além das regras formais que limitam o comportamento individual e que são, necessariamente, divulgadas.

## 2.2 Estrutura de funcionamento lógico

Já com relação ao conteúdo da comunicação interna, Almeida (2013) descreve um conjunto de elementos reveladores do funcionamento da comunicação interna nas organizações, salientando a importância que ela vem ganhando nas estratégias empresariais.

Segundo Teobaldo Andrade baseado em Fonseca (1998, p.101) *apud* Almeida (2013, p.92) “a comunicação nas organizações é o processo através do qual as pessoas que nelas trabalham procedem ao intercâmbio de informações dentro de uma empresa ou repartição, tendo em vista a sua maior eficácia”. O autor destaca ainda que:

A comunicação da empresa não nasceu do dia para a noite. Foi elaborada lentamente sobre as insuficiências dos sistemas de informação e de acordo com a evolução de gestão das empresas. Na mesma linha, Villafañe (1998, p. 243, *apud* ALMEIDA, 2013, p. 92) afirma que a principal função da comunicação interna é “apoiar estruturalmente o projeto empresarial, seja qual for a orientação estratégica da empresa em termos de gestão”.

Três elementos, são fundamentais para entender o conteúdo associado à comunicação interna:

“(1) um estado espontâneo da organização que compreenda o sistema organizacional e o enquadramento da organização no seu todo – a comunicação interna é indissociável das estruturas organizacionais e dos sistemas organizacionais; (2) um sistema construído pela organização em que a comunicação interna poderá ser provocada, controlada e antecipada; (3) a procura da melhoria de funcionamento da organização – ancorada na premissa da complexidade organizacional no que diz respeito à competitividade dos mercados, devendo articular diferentes sistemas e subsistemas organizacionais”. (BONEAU E HENRIET, 1990, *apud* ALMEIDA, 2013, p.93)

O autor evolui tecnicamente para explicar que, baseado em Myers e Myers, 1982, a comunicação interna tem três diferentes funções: (a) função de produção e controle; (b) função de inovação; (c) função de socialização.

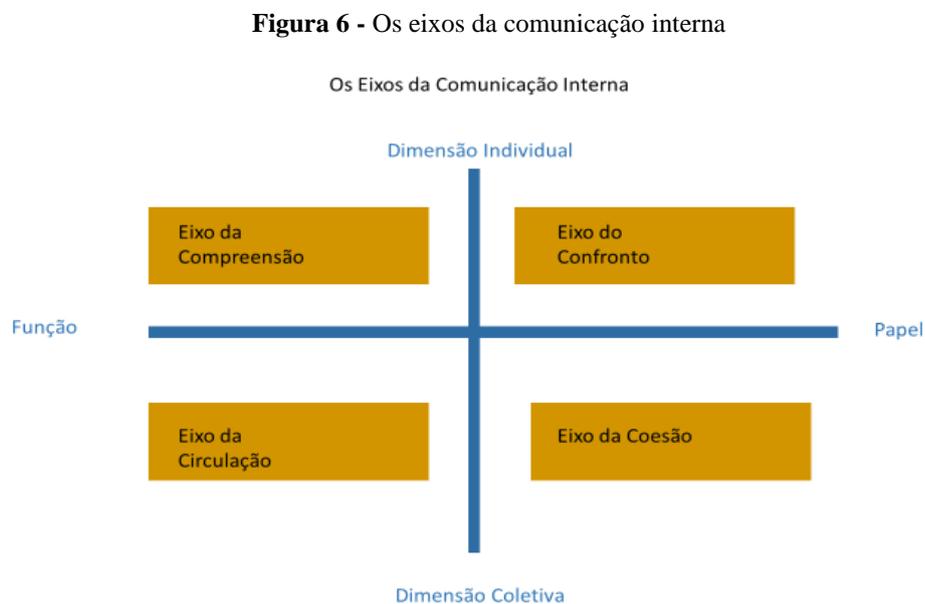
“Enquanto na primeira a comunicação tem um papel de coordenação e regulação dos objetivos da produção, a segunda visa a novas ideias e procedimentos e a terceira é orientada para a importância das relações interpessoais no ambiente de trabalho, quer a nível emocional, quer racional, assumindo, claramente, uma função integradora da comunicação interna”. (ALMEIDA, 2013, p.93).

Compilando vários autores, como Myers e Myers, Brault e Villafañe, o pesquisador explica que, apesar das várias interpretações dadas às funções da comunicação interna, ela é a base do projeto da organização, e seu papel é fundamental para conseguir o envolvimento de todos os membros da organização.

“Diálogo e transparência são valores fundamentais numa organização, para que todos, colaboradores e chefias, se sintam ouvidos, de forma a se sentirem mais motivados e integrados na organização. É o sentimento de pertença que deve sobrepor-se ao simples objetivo de promover um produto”. (ALMEIDA, 2013, p.94)

A comunicação interna, segundo Kunsch (2003), deverá ser amplamente ponderada e alinhada com outros sistemas organizacionais, de forma a atingir as potencialidades máximas que lhe são atribuídas. “O ato de comunicar leva ao diálogo e à circulação de ideias, que irão influenciar os membros da organização, e não está diretamente ligado ao que se comunica, mas sim à maneira como se comunica” (ALMEIDA, 2013, p. 95).

Os eixos da comunicação interna (Figura 3), de acordo com Almeida (2013, p. 95) representam os vetores de atuação e situam-se no nível da compreensão, da circulação, do confronto e da coesão.



Fonte: Almeida (2013, p. 95)

No eixo da compreensão, relacionado com a função numa dimensão individual, a comunicação interna favorece a compreensão no aspecto formativo, apoiando a assimilação de um saber-fazer, quanto à tarefa a desempenhar.

O eixo da circulação, também relacionado à tarefa, mas numa dimensão coletiva, atua em complementaridade com o eixo da compreensão: a compreensão só fará sentido se existirem condições propícias de circulação.

Já o eixo do confronto está relacionado com o contributo do papel numa dimensão individual, ou seja, dá importância ao desempenho do papel e ao seu significado na organização.

Por fim, o eixo da coesão, também está relacionado ao papel, mas numa dimensão coletiva: a comunicação é condição de coesão, ou seja, a comunicação interna tem uma dimensão de maior alcance do que a transmissão de informações e a garantia da coordenação de funções e papéis a desempenhar.

“O objetivo deste eixo é que todos os indivíduos inerentes à organização partilhem os mesmos objetivos, valores e cultura, criando um sentimento de pertença e de identificação com a organização” (BONEU E HENRIET, 1990, *apud* ALMEIDA, 2013, p. 96).

Para que a articulação entre os eixos funcione eficazmente, é necessário que comunicação interna persiga três grandes objetivos: *dar a conhecer, ser aceite e promover a ação*. Assim, as quatro principais vocações da comunicação interna são: (a) pedagógica, (b) mobilizadora, (c) “federadora” e (d) representativa. A vocação **pedagógica** dá a conhecer a organização: explica a empresa e o meio ambiente organizacional (ao nível do eixo da compreensão e do confronto); a vocação **mobilizadora** envolve e motiva todos os indivíduos da organização (ao nível do eixo da circulação, coesão e confronto); a vocação “**federadora**” dinamiza os valores do coletivo (ao nível do eixo da coesão e da circulação); por fim, a vocação **representativa** tem como função que cada um transmita a mesma imagem para o exterior (ao nível do eixo do confronto e da coesão).

“Todos os eixos da comunicação interna são relevantes para que se cumpram os objetivos e as funções a eles associadas. A empresa deve criar condições favoráveis ao confronto e coesão, para que, no conjunto, todos os eixos funcionem”. (BONEAU E HENRIET, 1990, *apud* ALMEIDA, 2013, p. 97).

### 2.3 Papel Funcional e Social

Para as organizações não governamentais de modo geral, sua reputação e imagem junto ao seu público interno é algo central, na medida em que ela representa, no imaginário de seus colaboradores, aquilo que Torquato (2015, p. 27), em sua metáfora, descreve como “uma vitamina *homeostática* promovendo o equilíbrio interno”. O colaborador simpatizante da causa tem na entidade uma alavanca, um suporte ou, como afirmado anteriormente, o “arco”

com o qual pode lançar suas “flechas” (competências profissionais) para alcance das causas humanitárias que defende. Onde mais ele poderia inscrever-se? O engajamento, a concordância e os níveis de motivação dependem desse sistema, cujos fluxos organizacionais e comunicacionais da ação das ONGs “funcionam como veias abertas que fazem o sangue correr para os lados, para cima e para baixo” (TORQUATO, 2015, p. 27).

Nesse sentido, Pessoni e Silva (2011) trazem contribuições sobre a comunicação organizacional na formação de uma imagem positiva da empresa junto ao público interno. Para os autores, a comunicação organizacional é um “desencadeador de relacionamentos entre empresas, grupos e associações de classe, como objeto manipulador de anseios, extrapolando barreiras e construindo uma sociedade com a inserção de novas culturas, moldes políticos e sociais” (PESSONI e SILVA, 2011, p. 107).

A comunicação é tratada como uma ferramenta, um instrumento que pode melhorar o processo de gerenciamento de determinado empreendimento. Essa, pois, é uma das funções da comunicação, mas é preciso avançar, é preciso visualizar a comunicação como um processo, como uma perspectiva de maior desenvolvimento, como algo que gera conhecimento para as pessoas, que modifica estruturas e comportamentos.

É necessário ampliar a visão de comunicação organizacional. As empresas que passarem a entender e a praticar a comunicação nessa perspectiva, certamente, estarão evoluindo como organização. (MARCHIORI, 2010, p. 148, *apud* PESSONI e SILVA, 2011, p. 107)

A comunicação terá reflexos positivos no público externo se ela for adequada numa primeira instância, ao corpo funcional, por meio da comunicação interna.

Neste sentido, se a atividade servir a eles como um livre fluxo das ideias e opiniões de todos, terá efeito positivo dentro das empresas e, conseqüentemente, assegurará os vínculos e compromissos de todos os envolvidos. (PESSONI e SILVA, 2011, p. 109)

A ideia é partilhada por Marchese (2005, p. 46-47, *apud* PESSONI e SILVA, 2011, p. 112), que denomina o público interno como um dos públicos estratégicos: “[...] aqueles que impactam diretamente nos negócios e nas atividades da empresa – de forma transparente, ética e objetiva”.

A comunicação com o público interno é fundamental e fomentadora de toda a comunicação organizacional, pois é com ele que a empresa estabelece o primeiro contato, e é também responsável pela construção de um conceito acerca da organização:

[...] hoje, as empresas têm inúmeros públicos que têm impacto nos seus negócios, nas suas operações. O primeiro desses públicos estratégicos são os

próprios trabalhadores. Estes são os grandes formadores de opinião através de suas famílias, das comunidades onde estão inseridos, do seu relacionamento no dia-a-dia com os consumidores e com os seus fornecedores. Hoje a comunicação [...] para ser eficaz precisa de ser a postura de toda a empresa, do conjunto da organização. Nesse sentido, é claro que os trabalhadores têm um papel fundamental (NASSAR, 1998, p. 17, *apud* PESSONI e SILVA, 2011, p. 113).

Como ferramenta estratégica das organizações, a comunicação interna terá uma funcionalidade organizacional, capaz de determinar e estimular o desempenho e o êxito de uma empresa. Será uma forma de compartilhar uma visão e uma estratégia para atingir um objetivo comum.

Para que funcionários se comprometam com a entrega de produtos e serviços de qualidade, e se mantenham coesos, numa ONG, por exemplo, em torno da causa humanitária defendida, “precisam receber informações que lhes permitam compreender e aceitar seus papéis individuais e coletivos nesse processo, revelando ser essencial o papel da comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade” (ALMEIDA et al., 2010, p. 20, *apud* PESSONI e SILVA, 2011, p. 114).

O estabelecimento da comunicação nas empresas é dado por meio dos seus veículos, como jornais internos ou *house-organs*, intranet, boletins e jornal mural, ou quadro de avisos, eventos, e-mails, dentre outros. Como parte integrante da comunicação organizacional, a comunicação interna também deve constar no mesmo planejamento estratégico, pois o sucesso dela está diretamente ligado à importância a ela atribuída nesse composto.

As empresas são organizadas por processos e precisam alavancar a simultaneidade entre as áreas para ter a possibilidade de otimizar o uso de verbas, pessoas e instalações. No entanto, para acompanhar essa demanda, faz-se necessária, cada dia mais, a integração dessa mão de obra ao ambiente de trabalho, hoje considerada como fonte propulsora e desencadeadora de novas ideias e imprescindível para o alcance de resultados.

Essa integração, ou fazer com que os funcionários se tornem parte da empresa, dá-se por meio das mensagens que a empresa transmite a eles, traduzindo um ambiente de confiança, ética e responsabilidade por suas ações. É necessário um rigoroso sistema de comunicação interna, base para a gestão das pessoas e dos negócios. Marchiori (2006, *apud* PESSONI e SILVA, 2011, p. 213) afirma que a comunicação “oportuniza a troca de informações, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atitudes das pessoas”.

Francisco Higa (2004, p. 52, *apud* PESSONI e SILVA, 2011, p. 118) argumenta que “a melhor forma de entender alguém é enxergar através de seus olhos”. Conversar e buscar entender quais as aspirações das pessoas em relação a elas são propósitos que as empresas devem buscar para estabelecer um relacionamento de confiança mútua entre as partes.

Segundo Neves (1998, p. 314, *apud* PESSONI e SILVA, 2011, p. 118), os objetivos da comunicação interna são os seguintes: “Motivar os recursos humanos; Ajudar na construção de um comportamento profissional necessário às características do negócio; Conhecer a opinião, os sentimentos, as aspirações dos recursos humanos; Informá-los; Criar embaixadores da empresa e do empreendimento”.

Pode-se perceber que, em uma organização, e em especial naquelas sem fins lucrativos, antes de tudo, os principais ativos são as pessoas, que definem seus papéis sociais e, além disso, relacionamentos pessoais, ingredientes básicos para os ambientes de trabalho que queiram preservar a satisfação do funcionário e o respeito mútuo ao ser humano. (PESSONI e SILVA, 2011, p. 119)

Assim, a comunicação organizacional contribui para formação de uma imagem positiva junto aos funcionários da empresa. Para isso, porém, são necessários processos qualificados na comunicação com seu público interno e que estejam integrados com os processos de comunicação global incluindo outros públicos.

Marchese (2007, *apud* PESSONI e SILVA, 2011, p. 121) não considera que a comunicação seja a única capaz de formar uma boa imagem e sim uma junção de outros componentes, desde o ambiente de trabalho até a as questões empresariais condizentes a qualquer organização.

Ao levantar a hipótese da construção de uma imagem positiva da organização com os seus funcionários, por meio da comunicação interna; Pessoni e Silva (2011, p. 122) comprovam que há possibilidade de sucesso por meio das mensagens passadas e ainda pelas ações e atitudes da empresa. “Para que ocorra a efetiva comunicação com os colaboradores, há necessidade de que recorramos ao ‘mix’ de ferramentas existentes na comunicação interna organizacional”.

### **2.3.1 A correlação científica entre comunicação e a satisfação no trabalho**

Outro trabalho que aborda a relação entre comunicação interna e a satisfação e a fidelização das pessoas no trabalho foi desenvolvido por Sulentic (2014). Publicada pelo *Portal of Scientific Journals of Croatia*, a pesquisa aborda aspectos práticos e científicos

dessa relação. Através de análises regressivas, a autora identificou uma correlação entre certos fatores da comunicação e clima organizacional com a satisfação e lealdade dos funcionários. Os fatores identificados foram: disponibilidade de informações sobre atividades corporativas percebidas pelos empregados; satisfação com colegas de trabalho; estabilidade no emprego; importância do trabalho dentro da organização e um sentimento de injustiça.

A comunicação entre as pessoas é não só uma parte necessária do desempenho nos postos de trabalho, mas também um fator importante na consecução das necessidades sociais do ambiente de trabalho. Os funcionários que estão mais bem informados se sentem mais satisfeitos com o trabalho realizado e dispostos a colocar mais energia e esforço para executar seu trabalho diário, bem como para a realização das metas organizacionais (CUTLIP; CENTER e BROOM, 2003; TENCH e YEOMANS, 2006 *apud* SULENTIC, 2014, p.61). A qualidade da comunicação interna impacta na melhoria da produtividade, reduzindo absenteísmo, no aumento dos níveis de inovação, na redução do número de greves, nos produtos de maior qualidade em serviço de melhor reputação, além de custos operacionais reduzidos (CLAMPITT e DOWNS, 1993 *apud* SULENTIC, 2014, p.61).

As principais mudanças organizacionais refletem-se sobre a experiência subjetiva da qualidade do ambiente em que os funcionários trabalham, o que pode afetar sua satisfação e lealdade.

Clima e comunicação referem-se à maneira pela qual os membros de uma organização consideram as peculiaridades da comunicação no ambiente de trabalho (ROGERS, 1987 *apud* SULENTIC, 2014, p.61). Clima também é a disposição subjetiva percebida pelos empregados do ambiente interno de uma organização. Esse conceito pode ser identificado através dos relatórios de membros de uma organização, como as mensagens que transmitem e sua percepção dos eventos da empresa (PINCUS, KNIPP e RAY-CAMPO, 1990 *apud* SULENTIC, 2014, p.61)). Estudos mostram que a qualidade do clima e da comunicação contribui para a percepção de atratividade aos seus membros, a sua satisfação e lealdade no trabalho (ROGERS, 1987).

A comunicação, uma das funções fundamentais em qualquer organização, refere-se ao processo de transmissão de informações, ideias, pensamentos, atitudes e planos entre indivíduos ou parte deles na organização. A sua finalidade é a ação direta para o benefício da empresa (TENCH e YEOMANS, 2006 *apud* SULENTIC, 2014, p.62).

“O modelo utilizado foi testado em vários momentos usando a análise de regressão. A análise de regressão mostrou uma significativa correlação estatística entre os fatores-chave clima comunicação e satisfação no trabalho” (SULENTIC, 2014, p.75).

A autora conclui seu trabalho indicando que, no ambiente organizacional moderno, a comunicação não é somente o ato de informar. Pode se tornar uma base para a criação de um novo valor e alcançar vantagens competitivas, especialmente ganhando importância durante uma mudança estratégica nas empresas. A comunicação profissional e os gestores são confrontados com questões relacionadas com as mudanças estratégicas e práticas de gestão durante todo o processo de mudança e não prescindem de diretrizes e estratégias claras de comunicação com funcionários (SULENTIC, 2014).

Em propositura semelhante à da autora, a América Latina também investiga a relação entre comunicação e a satisfação das pessoas no ambiente organizacional. Assim se desenvolve o trabalho de Bayardo et al. (2013), da Universidade de Juarez, no México, quando pesquisam este tema em situações empresariais específicas.

Nos últimos anos, um grande número de organizações, tanto públicas como privadas, têm implementado *downsizing*<sup>1</sup> com o objetivo de melhorar a produtividade, eficiência e competitividade. O trabalho investiga a relação entre a comunicação interna, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional em empresas de implementação desta estratégia de mudança. Os resultados mostram que a comunicação interna tem um efeito positivo sobre a satisfação no trabalho, e que a satisfação no trabalho, por sua vez, tem um efeito positivo sobre o comprometimento organizacional (BAYARDO et al., 2013)

O ambiente dinâmico de hoje está forçando as empresas a implementarem estratégias para se adaptarem às novas condições.

Comunicação eficaz e estabelecimento de relações próximas com os trabalhadores são instrumentos fundamentais para mantê-los informados sobre as mudanças que ocorrem em sua empresa e para incentivá-los a esforçar-se para alcançar os objetivos da empresa e integrá-los em seu próprio (MESTANZA et al., 1999 *apud* BAYARDO et al, 2013, p. 8).

Também Fonseca, 2005, aborda essa questão da eficácia de uma estratégia de comunicação nas relações humanas organizacionais e que lhe dá significado.

A comunicação é definida como o racional específico do humano e a qualidade emocional das pessoas emerge da necessidade de entrar em contato com os outros através da troca de ideias que adquirem um sentido ou significado dependendo do compartilhamento anterior de experiências. A comunicação pode ser intrapessoal, interpessoal, de grupo, pública, ou massa (FONSECA, 2005 *apud* BAYARDO et al, 2013, p.8).

---

<sup>1</sup> *Downsizing* significa achatamento ou diminuição de tamanho de estruturas organizacionais, visando racionalizar processos de trabalho e reduzir as instâncias hierárquicas decisórias das organizações.

Assim, podemos compreender a comunicação organizacional de três maneiras diferentes:

1. como um processo social, através da interação entre os diferentes indivíduos que trabalham dentro e fora da organização;
  2. como uma disciplina que estuda a forma como a comunicação se dá dentro das organizações, entre as várias organizações, e entre a organização e seu ambiente externo;
  3. como um conjunto de técnicas e atividades que as empresas podem usar para desenvolver uma estratégia que facilita e acelera o fluxo de mensagens.
- (ANDRADE, 2005 *apud* BAYARDO et al, 2013, p.9)

As empresas com uma comunicação aberta entre os membros da organização têm trabalhadores que estão satisfeitos e motivados, dois aspectos que, segundo a literatura, são afetados pela implementação de novas estratégias de mudança (BUHLER, 1994 *apud* BAYARDO, 2013, p.10).

Considerando-se todos os seus benefícios, alguns pesquisadores veem a comunicação interna como potencialmente crítica para o sucesso da implementação do *downsizing*, juntamente com o envolvimento dos trabalhadores e uma preparação adequada.

Assim, como primeiro passo, os gestores que estão implementando um processo de mudança como *downsizing* precisam estar cientes dos potenciais benefícios que a boa comunicação pode proporcionar, uma vez que este é o cerne da implementação de qualquer estratégia e é visto como um fator crítico para a melhoria de atitudes e comportamentos dos trabalhadores.

A satisfação no trabalho, definida como a forma como os trabalhadores se sentem no seu ambiente de trabalho tanto física como psicologicamente, é uma das atitudes que têm recebido mais atenção na pesquisa de comportamento organizacional (AMOROS, 2007; ROBBINS, 2004 *apud* BAYARDO et al, 2013).

Robbins e Decenzo (2004) definem o conceito como atitude geral do empregado para com o seu trabalho, que inclui sentimentos positivos ou respostas agressivas. Trata-se de uma percepção subjetiva de experiências refletidas nos trabalhadores com mais tempo de trabalho, com os trabalhadores experimentando diferentes níveis de prazer ou descontentamento em seu trabalho. (ROBBINS E DECENZO, 2004 *apud* BAYARDO et al, 2013, p.11)

Em geral, a satisfação no trabalho refere-se à atitude geral da pessoa em relação ao seu

trabalho, de modo que, quando o indivíduo está satisfeito ele irá mostrar uma atitude positiva em direção a ela (AMORÓS, 2007). Essas são reações emocionais complexas e diversas, e assim o conceito é considerado multidimensional (PEIRÓ e PRIETO, 1996 *apud* BAYARDO et al, 2013).

De acordo com a *Society for Human Resource Management*, os cinco aspectos mais importantes da satisfação no trabalho dos funcionários são, em ordem decrescente: remuneração, benefícios, segurança no emprego, equilíbrio trabalho-vida e comunicação entre funcionários e gerentes (LOCKWOOD, 2007 *apud* BAYARDO et al, 2013, p.11).

Meyer e Allen (1991) desenvolveram um modelo tridimensional do comprometimento organizacional.

- **Comprometimento Afetivo:** esta dimensão reflete o estado emocional do trabalhador, e sua identificação com e envolvimento na organização, representando o seu desejo de ser leal à organização, bem como a ligação emocional que o indivíduo estabelece com a sua organização. Pessoas altamente comprometidas, por meio da identificação com a sua empresa, comprometem-se com seus valores e objetivos e declaram a sua vontade de permanecer na empresa.
- **Compromisso Normativo:** esta dimensão reflete a sensação de ter a obrigação de permanecer na organização. Trata-se de uma disposição para ser leal e comprometido e, neste aspecto, pode-se comparar a organização à família, país do funcionário ou religião.
- **Comprometimento instrumental:** esta dimensão reconhece os custos associados com a idéia de deixar a empresa, em outras palavras, o apego material que o funcionário tem com sua organização. O trabalhador considera que, se deixar a empresa, terá de sacrificar o que já se investiu nele. (MEYER E ALLEN, 1991 *apud* BAYARDO et al, 2013, p.12)

A comunicação interna desempenha um papel muito importante para o sucesso da implementação do *downsizing*, pois, mantendo-se supervisores de produção informados sobre as mudanças que estão acontecendo na empresa, em grande medida, evitam-se rumores, que podem começar e espalhar-se como resultado da falta de informação através de canais formais e pode originar estresse e incerteza (BAYARDO et al., 2013).

O impacto da comunicação nas organizações é fundamental e decisivo para que sejam competitivas. Assim, a comunicação interna, especialmente, é uma área estratégica

de desenvolvimento organizacional, tendo efeitos de alinhamento dos públicos internos com a estratégia de comunicação organizacional global.

Entre os mais diversos fatores que afetam a produtividade da organização, a coesão, a identificação ou a motivação dos colaboradores, identificam-se como alguns dos mais importantes. Compreender de que modo pode a Comunicação Interna apoiar o desenvolvimento de indicadores desta natureza nas organizações é, pois, um propósito relevante (ALMEIDA, 2013, p. 91).

Almeida (2013), ao trabalhar a importância da comunicação interna na motivação dos colaboradores, destaca que as organizações na atualidade se encontram inseridas em ambientes extremamente competitivos e dinâmicos, fruto da presença em mercados abertos e em permanente mudança. Por esta razão, as organizações tendem a olhar para os seus recursos humanos e a encontrar formas de geri-los e desenvolvê-los estrategicamente.

Dessa forma, parece ser importante que as organizações saibam estimular um conjunto de indicadores de desempenho associados ao fator humano, como a motivação, o compromisso ou a satisfação dos colaboradores. Como as organizações bem-sucedidas contam com pessoas competentes que sabem transformar as suas aptidões em valor acrescentado, o que pressupõe uma paixão por aquilo que fazem e pelo ambiente organizacional em que se inserem, para Almeida (2013, p. 92), “não é estranho que no centro da organização deva estar a componente humana, ou seja, as pessoas, e que se desenvolvam esforços efetivos para aperfeiçoar este fator de competitividade”.

Uma das áreas que permitem uma estimulação positiva do fator humano é a da comunicação organizacional, nomeadamente, no quadro da atuação estratégica em comunicação interna (KUNSCH, 2003). Esta é uma área atualmente em discussão por parte da comunidade científica, relativamente ao modo e à forma como pode ser desenvolvida estrategicamente para gerar efeitos comportamentais e atitudinais duradouros no componente humano das organizações.

A comunicação interna e a motivação são fulcrais para o ótimo desenvolvimento organizacional, pois dinamizam as estruturas e melhoram os resultados organizacionais.

Com a exposição desenvolvida, foram apresentados argumentos que parecem indicar que a comunicação interna é relevante para o bom desempenho dos colaboradores e conseqüentemente para a sua motivação, bem como a retroalimentação. A articulação entre os eixos da comunicação interna e as teorias da motivação parece demonstrar que a relação entre estas duas dimensões é o cerne de todo o sucesso organizacional. É nesta perspectiva que a comunicação interna pode funcionar enquanto uma área interessante para desenvolver os capitais humanos das organizações. (ALMEIDA, 2013, p.102)

Respondendo à pergunta “Como a empresa utiliza a comunicação para influenciar o comportamento da comunidade empresarial? ”, o Prof. Torquato (2015) explica como uma fonte afeta o comportamento de um receptor, partindo da distinção entre dois tipos de objetivos que se podem observar na comunicação: o objetivo “consumatório” e o instrumental. “Isto nos dá a ideia de fruição da comunicação, no próprio momento em que as mensagens são transmitidas (objetivo “consumatório”), e de fruição da comunicação, tempos após a transmissão das mensagens (comunicação que é instrumento para produção de outro comportamento – objetivo instrumental)” (TORQUATO, 2015, p. 77).

Na empresa, os objetivos da comunicação são os de modificar e adaptar o comportamento das pessoas às normas traçadas, influenciar atitudes e preferências, carrear todos os atos com vistas à execução das metas programadas. Os objetivos gerais da comunicação devem produzir:

- a) Maior prazer e satisfação no trabalho e nas relações de cada um com seus companheiros;
- b) Atitudes mais desejáveis e mais racionais, em consequência de um maior sentido de participação e talvez de uma melhor informação acerca do ambiente de trabalho;
- c) Um sentimento mais desenvolvido do dever, em consequência de uma definição mais clara de autoridade e de responsabilidade, uma ação mais inteligente no trabalho e nas negociações.

Observa-se, pois, que a comunicação organizacional é semelhante a todo processo de doutrinação. De educação e até de propaganda, assumindo características essencialmente persuasórias. Esse objetivo de produzir atitudes e comportamentos nas relações interpessoais e estruturais da empresa parece-nos instrumental. (TORQUATO, 2015, p. 77)

## **2.4 A comunicação interna, a cultura e a modernidade líquida**

Dois trabalhos pesquisados talvez expliquem essa disfunção, mesmo que parcialmente. Um deles é a análise desenvolvida por Sant’Ana (2013), que aborda a comunicação interna e o planejamento estratégico na modernidade líquida e o outro, na mesma linha de raciocínio, é do Prof. João de Deus (2015), que fala do sentido de pertencimento e a cultura organizacional para a gestão da comunicação interna.

Sant’Ana analisa como se dá o processo de comunicação interna de uma organização na contemporaneidade, num momento em que as estruturas socioculturais mudam muito rapidamente, as pessoas mantêm ligações muito frágeis umas com as outras e aumentam os

contatos através de computadores. Busca compreender o ambiente organizacional contemporâneo, onde a alta competitividade, as mudanças constantes e a pressão por resultados rápidos dificultam o estabelecimento dos vínculos e a criação de ambientes comunicacionais saudáveis.

Em tempos de mudanças constantes como os de hoje, comunicar-se com competência tornou-se condição para o crescimento e para a sobrevivência das organizações. Assim, é natural que o processo de comunicação tenha se tornado estratégico dentro das corporações. Se antes a área de Comunicação costumava estar ligada ao setor de Relações Públicas, hoje, cada vez mais, está apoiada pela alta direção ou mesmo pela presidência da empresa.

As mudanças que o ambiente organizacional tem sofrido nas últimas décadas em função da globalização são mais rápidas e intensas do que quaisquer jamais vistas em outros séculos.

[...]. Na revolução dinâmica que se vem experimentando dia a dia, a comunicação interna deve considerar três grandes fundamentos: orientar-se para o cidadão nas organizações, [...]; promover o conhecimento sobre a cultura organizacional e o envolvimento das lideranças com o planejamento e a disseminação das mensagens; ser ágil, verdadeira e parte de um sistema de comunicação integrada. Só assim ajudará as organizações a alcançar seus objetivos e, ao mesmo tempo, oferecerá ao público interno a possibilidade de também alcançar seus próprios objetivos (LEMOS, 2011, *apud* Sant’Ana, 2013, p.20).

Muitas empresas procuram subordinar a área de Comunicação à alta direção, o que ocorre no caso da ONG VIVA. Isso vai ao encontro do que diz Marchiori (2008), que comenta a necessidade de evidenciar-se o valor que a comunicação assume nas organizações, não agindo de maneira fragmentada.

A comunicação organizacional precisa ser vista como uma unidade, precisa ser vista sob a perspectiva da sua função nas empresas. É fundamental que passe a concentrar suas atividades – tanto em nível interno quanto externo – em uma única área, preferencialmente estratégica, no sentido de exercer poder e influenciar na condução do processo de comunicação organizacional. Ou seja, é necessário criar uma gestão que possa desenvolver a totalidade da responsabilidade da comunicação integrada e não mais vinculada à área de recursos humanos ou marketing. [...] (MARCHIORI, 2008 *apud* SANT’ANA, 2013, p. 22).

Mesmo as melhores e mais bem fundamentadas iniciativas de relacionamento com o público interno podem transformar-se em meras intenções, ou até problemas, se não tiverem um programa bem estruturado de comunicação. Isso nos leva a crer que, em primeiro lugar, não existe receita infalível do “relacionamento ideal” com o público interno. Segundo, que

essa relação precisa ser “cultivada”. E isso requer ferramentas que devem ser usadas na hora certa e no lugar certo.

“Líquido” é o termo utilizado pelo sociólogo polonês radicado na Inglaterra Zygmunt Bauman para descrever a sociedade pós-moderna. A metáfora foi empregada por ele pela primeira vez em 2000, quando publicou o livro *Modernidade Líquida*, onde discutia as características do mundo atual como um ambiente de mudanças rápidas, de um consumismo extremado, onde o tempo, mais que o espaço, é o que conta. A fluidez destes novos tempos seria uma oposição ao momento “sólido” de outras épocas, mais tradicional e duradouro.

Toda essa transformação também se reflete no ambiente organizacional. Décadas atrás, eram comuns empresas que desenvolviam relações estáveis com seus funcionários, que gozavam de longas carreiras numa mesma companhia e tinham altos investimentos em treinamentos para crescerem galgando cargos ano após ano. A partir dos anos 1990, esse cenário se modificou. Houve um grande investimento em tecnologia, a competição tornou-se bastante acirrada devido à abertura de vários mercados e novas estratégias organizacionais foram definidas. Assim, a reestruturação passou a ser uma questão de vida ou morte para muitas empresas.

Nesta sociedade líquido-moderna, segundo Bauman, a fluidez, a agilidade, o consumismo, a leveza e todas essas características que impulsionam os novos tempos levaram a uma fragilização das relações que passa, também, pela forma como as pessoas se relacionam, inclusive com seus empregos. Os vínculos ficaram “fracos”.

Nesse sentido, vínculos fracos podem significar fragilidade de comunicação. Norval Baitello Júnior (2008) diz que todo processo de comunicação tem a intenção de estabelecer e manter vínculos. Para o autor, não é a informação o elemento constitutivo de um processo de comunicação e, sim, o vínculo, dentro de sua complexidade e de sua amplitude de potencialidades. Assim, se a informação busca a certeza como parâmetro, o vínculo aposta na probabilidade. Baitello Júnior (2008) considera que é impossível determinar de antemão quais dos apelos de um corpo a outro se transformarão em vínculos, por isso se utilizam vários deles na busca da comunicação.

O clima interpessoal compõe-se da confiança e da percepção que os interlocutores têm um do outro e independentemente do que está escrito em normas e padrões internos, organogramas ou descrições de cargos, as pessoas, quando interagem, formam relacionamentos complexos.

No entanto, quando as pessoas mantêm “contatos” nas relações virtuais, via redes sociais, como o Facebook, por exemplo, a ideia de conexão pode ser pensada como um

contraponto ao vínculo proposto por Baitello. Assim, o não estabelecimento de um vínculo – a presença de uma mera “conexão” entre os protagonistas de um processo de comunicação – prejudicaria a comunicação esperada. “Quando o vínculo não ocorre, e se estabelece uma mera conexão, o processo de comunicação pode se tornar ‘frouxo’ e, assim, a ação esperada não virá. Essa ‘frouxidão’ no processo comunicacional também se percebe em outros momentos das relações dos colaboradores de uma empresa” (SANT’ANA, 2013, p. 46), afetando o engajamento do colaborador para com a empresa e seu desejo em cumprir com a ação que esperam dele. Assim, a agitação que caracteriza essa liquidez narrada por Bauman torna-se “ruído” para a comunicação e implementação da estratégia.

Num ambiente com tanta mudança, os laços ficam fracos até mesmo porque o tempo de convívio das pessoas é curto, pois muda-se de emprego muito rapidamente. Tornando ainda mais líquida essa situação, o profissional da área de comunicação do mundo líquido organizacional da atualidade precisa diariamente lidar com o excesso de informações para direcionar cada uma delas a seus devidos canais, de modo a não perder o foco de suas atividades e fazer com que as informações cheguem aos devidos destinatários. É nesse mundo que surge “a irmã gêmea” da comunicação: a incomunicação (BAITELLO, 2008), pois a atual velocidade de transmissão de dados gera um excesso de informações e, paradoxalmente, favorece a “incomunicação”.

Ao estudar essa modernidade, surgiram os indícios do quanto as características da sociedade líquido-moderna (velocidade, excessos, laços frágeis, descartabilidade das coisas) influenciam no processo de comunicação. Mais especificamente, no recorte desta pesquisa, o quanto elas “perturbam” a vida organizacional e, conseqüentemente, o processo de comunicação interna.

O Prof. João de Deus Dias Neto (2015), em seu trabalho sobre comunicação institucional, descreve as práticas comunitárias nas organizações, como situações formadas pelo “estar junto social” – o sentimento de pertencimento, que se liga e se explica pela comunidade. Esse fenômeno de as pessoas terem a necessidade de estar juntas, por algum tipo de motivação, atende à premissa básica do aspecto gregário do homem, ainda mais em se tratando de ambientes empresariais. Aquele que se isola, pela moderna concepção da necessidade de sujeitos proativos em suas atuações, estará fadado à estagnação de sua projeção social, sob o ponto de vista da competitividade reinante na sociedade moderna. Pertencer a algum tipo de comunidade é, antes de tudo, condição *sine qua non* para os indivíduos.

Fazendo uma analogia entre organização e instituição sob o ponto de vista sistêmico, estrutura e funcionamento organizacional e perenidade, percebe-se que, nas organizações, o sistema reinante é direcionado à obtenção de resultados e nas instituições existe um sistema com funções sociais. Assim, como sistema, a diferença está na preocupação que a instituição demonstra enquanto agente social em seu meio. Na estrutura e funcionamento, organizações têm uma divisão das atividades de forma a trazer racionalidade e economia nas operações. Já nas instituições, a estrutura e o funcionamento têm vínculos com a identificação das pessoas com a instituição, valores estão presentes nas relações, como caráter e representações simbólicas como devoção.

Quem faz gestão de organizações, lucrativas ou não, para que haja mais engajamento, necessitará buscar uma forma de como promover o sentido de pertencimento, de como evidenciar traços de identidade entre organização e sua comunidade de trabalhadores. Relatos pessoais e as experiências pessoais, quando exploradas, demonstram que estão ancoradas por sentidos relevantes aos protagonistas e carregadas de sensações de pertencimento.

Ao se considerar essa realidade reinante no mundo do trabalho, se houver um trabalho de planejamento de comunicação que consiga trazer essas experiências dos colaboradores, associando-as a questões humanitárias coletivas, cria-se um espaço para que haja efetividade no projeto de comunicação.

Organizações Não Governamentais estão entre as possibilidades de instrumentação comunicacional, pois aguçam o sentido de identidade e pertencimento. Dessa forma, a compreensão dos conceitos basilares da formação das comunidades será indispensável, para que os projetos de comunicação em organizações deste tipo tenham base científica em sua metodologia e aplicabilidade, pois se trata de uma narrativa diferenciada que envolve identidades.

As comunidades se estruturam pela identidade comum de seus membros. A ONG VIVA é uma organização não governamental que atua na área de educação e formação de vulneráveis em situação de risco (pacientes internados em hospitais, especialmente crianças). A lógica de que nas comunidades os sujeitos se sentem seguros é fundamental. A compreensão de suas origens e formas de estruturação facilita a construção de sentido nas mensagens corporativas. Ambientes organizacionais podem revelar suas faces positivas ou negativas, mas a comunidade sempre abriga os que se identificam com ela.

O sentido de pertencimento antecede a comunicação. Assim, laços de identidade são comunicados e, dessa forma, exteriorizados. No ambiente organizacional é a mesma coisa: pessoas se aproximam, porque sinais de identidade e de pertencimento são evidenciados, de

forma voluntária ou involuntária, como relações de empregabilidade ou enraizamento com a organização. Identificar-se é sentir-se pertencente, mas, nesse caso, pertencimento com orgulho a uma comunidade organizacional.

#### **2.4.1 A necessidade de novas narrativas: os discursos e as redes sociais**

Em artigo publicado no livro *Comunicação Organizacional*, coordenado por Margarida Kunsch (2009), Artur Reys Roman traz reflexões sobre os problemas dos discursos organizacionais que impactam na comunicação interna especialmente. Ele fala dos discursos bem-ditos, mal-ditos e não-ditos e das organizações dialógicas, o que parece exemplar para o estudo da comunicação na ONG VIVA. Segundo Roman (2009), a conformação discursiva das organizações não é um fenômeno novo, mas se exacerba com o informacionalismo, a retribalização digital e a centralidade organizacional.

*Informacionalismo*: é expressão proposta por Castells (1999) para designar o que seria um novo modo de produção que se desenvolve na pós-modernidade com a telemática (telecomunicação mais informática). [...] *Retribalização digital*: nome que conferimos ao movimento de socialização do qual participamos atualmente e que acontece graças à ampliação da área de relacionamento além dos limites físicos e geográficos e às possibilidades de interação virtual, propiciadas pelas novas tecnologias digitalizadas. *Centralidade organizacional*: refere-se à importância e ao significado que as organizações passaram a ter na vida das pessoas na pós-modernidade (ROMAN, 2009, p. 127).

Em razão desses fenômenos, aumentam, nas organizações, as parcerias e também os conflitos interpessoais, com o conseqüente aumento da produção discursiva. As verdades oficiais são confrontadas a todo o momento, ou seja, do ponto de vista empresarial, ampliaram-se as possibilidades de produção e divulgação de discursos inconvenientes.

É no bojo dessas mudanças no mundo do trabalho e no ambiente organizacional que a comunicação ganha relevância. As empresas sintonizadas com a contemporaneidade estão atentas a essa nova conformação relacional e investem recursos na administração dos processos comunicacionais.

Só é possível compreender o rico e dinâmico processo de comunicação quando se entende o que é comungar, compartilhar, estar em relação, quando se compreende a comunicação como um momento dialógico e vivo em que se estabelecem relações de afeto, de ódio, de solidariedade, de hostilidade, etc. Afinal participam desse processo sujeitos ativos que possuem vontades, medos, ambições – enfim, uma história de vida.

Nos discursos *bem-ditos*, *mal-ditos* e *não-ditos*, que se referem a esferas específicas e diferenciadas da organização, não existe um enunciado neutro, pois este desenvolve necessariamente uma relação valorativa com o objeto do discurso.

Enquanto os bem-ditos são produzidos na esfera dos relacionamentos administrativos, os mal-ditos são produzidos na esfera dos relacionamentos pessoais e afetivos. Os não-ditos, por sua vez, são enunciados interditados que fazem parte da esfera da repressão (ROMAN, 2009, p. 130).

Os processos comunicacionais são determinados pelo tempo e espaço vivenciados pelo sujeito. Isso significa que as interações comunicativas nas organizações são influenciadas por muitas variáveis, como o clima organizacional, conflitos existenciais, condições de trabalho, relações de poder, expectativas profissionais, vaidade, ambições, desejos, sonhos, frustrações – enfim, pela história de vida dos interlocutores.

Exigir que os funcionários utilizem apenas canais formais para explicitar seu descontentamento equivale à decretação do silêncio e tal fato traz problema adicional para a empresa, pois, se o funcionário não poder dizer o que deseja, deixa de dizer também o que a empresa precisa ouvir. Pesquisas de clima tentam compensar isto, mas nem sempre conseguem.

As organizações dialógicas, caracterizadas pela polifonia discursiva, reconhecem que o conflito discursivo é constitutivo das relações institucionalizadas. Não se deve, portanto, desperdiçar energias tentando, em vão, eliminar os conflitos. É preciso tolerância para que se permita a convivência de discursos antagônicos e complementares.

A interação dialógica é possível graças à intervenção de três elementos: o sujeito, o outro e o contexto. O significado é construído coletivamente nos processos interacionais. “O desejo de cada indivíduo de se reconhecer no mundo como sujeito e nele se localizar ocorre na interação com o outro, no compartilhamento de um tempo e de um espaço comum” (ROMAN, 2009, pp. 145 e 146).

O autor conclui sua análise, destacando ser ilusão acreditar que o mundo do trabalho será algum dia um local isento de conflitos e sem os chamados “problemas de comunicação”. Afinal, nas organizações se untam pessoas com histórias de vida diversas, projetos vivenciais particulares, anseios profissionais diferentes e que devem integrar-se (e muitas vezes suportar-se) para produzir resultados, seguindo direcionamentos estratégicos estabelecidos, quase sempre sem sua participação.

As organizações não são apenas locais para cumprir metas e gerar resultados, mas também espaços de vivências comunicativas em que integram e se confrontam múltiplos projetos existenciais.

Suraia Schelles (2008), sustenta que o sucesso de uma organização está intimamente ligado ao poder da comunicação, é a consequência da boa compreensão da comunicação das lideranças com suas respectivas equipes, tornando as necessidades em realidade, através da comunicação e da transformação da mensagem em fatos.

Para a autora, não há uma forma única de comunicação a linguagem não verbal também é indutora de comportamentos nas comunicações internas. O poder da comunicação consiste exatamente em que ela vai envolver subjetividade, em cujo processo haverá também a percepção os órgãos sensoriais: a visão, o tato, o paladar, o olfato e audição. A comunicação pode ser realizada de diversas formas: as tangíveis, *house organ*, por exemplo e outros, e as intangíveis, como a própria fala, que, na maioria das vezes, não há como registrar. Assim, muitas coisas passam despercebidas, pois também o nosso corpo passa mensagem o tempo todo, e por meio da comunicação não verbal reforçamos nossas crenças. Ou através dele contradizemos tudo.

Atitudes tais como: bom ânimo, atenção, produtividade, prazer e outras atitudes positivas demonstram que há satisfação no trabalho. Porém, o contrário: baixa produtividade, desânimo, falta de satisfação e força para o trabalho, insatisfação perene, críticas excessivas evidenciarão que não há prazer ou satisfação no trabalho, mesmo que verbalmente o empregado ou executivo ao ser perguntado se está satisfeito com seu trabalho diga 'sim'. Evidencia-se que mesmo que a linguagem verbal diga que sim, a linguagem não verbal transmite que não. (SCHELLES, 2008, p. 5)

Portanto, para a organização, as expressões faciais devem despertar interesse e criar sinergia entre líderes e liderados, pois todos gostam de fazer parte de um objetivo, estar integrados e, para isso, nada melhor do que uma comunicação coerente.

Um trabalho de anos para melhorar o clima organizacional pode ser minado por atitudes gestuais agressivas, de desdém, ou que denotem mentiras, ou mesmo assédio moral.

Assim, é fundamental que a linguagem verbal esteja em consonância com o não verbal para uma relação de ganha-ganha. “Ganha a empresa que aumenta sua produtividade, evita conflitos e ganha o corpo gerencial e gerenciados com uma relação interpessoal tranquila, com índice de satisfação de clima organizacional melhor, haja vista o reconhecimento da transparência da organização” (SCHELLES, 2008, p. 7).

Para Carvalho (2012), que estudou o uso das redes sociais no processo de comunicação interna, os novos procedimentos de produção e gestão exigem novas habilidades mentais nem sempre acompanhadas em tempo correto pelas práticas até então usuais. Nesta condição, novas formas de comunicação também se apresentam e exigem uma dinâmica diferente na relação entre os integrantes de uma empresa, especialmente ante a hierarquia de administração.

Neste contexto, não bastam mais os boletins internos, os murais e os e-mails desorganizados e com padrões diversos e multifacetados. É necessário estabelecer uma maneira formal, por meio eletrônico, que garanta sinergia nos ordenamentos organizacionais.

A comunicação por meio de redes digitais se apresenta como o meio bastante indicado para processar uma comunicação contínua, orientadora, dentro da lógica da rentabilidade empresarial, sem que se torne um conjunto de fragmentos e por meio da qual (comunicação digital) se permita que os funcionários interajam e manifestem sua experiência e seu conhecimento. (CARVALHO, 2012, p. 1)

A corrente das relações humanas na comunicação organizacional diz que as motivações e as necessidades de autorrealização são decorrentes das necessidades humanas fundamentais. O homem não trabalha motivado tão somente pela remuneração e pelo interesse econômico, mas também por um conjunto de necessidades que envolvem reconhecimento, segurança, realização pessoal, motivação psíquica, interesse cultural.

A rede de computadores demonstra que estamos envolvidos em uma teia comunicativa complexa, que, no entanto, não evita as relações entre pessoas ou, até mesmo, favorece mais interações entre elas.

A condição estratégica da comunicação interna exige melhor compreensão, pois a comunicação, de forma geral, é mediada por relações de interesse (psíquico, social, econômico, humanitário, etc.) também no caso de organizações de interesse humanitário e coletivo.

A comunicação interna permite a troca de conhecimento, cultura, experiência, que pode conduzir a soluções de impasses ou dificuldades de produção e realização de serviços.

As organizações modernas e “antenas” com as inovações perceberam que, além de boas estratégias de negócios, necessitam de profissionais que se comprometam com os objetivos alinhados com as propostas de negócio e com os valores das organizações. Se antes as empresas acionavam os mecanismos de hierarquia para impor as suas estratégias e dar publicidade às informações, hoje precisam fazer isto por meio de conexões que permitam o “cultivo” de suas culturas por mediações conectadas.

Estar conectado significa ter acesso a recursos que eliminam as distâncias físicas e hierárquicas [...] de maneira muito veloz e bem ampla, o que permite às pessoas a apropriação dos novos recursos de comunicação e estabelecerem suas próprias conexões, tecendo redes próprias, equipes informais, mediando as informações e o conhecimento. (CARVALHO, 2012, p. 5)

Para que a mediação se expresse socialmente, deve ocorrer de forma material, representada pelas instituições mediadoras que disciplinam o relacionamento na sociedade a família, a escola, o sindicato, o partido, a empresa, etc., para que haja consciência individual e coletiva e se criem valores e normas que dão legitimidade e sentido social às mediações. O envolvimento e vinculação dos protagonistas – funcionários e gestores – em um ambiente também *online* explicita uma teia de comunicação em termos de mídia primária. Trata-se de um ambiente ampliado pela mídia terciária ou eletrônica, isto é, o ambiente gerado pelos suportes ou equipamentos digitais.

A comunicação interna tem como objetivo obter consenso sobre os valores da organização, por isso se torna vital para o encaminhamento de soluções e para o atendimento das metas propostas. “Assim, a comunicação interna deve contribuir para que haja desenvolvimento e manutenção de um clima positivo, que propicie o cumprimento das metas estratégicas da organização, o crescimento contínuo de suas atividades e serviços e, também, para sua expansão” (CARVALHO, 2012, p. 6).

O uso de mídias sociais<sup>2</sup> é tema recorrente no meio empresarial e social. As empresas precisam voltar-se para elas, especialmente pela geração colaborativa de conteúdo.

As redes sociais, nas corporações, podem propiciar a modernidade dos relacionamentos, sejam eles normativos ou administrativos. Através delas, o funcionário pode colaborar com ideias, sugestões, compartilhar seus conhecimentos e experiências e orientar os novos contratados, pode manifestar seus pensamentos, suas ideias e opiniões. Com elas, a empresa pode conhecer melhor sua equipe, implantar as boas propostas de quem efetivamente tenha o melhor conhecimento sobre o trabalho, contar com uma equipe mais motivada e disposta, o que implica, por exemplo, diminuir o não trabalho e o retrabalho, questões fundamentais para o negócio da empresa.

A implantação de redes sociais conectadas em dimensão corporativa pode melhorar o ambiente comunicativo das organizações, porque favorecerão a colaboração espontânea dos

---

<sup>2</sup> Mídias sociais são qualquer ferramenta ou serviço que utiliza a Internet para facilitar conversações. É um modelo de transmissão do tipo muitos-para-muitos, baseado nas conversações entre autores, pessoas e pares.

funcionários e aperfeiçoarão as operações nos locais de trabalho, com repercussão em toda a organização.

Com o advento das novas tecnologias de comunicação e daquelas que medeiam a comunicação através de computadores interconectados, o conceito de que as empresas possuem uma dependência das pessoas que a constituem se torna muito mais evidente. Isso porque “esse diálogo intensifica o contato entre as pessoas, dá-lhes condições para exercitar, compartilhar e transmitir o conhecimento e a experiência que lhes toca” (CARVALHO, 2012).

Pessoni e Portugal (2011) também abordam a questão da comunicação participativa nas mídias sociais. Num cenário de emergência do cidadão, que comenta, critica e se faz ouvir, estão inseridas também as organizações, formadas por profissionais que interagem com o mundo exterior a elas. As organizações são formadas por pessoas que, por sua vez, seriam pontos (nós) das redes sociais e detentoras do conhecimento e de habilidades, que, quando compartilhados, transformam-se em aprendizagem organizacional, que resulta na acumulação de novos conhecimentos e, conseqüentemente, impulsionam as inovações.

Para serem motivados a trabalhar pelas metas da organização e se tornarem aliados poderosos das empresas, os colaboradores precisam sentir-se parte dela. Empresas que se descuidam de sua comunicação interna podem ter nos empregados o que especialistas no setor consideram “embaixadores da indiferença”.

Nas empresas, as redes funcionam como espaços para esse compartilhamento de ideias e informações, que podem ser tanto presenciais quanto virtuais, nos quais pessoas com os mesmos objetivos trocam experiências, criando bases e gerando informações relevantes para o setor em que atuam.

No entanto, um dos maiores desafios das empresas está na adequação dos discursos às novas plataformas de divulgação, como as mídias sociais, além da integração dessas ferramentas aos trabalhos diários por parte dos funcionários e dirigentes.

Num cenário de mudanças rápidas e constantes entre colaboradores e organizações, a comunicação participativa vai ganhando corpo e encontrando seu espaço, principalmente com a adoção das novas tecnologias de comunicação e crescente adesão às redes sociais. Como toda mudança, há aspectos negativos e positivos que vêm sendo apontados pelos pesquisadores da área da comunicação. (PESSONI e PORTUGAL, 2011, p. 249)

Bueno (2010, *apud* PESSONI e PORTUGAL, 2011) acredita que a comunicação colaborativa pode contribuir para ampliar a perspectiva da organização em relação a determinados temas ou assuntos, estimular a interação e o debate interno, incluir novas pautas

na agenda da organização e, sobretudo, mantê-la sintonizada em relação a demandas presentes e futuras do mercado e da sociedade. Mas o pesquisador faz um alerta:

Se não houver uma “prontidão” da cultura organizacional que lhe permita assimilar estas colaborações, a organização pode incorporar uma zona de desconforto interna, que remeta a ações não desejáveis como a censura, o cerceamento à interação e ao debate. (BUENO, 2010, *apud* PESSONI e PORTUGAL, 2011, p. 249)

Paulo Nassar (2010, *apud* PESSONI e PORTUGAL, 2011) ressalta outros pontos negativos no cenário participativo das organizações:

Entre os pontos negativos, destaco aqueles relacionados à potencial fragilização de identidades, imagens e reputações organizacionais, em um ambiente em que a produção de mensagens organizacionais não está mais sob o controle das áreas comunicacionais e das administrações. O que demanda cada vez mais o monitoramento de um horizonte de informação agora global e em *real time*. O que significa um novo tipo de comunicador e uma nova organização, que trabalhem as questões comunicacionais em seus aspectos técnicos, éticos e estéticos (NASSAR, 2010, *apud* PESSONI e PORTUGAL, 2011, p. 250).

Mesmo lembrando os pontos negativos, Nassar concorda que a evolução da comunicação organizacional, principalmente as assentadas em tecnologias digitais, tem sido cada vez mais incorporada ao ponto de vista de empregados, consumidores, comunidades, entre outros públicos.

Como ponto positivo, destaque-se o maior envolvimento com seus públicos de interesse, a rapidez de informação e *feedback*, a democratização da informação, o reforço da autoestima dos envolvidos e participantes e a proximidade do público-alvo.

## **CAPÍTULO 3 – As teorias organizacionais e a gestão das relações humanas no trabalho**

### **3.1 Histórico da Evolução do Papel Social das Organizações**

Historicamente, a empresa, organizada sob o ponto de vista do uso da tecnologia e mão de obra para produção e manufatura de produtos com objetivos voltados para o aspecto econômico (lucro), tem forte caráter no segmento industrial, que ganha esse rótulo a partir dos séculos XVIII e XIX, com a Revolução Industrial. Esse período iniciou um processo de radicais transformações em todos os setores da atividade humana. O plano econômico transformou-se com o aparecimento e fortalecimento do sistema fabril, surgindo,

consequentemente, uma nova ordem econômica. “No plano social, grandes transformações ocorreram a partir da transferência de trabalhadores de casa para a fábrica ou do campo para a cidade” (TORQUATO, 2015, p. 72).

Inicialmente presente nas economias dos países europeus ocidentais e norte-americanos, a revolução industrial trouxe mudanças dramáticas no modelo de produção da sociedade e nas relações interpessoais. É a chamada era do Capitalismo, cujo modelo econômico vai determinar o começo do fim de muitos reinados e regimes totalitários, do modelo mercantilista de produção e do escravismo, bem como vai inaugurar um período que promove a inclusão de parcelas significativas da sociedade no processo de consumo, além de avanços na tecnologia e em instrumentos mais democráticos de geração de renda.

Chiavenato, (2000) traz importantes contribuições ao tema, descrevendo como a indústria passa a ser a “locomotiva” do desenvolvimento tecnológico da economia mundial e as pessoas passam a ser proprietárias privadas com acesso a renda, tanto pelo salário quanto pelo lucro do empreendimento. A indústria investe pesado em novas tecnologias, novos negócios e novos produtos e as pessoas passam a acompanhar essa evolução tornando-se especialistas e profissionais do trabalho por meio da educação formal e do treinamento empresarial. Maximiano (2000) também aborda as transformações sociais desse período explicando como membros da burguesia tornaram-se trabalhadores assalariados da indústria, enquanto os empresários passam a ser donos do capital investido e da tecnologia de produção, sendo remunerados pelos lucros do negócio. Isso dará uma dinâmica formidável às economias da época.

Com a divisão do trabalho mais complexa, mediante a crescente especialização, nasceu a empresa. No espaço de dois séculos, novas e revolucionárias transformações ocorreram, os grupos sociais tornaram-se mais divididos e os seus membros começaram a preocupar-se cada vez com objetivos e realizações particulares. “A automatização de fábricas e equipamentos chegou a tal ponto que Norbert Winner chegou a atribuir à era presente o estágio de uma segunda Revolução Industrial” (TORQUATO, 2015, p. 72).

Mas a industrialização traz também ônus profundos para a sociedade como indústrias poluidoras do ambiente, condições de trabalho agressivas, relações tensas entre trabalhadores e lideranças intermediárias. Assim, de um lado, surgem instituições de proteção ao trabalho (sindicatos) na defesa de seus interesses corporativos e de outro lado avança a cobrança incessante dos empresários por sistemas de produção mais eficientes, todos em busca de abocanhar uma fatia maior dos frutos econômicos da industrialização. A ação empresarial é traduzida em pressão constante sobre os custos de produção para ganhar competitividade e

novas fatias do mercado de consumo, ampliando o lucro e a sobrevivência da organização. A ação sindical pressiona por melhorias no ambiente de trabalho e na remuneração, avançando fortemente também na pressão política, que desemboca em leis e tratados que regulamentem as relações de convivência laboral. É inevitável que o modelo torne as relações sociais trabalhistas mais precárias, instalando-se inevitavelmente o conflito histórico capital *versus* trabalho.

Se trouxe ônus, a industrialização, por outro lado, também trouxe bônus importantes como o surgimento de uma classe média que possui renda e poder de consumo, bem como poder de pressão e de participação política nas decisões econômicas e nos destinos dos países. A organização industrial também avança na aplicação de novas tecnologias, criação de novos produtos e processos de produção, evoluindo em aspectos importantes, como divisão do trabalho, organização burocrática, liderança no chão de fábrica, controles administrativos, treinamento e desenvolvimento profissional, entre outros avanços. A administração organizacional já no século XX, também conhece novos paradigmas científicos e estudiosos passam a estudar e interpretar os fenômenos administrativos e propor modelos mais eficientes que tragam novas soluções para os problemas da gestão empresarial.

Como resultado dessa evolução, a organização passa a incorporar novos papéis na sociedade. A indústria deixa de ser uma instituição à “margem” da sociedade, de interesses exclusivamente econômicos de trabalhadores e de empresários e assume papel de espaço social de convivência humana, de geração de emprego e renda, de desenvolvimento pessoal e profissional de pessoas, de contribuinte de impostos, de importante agente associativo para o controle ambiental e também como veículo para avanços na comunicação social no ambiente de trabalho e fora dele e de participação mais ativa das pessoas.

Torquato, 2015, cita um processo de “reestruturação profunda do capitalismo” proposto por Manuel Castells, 2011. Diz o sociólogo que: “o novo modo de organização da produção veio acompanhado do desenvolvimento tecnológico, primeiramente com a automatização e, posteriormente, com as novas tecnologias da informação e da comunicação”. (CASTELLS, 2011, *apud* TORQUATO, 2015, p.73)

É um capitalismo que ele caracteriza como “informacional”, de acentuada especialização, individualização do trabalho, baixa remuneração das atividades operacionais, elevada remuneração das atividades altamente especializadas e fragmentação. (TORQUATO, 2015, p. 73)

A evolução das principais teorias da administração (Quadro 3) retrata os momentos históricos da organização empresarial, seus parceiros no século XX e seu papel na sociedade.

**Quadro 4** – Descrição das teorias e suas características principais

FOCO	TEORIA	PRINCIPAIS ENFOQUES
Tarefa – “O homem-máquina”	Administração Científica	Racionalização do Trabalho – Especialização – Produtividade – Tempos e Movimentos – Recompensa – “O homem-máquina”.
Estrutura- “O homem econômico e organizacional”	Clássica e Neoclássica Burocracia Administrativa Estruturalista	Organização formal – Princípios Gerais da Administração – Funções do Administrador Organização burocrática – Controle Administrativo – Racionalidade Múltipla abordagem – Organização formal e informal – Análise intra e inter-organizacional.
Pessoas “O homem social”	Relações Humanas Comportamento Organizacional Desenvolvimento Organizacional	Motivação – Liderança – Comunicações, Participação, Qualidade de Vida. Estilos de Administração, Teoria das Decisões, Integração de Objetivos. Mudança Organizacional Planejada – Sistema Aberto
Ambiente e Tecnologia “O homem complexo”	Sistemas Contingência	A organização sistêmica – Eficiência e Eficácia Análise Ambiental (imperativo ambiental). Administração da Tecnologia (imperativo tecnológico) – Sistema aberto

Fonte: Adaptado de Idalberto Chiavenato (2000).

Para este estudo, importa entender o impacto trazido pela organização empresarial aos modelos de gestão e de produção que vão delineando um conjunto de regras de convivência social. Assim, a Teoria da Burocracia, de Max Weber, ampliou o papel da organização como gestora da profissionalização da administração e descaracterizou a empresa como entidade que agrupa um simples conjunto de recursos de mão de obra, incapaz de interpretar e assumir compromissos organizacionais. Essa trouxe grandes mudanças na interpretação dos conceitos de especialização da administração e profissionalização dos funcionários e parceiros. Isso vai trazer inovações na administração empresarial de modo a reduzir as escolhas e decisões empresariais a meros caprichos de lideranças ou vocação a interpretações pessoais sobre o comportamento humano. O funcionário deixa de ser um simples proletário ou uma subclasse, para se tornar um especialista, um profissional, que é assalariado, é ocupante de um cargo e exerce papéis (cargo) na empresa, segue carreira e identifica-se e contribui para com os objetivos da organização.

Outra teoria das décadas de 1940-50, a Teoria das Relações Humanas, trouxe mudanças significativas para a gestão organizacional. Com ela, autores, profissionais e consultores passam a estudar e interpretar novos fenômenos para propor alternativas, soluções e inovações na busca de uma gestão mais eficiente. Segundo a teoria, o administrador deveria

incorporar às suas habilidades de gestor de tecnologia, materiais ou processos de produção, também habilidades para administrar o comportamento das pessoas no ambiente organizacional, ou seja, a Gestão de Recursos Humanos.

Tal proposta analisa como as pessoas agem e reagem frente aos objetivos, metas e planos organizacionais, frente às regras e procedimentos administrativos, frente ao modo de cobrança e estilo de supervisão das lideranças, qual o seu comportamento enquanto indivíduos isolados e enquanto integrantes de um grupo departamental ou equipe de trabalho.

### **3.1.1 Paradigmas da relação capital *versus* trabalho**

A Teoria das Relações Humanas – que demonstra a necessidade de a empresa abrir espaços para a participação das pessoas e parceiros nas decisões departamentais – se colocou como contraponto à Teoria Clássica ao desmistificar o conceito do “homem máquina” pelo “homem social”, ao incorporar a questão humana e social nos debates sobre a eficiência empresarial. Como a empresa passa a incorporar novos papéis na sociedade, torna-se improvável o alcance de objetivos de eficiência sem um processo formal de gestão de recursos humanos.

Nas décadas seguintes, 1950-60, surge outra teoria, o Estruturalismo, cuja proposta incorpora parte das premissas da Teoria Burocrática e da Teoria das Relações Humanas. O estruturalismo descreve o “homem complexo” como aquele que exerce vários papéis na sociedade: além daquele do ambiente de trabalho, ele interage com os outros e com ele mesmo quando desempenha, por exemplo, um papel na comunidade religiosa, como integrante da família, como participante de um clube social, etc. Assim, o homem-funcionário é homem por inteiro e não muda sua percepção por causa de um ambiente ou de uma recompensa isolada, mas sim por causa de convicções sócio-político-econômicas que incorpora a partir dos seus vários relacionamentos sociais.

Segundo o estruturalismo, a “organização-complexa” deverá incorporar novas habilidades, regras, procedimentos e processos para enfrentar a complexidade de suas operações, não se limitando ao segmento industrial, mas incorporando novas atividades na economia que também se confundem como uma organização: as atividades de prestação de serviço, como turismo, serviços médicos, de cabeleireiros, de oficinas de reparos, entre outros órgãos e entidades governamentais; entidades religiosas; sindicatos; corporações policiais; organizações associativas para defesa ambiental, e outros segmentos.

A partir dessa análise, nascem novas classificações para a organização além da fábrica: as pequenas, médias e grandes empresas; as organizações públicas e privadas; as organizações comerciais e agrícolas; etc. Esta divisão trouxe novos conceitos sobre a organização não industrial e a organização não lucrativa. Nesse espaço florescem aquelas que produzem não somente um bem tangível, mas também aquelas que agregam valor à sociedade com produtos não tangíveis, como organizações comunitárias para a proteção ambiental, pela transparência pública, pela justiça, pela defesa de uma categoria profissional, contra a corrupção, escolas e universidades, hospitais, organizações filantrópicas, partidos políticos entre outros. O estruturalismo propõe que as organizações complexas fazem parte de uma sociedade complexa mais geral (macro nível, intergrupar e interpessoal), interagindo com ela e trocando influências recíprocas. Com o estruturalismo, um novo papel foi incorporado à organização empresarial – o de gestora da diversidade profissional.

### **3.1.2 Paradigmas da gestão do capital humano**

As décadas de 1970-80 e 1990-2000 viram surgir a Teoria dos Sistemas e a Teoria da Contingência, que trarão ainda mais modificações no modelo de produção e que afetarão consideravelmente as premissas da administração, os negócios empresariais e, conseqüentemente, as relações sociais. Entender a organização sistêmica torna-se não somente importante, mas essencial, para manter a integridade competitiva num mundo globalizado. A competição muda de um foco local para uma estratégia global e a organização vai se tornar mundial. Os processos de produção e a competência humana vão visitar culturas e valores de lugares mais remotos e desconhecidos do planeta para incorporar novas metodologias, novas ações, novos conhecimentos. Com a descaracterização de um modelo nacional, movimentos de mercado vão abalar as estruturas da Administração nas organizações. Nesse cenário, a Teoria da Contingência propõe um tipo de administração para cada situação e para cada ambiente, sem uma cartilha geral – administração local e visão global.

Na esteira da globalização, o mundo conhece um avanço sem precedentes da tecnologia especialmente pelo surgimento da Internet e de novos meios de comunicação e expressão que também se tornam mundiais. A velocidade das mudanças tecnológicas e da comunicação inter e intraorganizacional vai forçar uma reeducação na gestão de recursos, processos e pessoas e na adequação de objetivos e metas organizacionais. As tônicas serão flexibilidade, agilidade, atualidade, investimentos constantes em novos produtos, estratégias

funcionais de comunicação e redução de custos. A organização empresarial não será mais um corpo único de produção, estoque, comercialização e distribuição, mas um conjunto de parceiros e colaboradores que se incorporam ao planeta organizacional cada qual exercendo funções técnicas e específicas nos vários movimentos da empresa. A tecnologia e a comunicação derrubam condutas tradicionais de gestores e colaboradores e são implacáveis com a falta de visão, com a desorganização e a negligência aos movimentos do mercado. A relação funcional entre empresa e colaboradores é efêmera, de curta duração, pois a pressão por resultados força ao esgotamento do relacionamento e ao estresse. O único fator imutável neste cenário é a mudança.

As empresas esforçam-se para adotar novos modelos de gestão e o salário, antigo sistema de recompensa pelo trabalho, torna-se custo fixo insuportável dando espaço para modelos variáveis ou mistos. A organização depende cada vez menos das pessoas e cada vez mais da tecnologia *onboard* (automação industrial, robótica, informatização administrativa), que vai reduzindo os empregos especialmente na indústria.

### **3.2 Panorama no Brasil**

No Brasil, a indústria já não é mais a principal empregadora da economia, dando espaço para organizações de produtos de menor valor agregado como empresas de serviços, gigantes do comércio, atendimento *online*, empresas terceirizadas. A tecnologia muda a cultura organizacional e a comunicação transforma o modo de as pessoas se relacionarem nos vários ambientes sociais. Os espaços de comunicação alastram-se e colaboradores, dirigentes e parceiros relacionam-se a distância por modalidades como o trabalho em casa (*home office*) e todo o aparato comunicacional passa a ocorrer em um novo canal-conceito: a realidade virtual.

As mídias móveis, por exemplo, formatam uma nova plataforma funcional das organizações onde o que conta não é simplesmente a agilidade, mas a instantaneidade e a previsibilidade dos acontecimentos para obter vantagens competitivas e resultados econômicos. A organização amplia seu papel de gestora da diversidade incorporando além da profissional, também a cultural, a religiosa, de raça, a linguística, de minorias, de temas coletivos, de apego humanísticos, etc. e instiga colaboradores a desenvolver competência empreendedora para vislumbrar novas oportunidades, configurando a sociedade de negócios de curta duração.

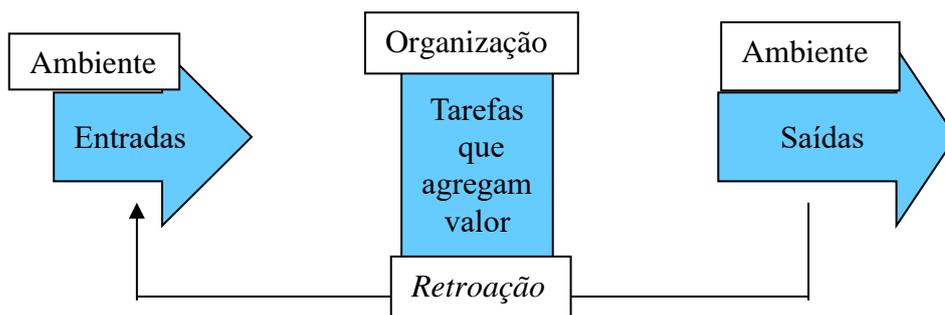
### 3.3 Estrutura de Funcionamento Organizacional sob Enfoque Sistêmico

Uma organização empresarial é representada por um conjunto de capacidades intelectuais e tecnológicas que, combinadas com recursos materiais e capital financeiro, se fundem e se confundem para atingir objetivos. Da equação  $CAPACIDADES (INTELECTUAIS+TECNOLÓGICAS) + RECURSOS (MATERIAIS+CAPITAL FINANCEIRO) = OBJETIVOS$ , nasce o conceito de equipe, porque ninguém faz nada sozinho, ou seja, os resultados alcançados coletivamente são maiores do que a soma das capacidades individuais empregadas no processo.

Não basta, porém, à organização fechar-se exclusivamente nas suas operações, competências e recursos atuais, pois precisa enfrentar ameaças e oportunidades para manter ou ampliar seus resultados. Modelo de sistema aberto, a organização sofre influências dos ambientes interno e externo – governo, tecnologia, consumidores, fornecedores, concorrentes e funcionários –, que desafiam permanentemente seus objetivos e exigem aperfeiçoamento e novas capacidades. Os princípios da gestão organizacional envolvem planejamento, organização, direção (liderança) e controle, que, somados à visão certa do mercado, formam a equação final:  $CAPACIDADES (INTELECTUAIS+TECNOLÓGICAS) + RECURSOS (MATERIAIS+CAPITAL FINANCEIRO) + GESTÃO EFICIENTE E EFICAZ = OBJETIVOS$ . Sem eficiência, a organização desperdiça recursos e, sem eficácia, não entende o mercado.

O funcionamento de uma organização empresarial eficiente e eficaz segue um modelo sistêmico que permite entender: a) o que a organização precisa do ambiente; b) o que a organização processa internamente; c) o que a organização entrega ao ambiente e d) o que a organização recebe de *feedback* (Figura 4).

**Figura 7** – Esquema de funcionamento de um sistema



Fonte: Adaptado de Chiavenato, (2000, pg. 357)

Um sistema tem sempre quatro elementos: **a) entradas:** representando a matéria-prima do processo de produção e que a organização adquire ou recebe do ambiente (fornecedores); **b) tarefas ou processamento:** representando a tecnologia que a empresa domina e aplica para transformar a matéria-prima em outro produto; **c) saídas:** representando o produto transformado que é vendido ou entregue ao mercado; **d) retroação:** a resposta que a organização recebe do mercado visando manter ou alterar seu produto (relacionamento com o cliente).

A Teoria de Sistemas, das décadas de 1950-60, consagra que um sistema é:

- 1) um conjunto de elementos dinamicamente relacionados e que, interligados, integrados e inter-relacionados, desenvolvem uma atividade para atingir um objetivo, operando sobre a matéria, energia ou informação;
- 2) formam um conjunto harmônico (eficiente e eficaz) dirigindo esforços e empenho para o alcance de resultados (CHIAVENATO, 2000, p.356).

### 3.3.1 A satisfação dos *stakeholders* da organização

A organização é um processo estruturado em que diferentes parceiros (*stakeholders*) interagem cada qual visando defender seus próprios interesses, o que provoca um impacto sobre os processos de gestão empresarial dentro da organização na busca de perseguir não somente seus desejos como também os desejos dos parceiros. Tanto a organização como seus parceiros estão envolvidos em uma constante e mútua adaptação, processo cuja regra é a mudança.

Mas o que exatamente os parceiros fornecem e esperam da organização? Um exemplo está no quadro, a seguir.

**Quadro 5** – Descrição de conflitos e desejos dos agentes organizacionais

PARCEIROS	CONTRIBUIÇÕES	INCENTIVOS
Funcionários	Contribuem com trabalho, esforço, dedicação, desempenho, conhecimento.	São motivados por salário, reconhecimento, oportunidades e satisfação no trabalho.
Colaboradores e voluntários	Contribuem com trabalho, esforço, dedicação, desempenho, conhecimento.	São motivados por uma causa, uma trama, uma bandeira. Procuram protagonismo nas soluções de caráter humanitário e coletivo.

Investidores ou Proprietários	Contribuem com capital financeiro, empréstimos, financiamentos.	São motivados por rentabilidade, lucratividade, retorno do investimento.
Fornecedores	Contribuem com matéria-prima, tecnologia, serviços especializados, informação.	São motivados por negócios de longo prazo, preço, adimplência, compromisso, lucratividade.
Clientes	Contribuem com a aquisição de produtos e serviços, fidelidade, prioridade.	São motivados por preço, qualidade, condições de pagamento, exclusividade.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009, p. 51)

A organização sobrevive graças às relações equilibradas de troca de interesses, porém de forma cooperativa, buscando fazer parte daquele universo e visando à satisfação, seja individual, seja grupal.

Dessa forma, a organização empresarial, atuando no formato sistêmico nas suas operações, aplicando um modelo eficiente e eficaz de gestão de processos, pessoas e tecnologia, agindo, reagindo e interagindo constantemente com o ambiente e atuando em parceria com seus *stakeholders*, conseguirá atingir seus objetivos e manter-se atuante e segura no mercado. Está formatada a equação que levará a organização a tornar-se competitiva e conseguir superar ameaças e agarrar oportunidades.

### 3.4 Avaliação do Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho

Neste momento vem crescendo a importância de organizações estabelecerem planos de gestão do clima interno e das relações humanas no trabalho, uma vez que o talento humano é identificado como crucial para a empresa manter sua competitividade e desempenho. Considerando que o trabalho repetitivo, não especializado, de baixo valor agregado na organização, está sendo substituído por tecnologias e computadores, cada vez mais a empresa precisa de pessoas inovadoras, que tragam soluções para problemas complexos, dominem a tecnologia e detenham capacidades diversificadas para enfrentar as ameaças e as oportunidades dos dias atuais.

Para reter e atrair talentos, a empresa tem de oferecer, além de recompensas financeiras e benefícios sociais, um trabalho desafiador, um ambiente de trabalho saudável e favorável para o estabelecimento de relações interpessoais dinâmicas para que seus colaboradores possam sentir-se satisfeitos e comprometidos com os objetivos da organização.

A responsável pela identificação do grau de satisfação e da motivação das pessoas nas organizações é a gestão do clima organizacional – diretamente ligada à maneira como o colaborador percebe a cultura, os usos e costumes, ou seja, o conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existentes numa organização.

Entre os inúmeros benefícios encontrados na aplicação do conceito de gestão do clima organizacional, podem-se citar o alinhamento da cultura com as ações efetivas da organização, a integração dos diversos processos e áreas funcionais, a otimização da comunicação, a identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento, o enfoque no cliente interno e externo, a otimização das ações gerenciais, a redução nos índices de rotatividade, o ambiente de trabalho seguro e a identificação das satisfações e insatisfações do público interno. A todos esses fatores, somam-se aspectos subjetivos que fazem parte do dia a dia da organização e identificam os aspectos positivos e negativos que impactam o clima organizacional, e orientam os planos de ação para melhoria do clima e da produtividade da empresa.

A gestão do clima organizacional é uma forma de mapear o ambiente interno e externo da empresa para atacar efetivamente os principais focos de problemas e melhorar o ambiente de trabalho. Especialistas na área de comportamento e relacionamento social, além de técnicos da área de recursos humanos, podem determinar um resultado padrão ideal da satisfação de seus colaboradores, que pode ser traduzido como aspirações pessoais, motivação, ambições funcionais, adequação da remuneração, horário de trabalho, relacionamento hierárquico e profissional, dentre outros fatores.

Assim, organização se caracteriza como uma construção social articulada com a cultura que está presente e define as relações pessoais, interpessoais e de empresas, considerando objetivos, compromissos e modelo de administração. “Disto se pode depreender que além da cultura geral, a organização possui um *ethos*, uma ética nas organizações se fundamenta nas crenças e princípios que as pessoas que a compõem aprenderam como membros da sociedade” (CARVALHO, 2012, p. 21).

Muitos pesquisadores entendem as condições do contexto organizacional como fatores que permitem compreender como se dá o comportamento dos integrantes de uma organização, quais são os seus valores, como percebem o que acontece com e dentro da organização. Afirmam que “o clima organizacional deriva de aspectos objetivos da estrutura da organização” e citam a dimensão organizacional, o grau de centralização das decisões, a quantidade dos níveis hierárquicos e o limite de poder neles existentes, a tecnologia que a organização utiliza, além “das regras formais que limitam o comportamento individual”. Ou seja, toda a relação existente em todos os níveis de uma organização e que envolvam seus integrantes, possui um conjunto de regras definido e necessariamente divulgado.

O clima organizacional pode ser visto como um momento determinado da organização, quase um instantâneo fotográfico que registra as percepções dos seus

integrantes, traduzindo as tensões, os anseios e as opiniões dos funcionários em relação à organização, ou seja, as relações entre indivíduos numa estrutura hierarquizada.

O clima é um mapeamento de como se apresenta o ambiente interno, que varia em consequência da motivação resultante da satisfação e insatisfação das pessoas. Enfim, é um flash do momento pelo qual passa a organização. (CARVALHO, 2012, p. 22)

Um grupo de pesquisadores da Universidade Islâmica de Azad, no Irã, publicou estudo acadêmico com foco no impacto da comunicação organizacional na satisfação do trabalho. Tratou-se de um estudo de caso em uma empresa de saúde daquele país. Os autores classificam dois tipos de satisfação no trabalho:

- 1) a satisfação interior, obtida a partir de duas fontes: em primeiro lugar, a sensação de alegria que um homem conquista a partir da carreira e das atividades; e em segundo lugar, o prazer de ver o progresso, assumir algumas responsabilidades sociais e no alcance de capacidades e desejos;
- 2) a satisfação exterior, relacionada com as condições de emprego e ambiente de trabalho, que sempre muda e evolui. Entre os fatores dessa satisfação estão condições de trabalho, salários e regalias, tipo de trabalho e relações entre trabalhadores e empregadores.

Enquanto a satisfação no trabalho provoca aumento da produtividade, comprometimento com a organização, garante a segurança física e a saúde mental e também aumenta a motivação da pessoa, a falta dela prejudica o desempenho individual e coletivo, além de aumentar as ausências, a transferência, os atrasos no trabalho e interferir no volume de negócios.

Insatisfação com o trabalho reduz a eficiência e aumenta os custos no local de trabalho, mas a sua continuidade leva a afrouxar compromisso de valores, normas, objetivos do sistema e confiança social. Sem dúvida, os gestores devem ser sensíveis à satisfação de seu pessoal". (MATANI et al., 2015, p. 246) (tradução nossa)

Por isso, no mundo competitivo de hoje, o gestor organizacional não pode ter sucesso só confiando em habilidades técnicas. Ele também deve ter grandes habilidades e capacidades em termos de relações humanas, pois a falta de comunicação adequada pode comprometer as capacidades benéficas e levar à não consciência sobre as capacidades da organização.

Às vezes, gerentes e funcionários demonstram incapacidade de comunicar-se eficazmente uns com os outros no ambiente de trabalho. Isto pode causar atitudes negativas e falta de interesse do funcionário, podendo refletir numa certa

incapacidade de executar as tarefas, bem como no declínio da produtividade e da satisfação no trabalho. (MATANI et al., 2015, p.247). (tradução nossa)

O aumento da motivação, resultado da eficácia da comunicação organizacional, leva ao aumento da satisfação no trabalho dos funcionários. Assim, os gestores e autoridades da empresa podem aumentar a satisfação no trabalho do seu pessoal, aperfeiçoando a motivação dos funcionários e adotando uma gestão adequada das comunicações organizacionais. Os autores concluem com uma recomendação:

[...] com base no impacto da motivação sobre a satisfação no trabalho, é recomendado que, através das funções próprias de cada indivíduo, se proporcione independência para os funcionários a fim de aumentar sua motivação e, conseqüentemente, sua satisfação no trabalho. (MATANI et al, 2015, p.252). (tradução nossa)

Outro estudo de pesquisadores da Alemanha, das Universidades de Heidelberg e Manchester, também avaliou a satisfação com o trabalho de assistentes de prática em saúde primária. No estudo, os pesquisadores encontraram uma associação forte e significativa entre os atributos organizacionais, a satisfação no trabalho e características sociodemográficas, e concluíram que a satisfação no trabalho traz mudanças na cultura organizacional que dizem respeito, por exemplo, à tomada de decisões, melhorando as condições de trabalho, o trabalho em equipe e reduzindo o estresse e a exaustão (GAVARTINA et al., 2013, p. 14).

Assim, o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho são fatores essenciais para o empoderamento dos colaboradores. Outros fatores instrumentais para o empoderamento incluem uma organização de baixa hierarquia, uma abordagem orientada para o trabalho em equipe, recursos suficientes e uma gestão que crie oportunidades. “A satisfação no trabalho dos enfermeiros foi fortemente associada com o estresse e o declínio do trabalho, o comprometimento organizacional, a comunicação e o reconhecimento para o trabalho”[...] (GAVARTINA et al., 2013, p. 16 - tradução nossa).

Diferentes itens de satisfação no trabalho, segundo Lisboa Filho e Leoni (2006), como liberdade de método de trabalho, colegas e companheiros de trabalho e reconhecimento para o trabalho, afetam atributos organizacionais específicos, tais como comunicação, tomada de decisão e estresse. Além disso, de acordo com os autores, a satisfação no trabalho provoca mudanças na cultura organizacional quanto às decisões tomadas por toda a equipe, às condições de trabalho, ao trabalho em equipe, à qualidade desse trabalho e à redução do estresse, do caos e da exaustão.

As empresas necessitam de programas e estratégias que, além de valorizar e motivar seu quadro funcional auxiliem no seu desenvolvimento pessoal e profissional a ponto de

aumentar sua produtividade e transformá-los em diferenciais competitivos para a organização. Mas para isso, é necessária uma cultura organizacional baseada em fatores como liderança, motivação e trabalho em equipe. Tais aspectos, no entanto, significam mudança cultural, ou seja, transformações na mentalidade interna que requerem da organização estratégias comunicacionais coerentes, consistentes e eficazes.

Podem-se enumerar algumas correntes teóricas de comprometimento organizacional, com origem na psicologia social, sociologia e nas teorias organizacionais, como a atitudinal ou afetiva, a normativa e a comportamental.

A abordagem atitudinal ou afetiva tem como base a crença de que as normas e os valores da organização são guias importantes para o comportamento do dia a dia do trabalhador e ressalta a ideia de apego a partir de três dimensões: forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; desejo de manter o vínculo com a organização; intenção de esforçar-se em prol da organização.

Sobre este ponto de vista, pode-se afirmar que o indivíduo comprometido se identifica com os objetivos e valores da organização e busca dar algo de si a ela. Sendo assim, a perspectiva afetiva sedimenta-se nos sentimentos do trabalhador, na aceitação de crenças e na assimilação de valores.

Esta é a abordagem mais utilizada nas pesquisas sobre comprometimento organizacional, destacando-se a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização em que trabalha. (LISBOA FILHO e LEONI, 2006, p.3)

O enfoque comportamental observa o comprometimento como uma avaliação que o indivíduo realiza para manter a harmonia entre o seu comportamento e as suas atitudes. Sob essa ótica, pode-se afirmar que o trabalhador comprometido se sente responsável por seus atos, em especial se eles são tidos como escolhidos, públicos e irrevogáveis.

Assim, as pessoas se tornarão comprometidas a partir de suas próprias ações, formando um círculo vicioso em que o comportamento leva o trabalhador a ter determinadas atitudes que, por sua vez, se refletem em comportamentos futuros, ocasionado a criação de um lento, porém resistente, vínculo com a organização. Empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque querem; ao contrário daqueles com comprometimento instrumental, que permanecem porque precisam, e daqueles com comprometimento normativo, que permanecem porque se sentem obrigados.

O empregado adere aos valores da empresa ao perceber que estão de acordo com o que ele acredita. Entretanto, espera receber da organização oportunidades condizentes com as suas

expectativas: esses dois fatores, chamados de adesão e oportunidade, são essenciais para que haja comprometimento e supõem que haja coerência entre a cultura organizacional e a cultura do indivíduo. “Nesse sentido, quando as crenças e valores, tanto dos trabalhadores quanto da instituição, apontam para um consenso, existe uma cultura favorável para o comprometimento” (LISBOA FILHO e LEONI, 2006, p. 6).

No caso das organizações de interesse humanitário e coletivo, a razão do comprometimento também vem de “fora para dentro”, ou seja, o indivíduo se alia à organização pela causa social que ambos defendem. E não somente se compromete emocionalmente, como também coloca suas competências profissionais a serviço dos trabalhos necessários para a realização das ações administrativas/operacionais propostas.

### **3.4.1 Abordagem conceitual do clima organizacional e o impacto da cultura empresarial**

Referência para os comportamentos na empresa, a cultura pode ser entendida como um complexo de padrões de comportamentos, hábitos sociais, significados, crenças, normas e valores selecionados historicamente e transmitidos coletivamente, que constituem o modo de vida e as realizações características de um grupo humano.

Ela tem destaque no comportamento das organizações, pois influencia o modo de vida, os padrões e os valores das pessoas que nelas trabalham e para as quais transportam não apenas seus conhecimentos, como também as características de sua personalidade.

Como fenômeno de um grupo, cultura é um conceito que engloba tanto fatos materiais como abstratos, resultantes do convívio humano, expressando significados subjetivos, constituídos, mantidos e modificados por atores sociais. Cada organização, portanto, possui uma cultura organizacional particular, sustentada, transmitida e transformada por meio da interação social dos mais diversos agentes.

O clima organizacional refere-se à atmosfera psicológica de convívio das pessoas, é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas que predomina numa organização em determinado período, uma vez que o clima organizacional é instável e condicionado às influências que sofre de variáveis como conflitos organizacionais, estilos de liderança, processos de comunicação e nível de satisfação dos colaboradores.

O clima organizacional pode ser traduzido pelo que as pessoas costumam chamar de ambiente de trabalho. Este ambiente reflete a satisfação ou insatisfação dos colaboradores em relação às políticas da organização. Desta forma, o clima de uma organização influencia a motivação e o desempenho humano. (LISBOA FILHO e LEONI, 2006, p. 9)

Chiavenato, 2009, explica que toda a organização é um conjunto de pessoas, sendo assim, seu sucesso depende, diretamente, do desempenho de cada uma delas. A ênfase nas pessoas no âmbito das organizações iniciou-se com a teoria comportamental, cujo objetivo era estudar o comportamento do indivíduo nas organizações, sendo um aperfeiçoamento da teoria das relações humanas.

Os seres humanos estão continuamente engajados no ajustamento a uma variedade de situações, no sentido de satisfazer suas necessidades de pertencer a um grupo social de estima e de autorrealização e manter o equilíbrio emocional. Um bom ajustamento denota “saúde mental” e pode ser caracterizado de três formas (CHIAVENATO, 2009, p. 143):

- 1) As pessoas sentem-se bem consigo mesmas;
- 2) As pessoas sentem-se bem em relação às outras pessoas;
- 3) As pessoas são capazes de enfrentar por si as demandas da vida.

Daí o nome de clima organizacional dado o ambiente interno existente entre membros da organização, pois está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre seus membros, o clima organizacional se eleva e traduz-se em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração, etc.

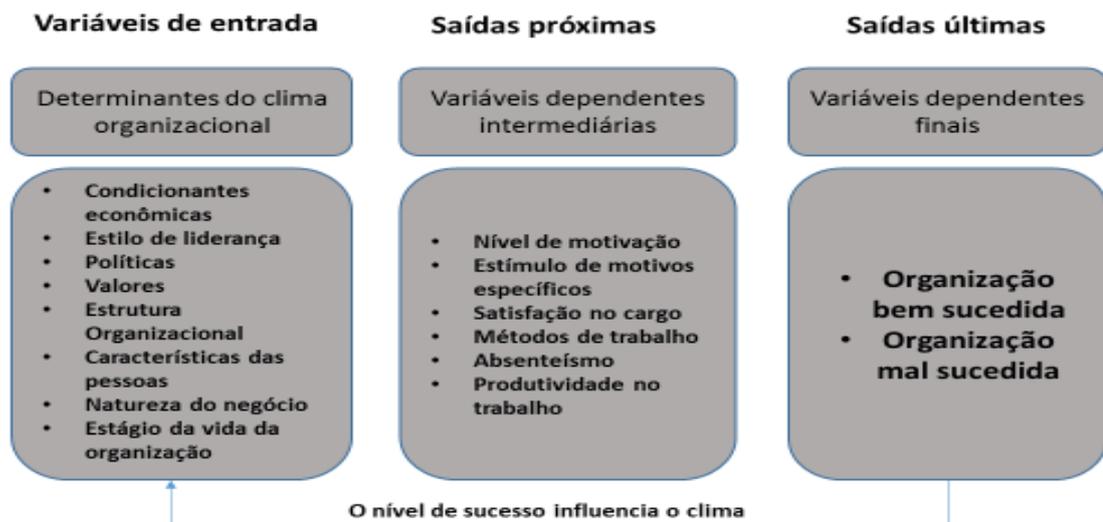
Atkinson (1964, p. 240-314, *apud* CHIAVENATO, 2009, p.143) desenvolveu um modelo para estudar o comportamento motivacional que se baseia nas seguintes premissas:

- 1) Todas as pessoas têm certos motivos ou necessidades básicas que representam comportamentos potenciais e somente influenciam o comportamento quando provocadas;
- 2) A provocação ou não desses motivos depende da situação ou do ambiente percebido pela pessoa;
- 3) As propriedades particulares do ambiente servem para estimular ou provocar certos motivos. Em outras palavras, um motivo específico não influenciará o comportamento até que seja provocado por uma influência ambiental apropriada;
- 4) Mudanças no ambiente percebido resultarão em mudanças no padrão da motivação provocada.

Cada espécie de motivação é dirigida para a satisfação de uma diferente necessidade. O padrão da motivação provocada determina o comportamento, e uma mudança nesse padrão resultará em uma mudança de comportamento.

O conceito de clima organizacional envolve um quadro amplo e flexível da influência ambiental sobre a motivação dos membros porque impacta diferentemente cada indivíduo. Na Figura 5, a seguir, ilustram-se os fatores determinantes e as variáveis dependentes (variáveis intermediárias e finais) do clima organizacional.

**Figura 8** – Fatores determinantes do clima organizacional



Fonte: Chiavenato (2009, p. 145)

Assim, as pessoas exercem papel essencial dentro das organizações, e garantir sua satisfação é fundamental para a obtenção de bons desempenhos que contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais. A comunicação é basilar nesse processo e sua democratização permite que os funcionários saibam mais sobre a empresa, seus processos, produtos/serviços, mercados, metas e desafios, o que lhes propiciará sentir-se parte do processo e ficar mais comprometidos e motivados.

Mesmo com todas as mudanças advindas da era virtual, o valor da comunicação humana jamais mudará. Mas não a comunicação clássica, onde existem papéis estáticos para o emissor, receptor e mensagem, aqui se está tratando da comunicação como a ação de tornar comum, que tem a ideia de movimento, passagem e compartilhamento de algo maior.

Chiavenato (1997) expõe que a comunicação é importante em todas as funções administrativas. Especialmente porque representa o intercâmbio de pensamento e de informações, proporcionando compreensão mútua e confiança nas relações humanas. (LISBOA FILHO e LEONI, 2006, p.11)

O processo de comunicação interna deve seduzir o colaborador, assegurando o *feedback* para obtenção de um clima organizacional positivo, pois nenhuma empresa atinge o

sucesso se não tiver pessoas satisfeitas trabalhando nelas, por isso cada vez mais as organizações têm se preocupado com o bem-estar dos seus empregados. O capital humano é, sem dúvida, o mais forte diferencial das empresas para se destacarem num mercado altamente competitivo, por isso é essencial investir em atividades que visem à melhoria da qualidade de vida dos funcionários e atitudes que busquem o aperfeiçoamento do ambiente de trabalho. Daí a importância da avaliação do clima organizacional.

De acordo com Chiavenato (2009, p. 143)

[...] o clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo.

Assim, um clima organizacional bem trabalhado só traz benefícios porque retém talentos; diminui o índice de doenças psicossomáticas; aumenta o comprometimento e a produtividade dos funcionários, entre outros benefícios. Nesse cenário, a comunicação interna garante a integração e a união.

Investir em um clima organizacional positivo e sadio para que os resultados qualitativos e quantitativos aconteçam é uma estratégia de gestão que assegura à empresa um diferencial competitivo.

## **CAPÍTULO 4 – As Organizações de Interesse Humanitário e Coletivo (terceiro setor) e a Interface com a Comunicação, a Satisfação e a Inovação**

### **4.1 Evolução dos Mercados Empresariais Emergentes**

A economia dos países não é feita somente de organizações industriais ou comerciais pois, na esteira dos problemas que este tipo de organização trouxe para as sociedades a partir da Revolução Industrial, surgem novas organizações e movimentos ao fim da segunda guerra mundial com características de atuação voltadas para defesa e difusão de temas de apego humanitário-coletivo, como a proteção ambiental por exemplo. Essas entidades floresceram inicialmente nos países desenvolvidos (ou industrializados), mas também se tornaram globais com ramificações em países emergentes de alguma pujança industrial e com os mesmos potenciais problemas de degradação ambiental.

Nesse contexto, as chamadas Organizações Não Governamentais (ONGs) ganham força por denunciarem agressões ao meio ambiente provocadas por negligência ou oportunismo econômico-tecnológico de empresas e governos. Elas procuram respaldo na

mídia para obtenção de apoio social e ganham prestígio com a aprovação de leis que regulamentam a atuação de promotores da destruição do ciclo ambiental e da qualidade de vida da coletividade.

Essas entidades formarão, junto com outras do mesmo tipo, uma nova equação na atividade empresarial cujo escopo é diferente daquele das tradicionais, ou seja, o resultado econômico (lucro) não é sua razão de existir, por isso pertencem a um tipo de organização denominada *sem fins lucrativos*. Esse conjunto irá formatar o que é conhecido como *organizações do terceiro setor* – “espaço de participação e experimentação de novos modos de pensar e agir sobre a realidade social” (CARDOSO, 2005, p. 8) – e seu crescimento mundial trará novas oportunidades profissionais para o mercado de trabalho.

No Brasil, país base desta pesquisa, essas organizações ganham força a partir da década de 1990 com o impulso da globalização de entidades internacionais, pois antes se limitavam a movimentos de defesa da democracia face ao regime militar vigente. Já a partir do século XXI se institucionaliza no país outro tipo de organização do terceiro setor, as chamadas Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), que, além de atuarem em movimentos humanitários e de defesa ambiental, passam também a ganhar espaço em projetos e atividades complementares e em parceria com o serviço público.

O setor de atendimento à saúde pública é um dos segmentos onde mais se consolida a presença dessas organizações, mas o espaço se amplia para outras áreas, como as de pesquisa de indicadores sociais, de transparência de órgãos públicos, de defesa da cidadania, de eventos públicos de massa (vacinação preventiva, por exemplo), de defesa de animais domésticos, de famílias e comunidades carentes, de moradores de rua, de dependentes químicos, de fomento ao esporte, entre outros segmentos.

Devido à ineficiência de órgãos públicos, à falta de profissionais, ao sucateamento de instalações e equipamentos, essas organizações inundam o mercado brasileiro. Elas são formatadas organizadamente e adotam princípios da administração nas suas operações, como, por exemplo, Gestão de Pessoas, pois, como uma empresa, contam com grande contingente de trabalhadores, processos administrativos e operacionais, objetivos, metas e planos. Assim, não só novas oportunidades de trabalho e de profissionalização surgem com essas organizações, como também cursos de formação técnica e de nível superior como engenharia e gestão ambiental, técnicos e agentes de saúde pública, entre outras. Personalidades artísticas, intelectuais, políticos, esportistas, jornalistas incorporam-se a ações de marketing específicas e dão prestígio a esses movimentos.

As mudanças do perfil social trazido ao país pela tecnologia e pela comunicação nos anos finais do século XX vão incorporar ainda outros movimentos e organizações que trarão impacto econômico à sociedade mundial e especialmente à brasileira. Esses movimentos são cruciais para o entendimento deste projeto de pesquisa.

Instituições de cunho religioso, como as igrejas evangélicas chamadas neopentecostais, que defendem um *slogan* de prosperidade coletiva, também passam a organizar-se de maneira sistêmica, com gestão administrativa, estrutura organizacional hierárquica, missão, visão, princípios e valores, etc., bem como estruturam um mercado que conta com shows musicais, eventos em praça pública, produção, publicação e vendas de livros, jornais e revistas, objetos religiosos, lojas franqueadas, turismo religioso, programas televisivos, produção e uso de equipamentos e tecnologia de mídia social e doações que movimentam cifras espetaculares e sustentam novas classes econômicas e um novo modelo de produção, distribuindo renda e riqueza pela sociedade em geral.

#### **4.2 Perfil Atual e Perspectivas do Mercado de Trabalho em Organizações do Terceiro Setor**

A professora Círcia Peruzzo (2013) faz uma análise sobre a comunicação organizacional nas organizações do terceiro setor, discutindo vários aspectos dessa realidade e as perspectivas dessas organizações nos dias atuais em termos de cenário econômico, político e social em que atuam. A autora faz críticas ao fracasso do Estado em temas de interesse humanitário e coletivo e à hipocrisia das empresas na responsabilidade social, que abriram espaço para a atuação de ONGs e de outras entidades similares, bem como tece um panorama das relações de trabalho às vezes precárias que se desenvolvem entre as instituições, a comunicação interna e externa e seus colaboradores. As considerações da professora podem servir de base para o debate deste trabalho sobre inovações na comunicação com colaboradores da ONG VIVA e as dimensões comunicativas e laborais trazidas pelo entrevistado.

A sociedade brasileira é marcada por profundas contradições, que acabam por contribuir para a constituição de movimentos sociais e organizações civis autônomas, visando externar as necessidades e as reivindicações dos setores subalternos, submetidos a condições de opressão. Nessa dinâmica, eles forjam seus próprios processos de comunicação [...]. (PERUZZO, 2013, p. 90)

Partimos dos processos comunicativos levados a efeito por movimentos sociais populares e outros tipos de organizações sem fins lucrativos da sociedade civil, no Brasil,

característicos da mobilização social desencadeada nos anos 1970, e que perpassa as décadas seguintes, inserida no processo de reação ao controle político, às condições degradantes de vida e ao desrespeito aos direitos humanos. Trata-se de articulações coletivas que lutam pelo acesso à terra e à moradia, por melhoria do transporte público e do atendimento à saúde, pela proteção ao meio ambiente, pelo respeito às diferenças de gênero, pela promoção e proteção de crianças carentes, em favor da anistia política, etc.

O terceiro setor é constituído por organizações privadas, não governamentais, sem fins lucrativos, autogovernadas e de associação voluntária, tais como ONGs, OSCIPs, institutos, associações comunitárias, movimentos populares, fundações e instituições filantrópicas, configuradas como privadas, mas de caráter público, que atuam a serviço dos interesses coletivos.

Esse setor se distingue do Estado – primeiro setor – e do mercado – segundo setor – porque seu espaço de atuação é não governamental, além de essas organizações não estarem subordinadas às “leis” da lucratividade. O que configura esse setor quanto às suas finalidades e abrangência é o significado político-ideológico, as intenções e a diversidade de atores, entre outros fatores.

Em razão de seu caráter heterogêneo (engloba desde movimentos populares até entidades filantrópicas e organizações de base empresarial), o setor tem sido objeto de controvérsias. Se, por um lado, coloca-se o terceiro setor como esfera que consegue enfrentar os grandes problemas nacionais; por outro, se discute sua funcionalidade, enquanto incentivado por artimanhas do capital, para abrandar as responsabilidades que cabem ao Estado e às próprias empresas, dentro de suas áreas de competências. Atribuindo à sociedade civil parte da obrigação de solucionar antagonismos gerados pelas várias formas de injustiça social ainda reinantes e, mesmo investindo recursos em programas sociais, o capital não modifica sua tendência de sub-remunerar o empregado pelo trabalho prestado e de transferir a responsabilidade maior pela solução dos problemas sociais ao Estado.

Apesar das contradições existentes, o terceiro setor constitui um segmento importante na esfera de atuação civil, para responder às necessidades básicas da população, embora com parcerias do poder público e do setor privado. Em 2004, o Brasil abrigava 276 mil instituições privadas sem fins lucrativos. No mesmo ano, as fundações privadas e associações sem fins lucrativos empregavam 1,5 milhão de pessoas, cujos salários e outras remunerações totalizavam aproximadamente R\$ 17,5 bilhões (US\$ 10 bilhões). Números mais atuais sobre a dimensão econômica do terceiro setor mostram perspectiva de crescimento desta realidade (Tabela 1).

**Tabela 1** – Distribuição econômica da força de trabalho em organizações do terceiro setor

Distribuição absoluta e relativa das Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos e do pessoal ocupado assalariado, segundo faixas de pessoal ocupado.

-Brasil 2010-

Faixas de pessoal Ocupado assalariado	Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos		Pessoal ocupado assalariado	
	Absoluta	Relativa (%)	Absoluta	Relativa (%)
Total	290692	100,0	2.128.007	100,0
0	210019	72,2	0	0,0
De 1 a 2	32228	11,1	43157	2,0
De 3 a 4	11645	4,0	39719	1,9
De 5 a 9	12388	4,3	82128	3,9
De 10 a 49	17340	6,0	376284	17,7
De 50 a 99	3459	1,2	239522	11,3
De 100 a 499	2975	1,0	601830	28,3
500 e mais	638	0,2	745367	35,0

IBGE - Diretoria de Pesquisas. Cadastro Geral de Empresas 2010.

Fonte: ABONG – Associação Brasileira das ONGs

No âmbito dos movimentos e das organizações populares, objetivos e práticas se entrelaçam em favor de mudanças, nas quais prevalece o interesse público. As organizações sem fins lucrativos, são agentes de mudança humana: o objetivo é um paciente curado, uma criança que aprende ou um jovem que se transforma em adulto com respeito próprio.

O jogo de interesses existente por trás das questões da responsabilidade social empresarial aponta para o comportamento ético das organizações.

Praticar uma moral de integridade não equivale sempre a bom negócio como prega a máxima *good ethics is good business*, mas significa sabedoria preventiva num campo em que forças se enfrentam sem cessar. Reconhecer tal fato representa um passo decisivo para a “saúde” das empresas. Implica abandonar o velho registro de “maximização do lucro” em benefício do “lucro com responsabilidade social”. Trocado em miúdos, as empresas não mais desempenham apenas uma função econômica, mas uma função ética. Os empresários competitivos o admitem não por altruísmo, nem por um repentino *insight* democrático, mas porque se curvam ao bom senso e às relações de força. (SROUR, 1998, p. 294, *apud* PERUZZO, 2013, p. 95)

Um aspecto destacado na entrevista com o gestor da ONG VIVA é a característica da entidade de trabalhar em rede e em células de trabalho em substituição a estruturas organizacionais hierarquizadas presentes em empresas tradicionais. Isso reduz problemas e conflitos de gestão na medida em que permite um fluxo comunicacional mais ágil de com menos ruídos entre os colaboradores, voluntários, gestores e parceiros (hospitais).

A complexidade dos problemas sociais que as organizações do terceiro setor se propõem a enfrentar, cada vez mais, enfoca a necessidade de articulação de redes organizacionais. Assim, a solução dos problemas sociais volta-se para as relações entre indivíduos, grupos, organizações e setores.

Existe, no entanto, a dificuldade potencial de alcance isolado de objetivos se não houver o compartilhamento de informação e atuação conjunta dos atores públicos, especialmente nas organizações de caráter não governamental.

De acordo com Castells, (1999) a reestruturação capitalista dos anos 1970 fez surgir as organizações em rede – sistemas organizacionais capazes de reunir indivíduos e instituições, de forma democrática e participativa, em torno de causas afins –, bem como novas alianças e formas de atuação baseadas na flexibilidade e nas parcerias organizacionais. O autor destaca que as redes são estruturadas para que as organizações trabalhem com maior sagacidade e flexibilidade ao resolver problemas e sua atuação pressupõe a existência de objetivos ou interesses comuns por parte das organizações.

Pode-se propor para as entidades da sociedade civil (ONGs, OSCIPs, Associações, etc.) uma classificação de objetivos pertinente à maioria das redes organizacionais: a) circulação e troca de informações; b) compartilhamento de experiências; c) colaboração em ações e projetos; d) aprendizado coletivo e inovações; e) fortalecimento de laços entre os membros; f) manutenção do espírito de comunidade; e g) ampliação do poder de pressão do grupo.

No entanto, integrar-se em rede não significa que todos passarão a pensar e atuar da mesma forma, nem que a partir deste momento tudo será harmonia e colaboração. As redes apresentam limites e possibilidades. Se por um lado existe a dificuldade de conciliar a diversidade de opiniões e interesses particulares com a idealização de que é necessário o consenso geral, por outro lado uma rede organizacional possibilita a existência de um propósito unificador, participantes independentes, interligações voluntárias, multiplicidade de líderes, etc., o que permite transpor até mesmo as tradicionais fronteiras organizacionais, como a hierárquica, por exemplo.

Assim, analisando as redes entre organizações de terceiro setor sob os diversos aspectos apresentados, caminha-se para a constituição de uma teia de relações em torno de objetivos delimitados e fortemente compartilhados, articulada para a concretização de atividades diversas e mutáveis, o que amplia o campo de ação das Organizações Não-Governamentais, gerando oportunidades e aumentando seu potencial competitivo.

O terceiro setor, hoje, cada vez mais considerado como o espaço de oportunidades para o campo social, na medida em que possibilita emprego e renda, volta-se para causas coletivas, para o trabalho voluntário, orienta-se por valores sociais, mas também enfrenta pressões de todos os lados, como qualquer organização, de qualquer setor. Por isso, salienta-se a preocupação de que ao profissionalizar-se para tentar responder com eficiência e eficácia aos seus objetivos e ser capaz de realizar parcerias com o poder público e empresas, esse setor venha perdendo suas características.

#### **4.3 Estrutura Funcional da Comunicação Organizacional e Papel Social dessas Entidades**

Dentre as já conhecidas formas de comunicação organizacional, a professora Peruzzo (2013, p. 99) destaca a comunicação “mobilizadora” com força voltada para o público interno.

a comunicação nas organizações não governamentais de base popular, associações comunitárias e movimentos sociais, acontece em dois níveis: a comunicação mobilizadora dirigida ao(s) público(s) beneficiário(s) – ou sujeito(s) – da ação, a qual se entrelaça às atividades concretas de promoção da cidadania, e a comunicação institucional, ou seja, das organizações para com os demais públicos e a sociedade, que envolve a reputação e o conceito (imagem) que se quer construir ou manter, em termos de identidade e ideário ideológico-político. São dois âmbitos bem diferentes, embora haja inter-relação entre os mesmos”.

Muitos dos instrumentos tradicionais de comunicação, usados no relacionamento das corporações empresariais com os públicos, além das técnicas de pesquisa e planejamento, com as devidas adaptações técnicas e de procedimentos, a partir da incorporação de premissas como as já apontadas, são úteis às atividades das organizações de base popular.

Outro aspecto abordado pela autora no seu artigo encontra ressonância na entrevista do presidente diretor da ONG VIVA, Valdir Cimino, quando ele assinala a necessidade de comandar pessoalmente todo o processo comunicativo da entidade para todos os públicos, interno ou externo, como colaboradores, voluntários, parceiros (hospitais), simpatizantes, financiadores, funcionários, lideranças e conselhos consultivos internos.

[...] uma outra característica da profissionalização da comunicação em entidades deste tipo é a necessidade de alguém que “faça de tudo” em

matéria de comunicação – de assessor de imprensa a produção de material pedagógico e, ao mesmo tempo, seja um educador. Espera-se dele (a) que democratize conhecimentos, pois há casos de ONGs que necessitam de profissionais que sejam também “formadores de novos consumidores”. (BONA, 2008, p. 229, *apud* PERUZZO, 2013, p. 101)

A produção teórica sobre a comunicação organizacional no terceiro setor, no Brasil, apresenta quatro tendências principais. A primeira, predominante, discute a importância e as vantagens da comunicação nesse segmento (KUNSCH, 2003; TORQUATO, 2004), além de tecer recomendações para a sua implementação, em geral, colocando a comunicação, particularmente as Relações Públicas, como “arma” para formar ou melhorar a visibilidade das organizações na sociedade e intensificar a conquista de aliados. No caso da comunicação das empresas com o terceiro setor, na perspectiva da responsabilidade social, os argumentos giram em torno das vantagens para as mesmas, por causa do valor que agregam à identidade corporativa, além da necessidade de se posicionarem de maneira diferente do passado, devido às novas exigências sociais.

Em segundo lugar, estão estudos que enfatizam o subaproveitamento desse instrumental pelas ONGs e movimentos sociais. A terceira tendência preocupa-se em discutir a aplicabilidade da comunicação organizacional às instituições sem fins lucrativos e movimentos sociais e, ao mesmo tempo, orientar o como fazer, com base nas particularidades do segmento.

Para Peruzzo (2013, p. 103), “há, também, uma quarta perspectiva, que procura compreender a comunicação efetivada pelas próprias organizações e movimentos sociais, em suas especificidades, e no contexto mais amplo de seu significado mobilizador e político”.

A autora conclui que dadas as especificidades evidenciadas, os fundamentos teóricos da comunicação organizacional e de outras áreas da comunicação social – desenvolvidos para empresas e poderes públicos –, não podem ser simplesmente transferidos e reproduzidos no âmbito do terceiro setor, especialmente nos movimentos e organizações sem fins lucrativos de base popular e mobilizadora. A comunicação que, em última instância, poderia ser identificada como comunitária, se liga a organizações e movimentos sociais, cuja razão de existir é diferente daquela que rege o mercado. “A finalidade, na realidade brasileira, é ampliar e democratizar a cidadania e favorecer o desenvolvimento comunitário e da pessoa humana, integralmente” (PERUZZO, 2013, p. 104).

Autores brasileiros, como Torquato, Kunsch e outros, referenciados neste trabalho, também abordam a necessidade de transformar a comunicação em elemento estratégico para as ONGs, um caráter estratégico no que se refere à sua capacidade de dar visibilidade às suas

ações e construir sua reputação, incorporar certas temáticas na agenda pública, posicionar-se como parceiro social, construir redes com outras organizações e dar conta à sociedade de suas ações de forma transparente. No entanto, apesar dessa estratégia, a comunicação das associações sem fins lucrativos no domínio da saúde ainda é um campo praticamente inexplorado de pesquisa.

Observa-se claramente a necessidade de desenvolver uma linha de pesquisa para estudar a comunicação em ONGs no domínio da saúde, no contexto de instrumentos teóricos e práticos desenvolvidos para a gestão profissional da comunicação nessas organizações.

A profissionalização crescente dos departamentos de comunicação de ONGs no campo da saúde certamente levou a uma melhoria na gestão, mas sente-se ainda a ausência de um modelo de análise de referência para a gestão de comunicação. Isso poderia ser uma causa (ou consequência) da prevalência da visão tática sobre o estratégico vista em muitas organizações.

Da mesma forma, observou-se que a investigação está praticamente ausente do processo de comunicação, limitando-se à coleta de informações sobre impactos na mídia de massa e à análise de forma incipiente e assistemática da interação em redes sociais. Portanto, os processos de comunicação dessas organizações podem ser classificados como parcialmente metódicos e metodologicamente assistemáticos.

Essas organizações não têm planos anuais de comunicação, prevalecendo o planejamento tático focado no desenvolvimento de produtos e ações com uma visão de curto prazo. “Por isso, um dos desafios para essas organizações é desenvolver processos para gerenciar a comunicação estratégica, com base em uma visão de médio e longo prazo” (DIAZ e CAMBRA, 2014, p. 216) (tradução nossa).

#### **4.3.1 Estratégias e métodos tradicionais de comunicação interna em ONGs e a satisfação no trabalho**

Edilson Bustamante (2012) realizou uma pesquisa que explora a relação entre a comunicação interna (comunicação climática) e os componentes da motivação e satisfação no trabalho dos seus empregados. O trabalho envolveu amostra de colaboradores e contratados, tendo como base o Programa de Saúde da Família da Universidade de Antioquia, na Colômbia, trabalhando cuidados de saúde primários. Para o autor, os resultados permitem observar que a relação de motivação e satisfação no trabalho está implícita e inclui o papel

dos líderes, a comunicação cara a cara, a integração, o incentivo e a formação, a identificação e o impacto da comunicação interna na motivação e satisfação no trabalho externo.

Na perspectiva deste estudo de caso, entendo ser importante conhecer e comparar seus resultados pois, embora a Universidade de Antioquia não seja exatamente uma ONG, tem caráter de entidade pública naquele país, o que a assemelha como instituição sem fins lucrativos no Brasil.

O programa é coordenado pela Faculdade de Comunicação da Universidade que atua como Entidade Promotora de Saúde para seus empregados conforme autoriza a lei colombiana. Da análise do autor, interessa-nos o foco na “comunicação interna que busca melhorar o compromisso de cada integrante daquele programa para que se reflita em seu trabalho com as famílias” (BUSTAMANTE, 2012, p. 37).

Entende-se por comunicação interna o processo de gestão dos recursos humanos que atuam como elemento de motivação pessoal, fonte de transmissão e promoção de cultura e que fomentam a coesão e aperfeiçoam o desenvolvimento, potencializando os comportamentos produtivos (BUSTAMANTE, 2012). A comunicação interna pretende, entre outros objetivos, vincular o trabalho individual e os objetivos empresariais, transmitir a missão e os valores de uma organização, manter vivo o estímulo e a motivação nas tarefas diárias, melhorar a satisfação pessoal e melhorar a produtividade.

Nessa perspectiva, a investigação concentrou-se no clima de comunicação, entendido como a qualidade do entorno comunicacional interno da organização, experimentado subjetivamente pelos seus membros, e que resulta na interação entre o clima psicológico – percepções em nível individual – e o clima organizacional – percepções individuais homogêneas em nível grupal – dos elementos e interações comunicativas.

Um dos assuntos que mais incidem tanto na motivação como na satisfação no trabalho dos empregados está na visão estratégica da comunicação, reconhecida como transversal e oportuna para gerar um bom clima de comunicação e um bom clima de trabalho. Dessa forma, pode-se dizer que a comunicação é essencial e determina tanto a motivação como a satisfação dos empregados.

Por essa ótica, ressaltam-se alguns aspectos próprios da comunicação interna que influenciam na sua motivação e satisfação no trabalho: 1) o papel dos líderes; 2) a comunicação face a face; 3) a integração do grupo; 4) o estímulo à formação; 5) a identificação com a causa; 6) o alcance de resultados do programa. Apesar da importância da comunicação interna nas organizações, no setor da saúde apenas se começa a compreender o sentido e a importância desse tema.

Em programas e organizações atuantes no segmento social, nos de atendimento à saúde, educação, de proteção ambiental, de transparência governamental, etc., a comunicação interna tem de traçar uma rota muito importante para conseguir informar, formar, integrar, criar uma imagem e identificar a todos os empregados com uma filosofia de trabalho.

Somente assim é possível, desde o palco da saúde, pensar em criar ambientes favoráveis, desenvolver habilidades e capacidades nas pessoas, reforçar a ação comunitária, reorientar os serviços de saúde e trabalhar para estabelecer políticas públicas saudáveis, pilares básicos da promoção da saúde (BUSTAMANTE, 2012, p. 47). (tradução nossa)

Parente, Ferraz, Penha e Mendonça (2013) desenvolveram um estudo apresentado no XIII SEMEAD – Seminários de Administração – focando os aspectos da gestão organizacional em ONGs de Fortaleza. A pesquisa envolveu 11 das 13 ONGs da cidade e apresenta um debate pertinente e inovador a esta dissertação, descrevendo, entre outras coisas, o papel social dessas entidades, bem como analisando o papel do “intraempreendedorismo social” nas ONGs. Tal análise poderia ser aproveitada pela ONG VIVA e outras entidades semelhantes e também, por que não?, pela administração em geral mesmo em empresas tradicionais com visão de responsabilidade social.

A Associação Brasileira de ONGs (Abong) conceitua essas entidades como sendo organizações formalmente constituídas, sob o formato jurídico de uma associação civil ou uma fundação, sem fins lucrativos e com o objetivo de promoção e universalização de direitos (ABONG, 2007).

As ONGs são marcadas por um estilo de atuação amadora, tendo a gestão traços marcante de improviso. Isso decorre da resistência dessas organizações em adotar modelos mais estruturados por terem um modelo próprio de gestão. Para Drucker (1994), essas organizações se caracterizam por uma falta de foco, desejando, em seu idealismo, abraçar todas as causas morais. A visão dessas organizações é introvertida, a existência e a perpetuação da organização é a finalidade, provocando um constante dilema entre a causa defendida e os resultados. Tal postura gera falta de clareza nos objetivos estratégicos, na visão dos múltiplos públicos e clientes e no cultivo e integração dos financiadores.

No entanto, além de ser um novo paradigma que se constitui no campo da gestão e da intervenção social, o empreendedorismo social é uma perspectiva em que os problemas sociais são vistos como oportunidades e não como barreiras, procurando encontrar soluções de forma objetiva e de grande impacto. O empreendedor social é um tipo especial de líder que busca soluções inovadoras para os problemas sociais existentes e potenciais e tem como

medida de sucesso o impacto de suas ações nas comunidades atendidas, ou seja, o número de pessoas beneficiadas (MELO NETO e FROES, 2002, *apud* PARENTE, et al, 2013, p. 235). Com esses objetivos, surge o conceito de intraempreendedorismo social.

A construção de um modelo de intraempreendedorismo social, que se baseia no comportamento do indivíduo e no espaço organizacional frente aos problemas sociais gerados pelo mesmo ou pelo ambiente (externo) em que ele está inserido, parte da análise do comportamento empreendedor, intraempreendedor e empreendedor social frente às necessidades de realização e inovação, e dos resultados esperados quando da aplicação de um projeto ou ações de cunho filantrópico.

O intraempreendedor social é um voluntário ou empregado encarregado de criar um empreendimento social dentro da organização em que trabalha. Isto pode ocorrer transformando a organização inteira em um empreendimento de vocação social, ou apenas alguns produtos ou serviços existentes de forma a se ter um novo empreendimento.

Observa-se uma tentativa de definir o campo de estudo do empreendedorismo no setor social e, para fins deste trabalho, consideramos a observação de Parente et al. (2013), que veem a vertente social do empreendedorismo como um processo que envolve o uso inovador e combinado de recursos para buscar oportunidades de catalisar mudanças em prol de solucionar as demandas sociais.

[...] o fenômeno pode ser observado sob três perspectivas: primeiramente, como um processo de criação de valor através da combinação de recursos de forma inovadora; em segundo lugar, estas combinações de recursos destinando-se principalmente a explorar e aproveitar as oportunidades para criar valor, estimular a mudança e a satisfação das necessidades sociais e em terceiro plano, quando visto como a oferta de serviços e produtos, mas também podendo se referir à criação de novas organizações. (PARENTE et al., 2013, p. 236)

Entretanto, a gestão nessas organizações está mudando e tende a transformar-se cada vez mais. Nas últimas décadas, uma onda de mudanças constantes e transformações nas esferas política, social, econômica e cultural, ocorreu em todo o mundo, obrigando as ONGs a experimentarem sucessivos ajustes organizacionais na sua estrutura e prática de intervenção, os quais indicam uma tendência de reprodução das modernas práticas gerenciais, próprias das empresas lucrativas.

Apesar de não haver consenso sobre uma definição única do que seja o empreendedorismo, bem como o que define um empreendedor, sabe-se que há um consenso da importância do assunto para o desenvolvimento humano. Importância não só econômica,

mas principalmente social, pois os empreendedores são geradores de riquezas, pois, através da inovação, criam produtos e serviços para atender às demandas da sociedade.

Empreendedores sociais são pessoas que buscam soluções inovadoras para os problemas sociais, existentes e potenciais, com a mesma imaginação que os empreendedores do mundo dos negócios trazem à criação de riqueza. Por isso, em vez de se buscarem empreendedores sociais, devem-se formar pessoas dentro das organizações capazes de fazer transformações sociais – os intraempreendedores sociais. As ONGs surgiram para servir e colaborar com movimentos sociais de camadas da população oprimidas, ou exploradas, ou excluídas, dentro de perspectivas de transformação social. Porém, somente o intuito de ajudar já não é mais suficiente para manter uma ONG, é necessário incorporar conceitos de gestão na realidade dessas organizações.

As ONGs devem acrescentar às suas peculiaridades novos instrumentos de gestão, dotando seus quadros de habilidades, conhecimentos e atitudes que assegurem o cumprimento dos objetivos institucionais: trabalhando por meio de redes, identificando claramente produtos, áreas de atuação e beneficiados; compartilhando mercado, criando mecanismos eficazes de avaliação das ações; e ganhando maior visibilidade perante a sociedade.

As organizações sem fins lucrativos têm atraído cada vez mais o interesse da sociedade e, ao mesmo tempo, ficaram complexas e dinâmicas exigindo um esforço de gestão para torná-las produtivas e eficazes. Assim, ultimamente, têm recorrido a ferramentas gerenciais associadas à escola do empreendedorismo, o que possibilitou a emergência de uma nova conceituação: o empreendedorismo social.

Melo Neto e Froes (2002) acreditam que o empreendedorismo social é um novo paradigma derivado do empreendedorismo, no qual o principal objetivo não é o negócio em si, com as suas características de aumento do lucro e da produtividade, e, sim, o desenvolvimento de uma sociedade civil autossustentável, com valores sociais, éticos, culturais, políticos, econômicos e ambientais superiores, que priorizam a cooperação e a coletividade, ao invés da competitividade e do individualismo. (PARENTE et al., 2013, p. 252)

Quirino (2012), em sua dissertação de mestrado na USCS, realizou um estudo de caso numa ONG de promoção social para cegos. A autora trouxe ao debate elementos de comunicação interna com colaboradores e deficientes dessa entidade e que, a meu ver, podem ser úteis para o estudo de caso da ONG VIVA e seu principal gestor entrevistado.

“A comunicação interna, voltada a todos os colaboradores das organizações, tem como objetivo promover a integração dos funcionários, a troca de informação, o estímulo às experiências e ao diálogo” (LUPETTI, 2009, p. 27, *apud* QUIRINO, 2012, p. 22).

A organização deve promover a interação humana e apresentar-se como uma “minissociedade, formada por construções sociais”, que se processam no convívio entre os funcionários, as lideranças e os administradores dos postos de comando de nível mais elevado. Essa convivência e essa interação entre os membros de uma organização se reproduzem externamente como a imagem da própria organização, por isso para Binotto (2002, *apud* QUIRINO, 2012, p.22),

O modelo de gestão da qualidade nas organizações deve preocupar-se com a qualidade da comunicação interna com seus funcionários, pois este é seu cliente interno. [...]. Primeiramente, a gestão da qualidade preza por esforços na sensibilização e na motivação dos funcionários, pois essa é a melhor maneira de saber o que querem, o que pensam e de torná-los mais participativos. Na realidade, as práticas de comunicação interna pouco têm influência de uma técnica ou outra, mas principalmente da cultura organizacional.

Assim, a comunicação interna tem como finalidade propiciar meios para promover a integração entre os colaboradores da empresa, ou seja, diretoria, gerência, coordenadores e auxiliares. O propósito é compatibilizar os interesses dos colaboradores aos da empresa, incentivando troca de informações e estimulando as experiências e o diálogo, bem como a participação de todos.

A integração entre os colaboradores e a organização passa pelo caráter de sensibilização dos programas que a empresa define como prioritários. Uma pesquisa com os colaboradores auxiliará na tomada de decisão sobre quais ações serão desenvolvidas. “Para a obtenção de resultados, a comunicação interna deve ser interativa, seja em programas que envolvam mudanças nos padrões culturais, seja em programa de caráter social” (LUPETTI, 2009, *apud* QUIRINO, 2012, p. 23).

Para que a comunicação interna seja feita de forma adequada, é necessário estabelecer um planejamento estratégico que se integre às metas da empresa. É importante que a organização apresente de forma clara e objetiva seu posicionamento, seus princípios e propósitos, de modo que os colaboradores compreendam facilmente.

Para isso, é fundamental que se implante um planejamento de comunicação interna voltado às necessidades de transmitir as mensagens para o público interno e, ao mesmo tempo, conhecer e tratar as expectativas desse público para com a organização.

Sobre a questão da cidadania e comunicação, Peruzzo (2007) explica que o envolvimento das mídias tradicionais às questões de cidadania reflete o contexto global, que parece propício ao avanço da democratização das sociedades: no Brasil vivemos numa democracia consolidada e que se fortalece progressivamente; com as contradições advindas da globalização,

as pessoas passam a se interessar mais pelo que está mais próximo no que diz respeito aos assuntos que circulam na mídia; há uma prontidão na sociedade civil para contribuir para ampliação dos direitos e deveres de cidadania, refletida no crescente número de ONGs, associações e movimentos organizativos de toda espécie; no trabalho voluntário; na continuidade do trabalho social de igrejas; no clima de responsabilidade social que contagia as empresas. (QUIRINO, 2012, p. 78).

## **CAPÍTULO 5 – Resultados – Identificação de ações inovadoras**

Antes de abordar as inovações identificadas nas ações de comunicação da ONG VIVA, faço um a pequena abordagem sobre esse tema nas organizações.

É recorrente no mercado empresarial o apelo e o desafio pela competitividade que se traduz cotidianamente na busca sistemática da eficiência e eficácia dos negócios. A globalização e a infidelidade do cliente ameaçam a sobrevivência das organizações que buscam avidamente instalar novos modelos, equipamentos, processos e tecnologias para produzir novas soluções para mercado. Já não bastam belos discursos, retóricas ou quadros bonitos nas paredes da empresa. É necessário formar uma consciência de inovação em todos os momentos operacionais e administrativos da organização. O foco essencial dessa conscientização é o conhecimento das pessoas e são justamente elas que levarão a empresa aos objetivos desejados, qual seja, os *stakeholders* que gravitam em torno da organização.

A formação de uma consciência organizacional, passa pela formação de uma “cultura” de inovação, já que, como abordado em outros momentos desse trabalho, a organização empresarial se caracteriza como um conjunto de pessoas atuando profissionalmente sob um manto cultural que lhe dá sentido e orientação para o desenvolvimento de esforços coletivos que levem ao alcance de resultados.

A comunicação organizacional tem importante papel a desempenhar para a construção de um coletivo cultural que abarque todos as equipes e departamentos funcionais, seja na tomada de decisão, na dinâmica de processos de trabalho ou nas relações interpessoais que são responsáveis em formatar a imagem da empresa junto aos seus públicos de interesse, bem como a missão, visão e valores do negócio. Mas como estabelecer parâmetros para uma comunicação que fomente a conscientização e a cultura para a inovação? O que é inovação em comunicação?

Em artigo da Profa. Dra. Regina Rosseti (2013) sobre o tema, a autora desvenda as características de uma comunicação inovadora ao descrever as categorias de inovação com base no pensamento filosófico.

Mas o que é inovação e o que se entende por este conceito? Como muitos outros conceitos, este não apresenta uma definição unívoca, pois muitos são os entendimentos possíveis acerca da inovação e, maior ainda, o número de termos correlatos. É preciso, portanto, classificar essas acepções de inovação e fundamentá-las em autores de referência. Para esta explicitação dos diversos conceitos de inovação, a Filosofia pode contribuir muito[...] (ROSSETTI, 2013, p. 64)

A professora explica que a inovação não se configura somente em novidades tecnológicas, mas perpassa todas as relações socioeconômicas, sejam as de caráter governamental, empresarial, humanitárias e mesmo familiar. A formação de uma cultura para a inovação desafia todos os atores sociais, inclusive a academia, no desenvolvimento de novas proposições científicas das ciências sociais, como a Comunicação.

No campo da Comunicação, a inovação é mais evidente nas interfaces tecnológicas e nas novas mídias. Todavia, a inovação está presente também no impacto social das novas tecnologias de comunicação e informação, no novo receptor, agora produtor e interativo, nos processos cognitivos, nas linguagens, na estética e até mesmo em novas abordagens metodológicas e teóricas de comunicação. Isso, porque a inovação é um fenômeno social, simbólico e tecnológico, presente em toda sociedade contemporânea midiaticizada e pode perpassar todo o campo da Comunicação. (ROSSETTI, 2013, p. 64)

Também outros autores da administração abordam o tema da inovação numa perspectiva mais ampliada como Drucker, Shumpeter, Simantob, Porter, entre outros. O conceito de inovação é bastante utilizado no contexto empresarial, ambiental e mesmo econômico. Neste sentido o ato de inovar significa a necessidade de criar novos caminhos ou estratégias diferentes aos habituais meios para atingir determinado objetivo. Inovar é inventar, seja, ideias, processos, ferramentas ou serviços. A ideia de inovação, no entanto, não deve ficar fadada apenas à invenção de novos produtos, serviços ou tecnologias, mas também ao valor ou conceito de determinada coisa, como o modo de organizar uma empresa, por exemplo.

O tipo de estratégia da empresa, seu desenho organizacional, sua visão, missão e valores e, principalmente suas ações concretas vai influenciar a forma como a inovação é realizada na empresa. Um ambiente empresarial que permite a colaboração dos seus colaboradores nos processos de decisão, que incentiva a partilha de informação e a proatividade e com o uso eficiente de meios tecnológicos vai permitir incubação de conhecimento, a transmissão de conhecimento, e logo a propensão para a inovação.

Tal cenário envolve o objeto deste trabalho que é exatamente verificar como e se a ONG VIVA e DEIXE VIVER pratica ações inovadoras em comunicação visando obter o compromisso dos colaboradores e voluntários para um clima favorável ao alcance de objetivos e a satisfação no trabalho. Para tal verificação adotamos a análise da Profa. Rossetti que tem um foco voltado mais para a inovação em Comunicação e que, portanto, está mais alinhada com as propostas deste trabalho.

A pesquisa da professora leva a formatação de um quadro de categorias em que os vários sentidos da inovação estão classificados. O quadro é construído a partir do conceito de mudança, pois toda mudança traz o novo, reforçando o debate da temática tão cara às organizações atuais.

A construção deste quadro de categorias de inovação é feita a partir das categorias aristotélicas de substância, qualidade, quantidade, relação, lugar, tempo, ação e paixão, em que são organizados os seguintes termos relativos ao conceito de inovação: novo, novidade e mudança; criação, invenção, alteração,

modificação, transformação, multiplicação, diferenciação, diversificação, salto, transposição, tradução, mudança, evolução, ruptura; mutação, variação, incremento, adaptação, apropriação, experimentação; renovação, recriação, transubstanciação, transmutação, deformação, reformulação, transfiguração, metamorfose, transmutação, transverter; legítimo, genuíno, singular, diferenciado, diferente, diverso, novidade, incomum, primeiro, primordial, matricial, inédito, original; sujeito inovador e objeto inovado. (ROSSETTI, 2013, p. 64)

A partir das categorias identificadas, o trabalho da autora parte para interpretação da inovação na antiguidade com base nas formulações de Aristóteles.

Categorias são instrumentos conceituais de investigação das coisas e de expressão linguística. Aristóteles privilegia o ponto de vista linguístico: as categorias são os modos em que o ser se predica das coisas nas proposições, portanto, categorias são os predicados fundamentais das coisas. (ROSSETTI, 2013, p. 66)

Com bases nesses princípios conceituais, a autora formata uma tabela “Categorias de Inovação” com as diversas formas de se interpretar a inovação em comunicação e sua correspondente ação ou resultado prático. A tabela é dividida nos itens: Categorias Aristotélicas; Atos de Inovação; Efeitos da Inovação; Categorias de Inovação. A partir deste quadro e da interpretação linguística da análise, tive um encontro pessoal com a professora e, juntos, identificamos oito ações de comunicação relatadas pelos entrevistados da ONG VIVA e comprovadas com a pesquisa documental (apêndices) que foram classificadas como inovadoras, segundo as categorias de inovação de Rossetti (2013):

#### **Ações inovadoras identificadas:**

- Diário digital (apêndice 1);
- Plataforma VIVA HUMANIZAÇÃO (apêndice 2);
- Contrato de adesão ao serviço voluntário (apêndice 3);
- Pesquisa de satisfação com a VIVA (apêndice 4);
- Número de voluntários atuantes (crescimento) e horas produzidas (apêndice 5);
- Ação comunicativa em rede e *online* (apêndice 6);
- Satisfação pela causa e pelas transformações sociais (apêndice 7);
- Curso de líderes (cabeças de chave) (apêndice 8).

Quadro 6 – Classificação das ações de comunicação nas categorias de inovação

Ação de Comunicação Respostas da entrevista	Categorias de Inovação (ROSSETTI, 2013)	Manifestação da Inovação
Questão 2: [...] “Para você ver, o voluntário depois de formado, consequentemente atuando, nós criamos um mecanismo num <b>diário digital</b> ...[...]. Nós criamos um mecanismo onde ele vê e vivencia o trabalho dele. É comunicação total”.	<b>SUBSTANCIAL:</b> É uma ação decorrente da criação e da invenção, pois estes dois procedimentos fazem surgir o novo, remetendo à natureza das coisas.	Criação; Invenção, que resultam no ORIGINAL
Questão 13: [...] “Estamos criando uma plataforma da <b>VIVA HUMANIZAÇÃO</b> , com mais de 50 vídeos atemporais para falar de humanização na saúde”.		
Questão 10: [...] “Eu conto para ele o que você está produzindo para a ONG. Nós invertemos o discurso. Você assina o <b>contrato</b> , vai me doar horas qualificadas e o <b>resultado são transformações</b> ”.	<b>QUALITATIVA:</b> Atos que trazem movimento, mutação, transmutação, transmutação, reformulação, deformação, metamorfose ou transfiguração podem causar mudança na forma (transformação), mudança no modo (modificação) ou alteração na ação de comunicação.	Resultados que trazem <b>TRANSFORMAÇÃO, MODIFICAÇÃO, NOVIDADE.</b>
Questão 4: “A cada contrato que assinamos com o hospital, tem uma cláusula que afirma que se houver mudança comportamental, podemos avaliar esta relação. É bom para os funcionários e para a equipe[...] No meu caso, cuidamos de <b>1200 voluntários e agimos em rede</b> ”.	<b>QUANTITATIVA:</b>  Diz respeito à multiplicabilidade das ações de comunicação.	Ações que trazem: <b>MULTIPLICAÇÃO, VARIAÇÃO,</b>
Questão 8: [...] “E também a gente se disponibiliza para ser <i>benchmarking</i> para outras ONGs. São <b>8 anos</b> que somos considerados ‘Ponto de Cultura’ e o MEC nos solicita que sejamos <b>incubadora</b> ”.	Refere-se à variabilidade, à multiplicação e	<b>RENOVAÇÃO E</b>
Questão 10: “O ano passado o VIVA conseguiu captar <b>5 milhões de horas voluntárias</b> ”	à massificação dos atos comunicativos	<b>AMPLIAÇÃO</b>
Questão 6: “ <b>Aqui as pessoas têm amor à causa.</b> Até ficam um pouco mais ou tentam ficar. Há glumas variações: temos	<b>RELAÇÃO:</b> Abrange situações em que houve diversificação ou diferenciação nos	Atos ou ações

Ação de Comunicação Respostas da entrevista	Categorias de Inovação (ROSSETTI, 2013)	Manifestação da Inovação
<p>peças CLT, pessoas contratadas, estagiários e naturalmente quando acaba o contrato vão embora. As que ficam, temos uma longevidade interessante e não é por causa do salário”.</p> <p>Questões 11 e 12: “Exercer gestão de pessoas ainda é um marco a ser trabalhado. Aí é ‘x’ da questão. As pessoas incluídas têm que conseguir ‘fechar a conta’. <b>O benefício maior é o retorno humanitário</b> [...]. É muito difícil porque é uma associação. [...] E você percebe que não é a grana. E você percebe que não é a grana. O fato é que aquilo vai trazer também uma <b>satisfação pessoal</b> [...]”.</p>	<p>produtos comunicacionais.</p> <p>Nesta análise, há que se observarem sinais que exprimam ato ou evento “diverso, diferenciado, diferente, dessemelhante, incomum ou de alteridade” na comunicação.</p>	<p>INCOMUNS e que exprimem:</p> <p>DESEMELHANÇA, ALTERIDADE, DIVERSIFICAÇÃO</p>
<p>Questão 13: [...] “Eu falo com os voluntários a partir do diário digital do que eles estão produzindo dentro dos hospitais. Eu falo em reuniões mensais da diretoria que são transmitidas <b>via Skype para quem quiser entrar no Brasil</b> e ouvir o que a gente está falando” [...].</p>		<p>São DIFERENTES em relação ao tradicional.</p>
<p>Questão 13: “Estamos criando uma plataforma do VIVA HUMANIZAÇÃO com mais de 50 vídeos atemporais [...]. Os trabalhos que são elaborados e apresentados por pôsteres pelo Brasil, são imputados dentro dele. Então nós estamos criando uma plataforma para de fato sermos <b>pioneiros no tema e na produção da humanização</b>”.</p> <p>Site da instituição: A ação comunicativa dos contadores de histórias através de registros em livros, cartilhas e revistas, <b>acompanhadas de gestos e interpretação pessoal</b> das mensagens, bem como a atuação de personagens incorporados nas histórias.</p>	<p>ESPACIAL OU LUGAR: A tradução ou interpretação de um fato escrito para uma narrativa oral instaura o novo, sendo a interpretação ou tradução sempre nova em relação ao original. A alteração na colocação ou ordem de determinados termos e/ou sentidos, na questão da comunicação, é elemento de inovação, pois haverá uma passagem de um gênero a outro, de um sentido a outro.</p>	<p>Fundamenta-se em processos em que houve SALTO, TRADUÇÃO E TRANSPOSIÇÃO nos produtos gerados pela comunicação.</p> <p>Estes passam a ter as características de ser PRIMEIRO, PRIMORDIAL, MATRICIAL.</p>
<p>Questão 9: “O VIVA tem que mostrar a sua postura junto à sociedade. Nosso posicionamento é a leitura (promover a leitura). Quem tem leitura vai ter uma educação melhor. <b>O contador de histórias tem este poder</b>. Por isso é que nasce o ‘Inácio Bonifácio’ que é um personagem que vai defender a leitura e principalmente a leitura dentro da saúde. Então a gente tem que desenvolver <b>comunicação para falar com os diversos públicos</b>”.</p> <p>Ação de Comunicação</p>	<p>SUJEITO INOVADOR: Tem vínculo com o agente inovador e a ação das pessoas enquanto propulsores da inovação. É chamada de categoria da inovação ativa, na qual o sujeito é inovador, em que há ação de inovação. No campo da Comunicação, este sujeito inovador diz respeito aos agentes envolvidos no processo de comunicação (como o emissor e o receptor) e diz respeito também às novas visões teóricas da comunicação.</p>	<p>Inovação ATIVA.</p> <p>Manifestação da Inovação.</p>

Ação de Comunicação Respostas da entrevista	Categorias de Inovação (ROSSETTI, 2013)	Manifestação da Inovação
<p>Questão 3: [...] “Que seja motivado (o colaborador) em forma de comemorações de relacionamento com o grupo. Este voluntário sai daqui e vai para o hospital. Quando ele chega lá, tem um líder que fala com a equipe. Tanto é que nós criamos aqui um <b>curso de líderes</b>”.</p>	<p><b>OBJETO INOVADO:</b> É a categoria em que o objeto inovado é a referência de análise. Neste critério, há a paixão, no sentido daquele que se submete, aquele que sofre a ação que gerou nele a inovação. É o efeito da inovação que gera um produto inovado. A inovação está no objeto como seu fim. É o novo que surge como resultado do processo de inovação. Desta forma, em Comunicação, um produto comunicacional pode se configurar como um objeto inovado.</p>	<p>Inovação PASSIVA.</p>

Fonte: Adaptado de Rossetti (2013)

## Considerações Finais

Jean-Marc Le Gall, em seu livro *Gestão de Recursos Humanos* (2008), aborda aspectos da comunicação interna numa perspectiva das relações humanas no trabalho. O autor destaca que, sob muitos pontos de vista, uma organização só cresce porque se comunica com seus clientes e com seu pessoal. As informações trocadas são dados que orientam suas decisões e sua atividade, determinando a qualidade do funcionamento da empresa diante dos problemas. “A comunicação deve ser anterior a qualquer política da empresa nesse campo, pois é inerente à vida coletiva” (LE GALL, 2008, p. 125).

Na entrevista com o dirigente Valdir Cimino da ONG VIVA, observa-se também a premissa do autor quando este explica que a comunicação interna se potencializa no cotidiano da entidade, nos debates internos sobre os resultados, na avaliação do alcance da causa incorporada, na distribuição e na dinâmica dos trabalhos.

Em sintonia com o pensamento de Cogo e Nassar (2015), a ONG VIVA propõe uma comunicação horizontal entre equipes de voluntários, funcionários efetivos e estagiários que, segundo seu dirigente entrevistado, permite o escoamento contínuo da informação e estabelece relações funcionais difusoras em rede intermitente, incluindo seus parceiros investidores e gestores líderes em Conselhos Internos.

Se, na interpretação da comunicação com colaboradores na ONG VIVA pelo entrevistado, o discurso se cristaliza no boca a boca e no cotidiano do trabalho, então a forma falada de comunicação passa a ter importância crucial, representada pelos discursos e retóricas sobre os destinos do “movimento” social que a entidade abraça. Disso acentua-se a pertinência das reflexões dos autores.

Em função da distância e da dinâmica em que seus colaboradores (contadores de história) atuam, a entidade faz uso sistemático dos meios eletrônicos para situar e sintonizar os conteúdos e a *performance* esperada, na busca incessante da coerência de atitudes e posturas no exercício das suas atividades, especialmente quando este se encontra na “casa” dos parceiros da organização (hospitais e casas de saúde). Tal proposta pode ser embarcada na análise de Carvalho (2012), quando aborda a estratégia de uso das redes sociais conectadas na comunicação interna.

Outra constatação do entrevistado é que as equipes se automotivam no trabalho por meio de relatos de vida e de suas experiências anteriores em empresas tradicionais. Veem-se importantes e valorizados, pois podem colocar sua vivência profissional a serviço de uma utilidade pública e humanitária que dá sentido e prazer ao trabalho realizado. Então essa troca de conteúdos e narrativas individuais faz renovar-se um ambiente interno favorável à consecução de objetivos e consequente satisfação no trabalho.

Outro destaque da narrativa do Diretor Presidente da entidade é a importância do uso da tecnologia na comunicação interna com colaboradores da instituição. Ele observa ser crucial este formato para que se possam difundir os objetivos de cada projeto social no qual a ONG atua, quais suas diretrizes, objetivos e andamento cotidiano. Também recebe informações e *feedback* de parceiros (hospitais), onde são preferencialmente realizadas as ações dos “contadores de histórias”. Para ele, isto é essencial no processo de comunicação interna pois, além da agilidade e instantaneidade, as tecnologias reduzem os custos do fluxo de informação e decisão relativos ao trabalho cotidiano da ONG. Dado que o colaborador voluntário trabalha quase sempre em polos distantes, as comunicações em geral são estratégicas para a consecução dos objetivos e também para o aperfeiçoamento profissional de todos, narrativa que reforça a proposta de Margarida Kunsch (2009). Cimino destaca, todavia, as dificuldades encontradas nas relações comunicativas internas, especialmente com o colaborador voluntário de idade mais avançada e que demonstra certo desconforto com o uso das modernas tecnologias de comunicação *on line*.

Regra geral, segundo depoimento de Valdir Cimino, o colaborador já vem ao VIVA com uma vivência anterior em comunicação estruturada em empresas do primeiro e do segundo setor. Isto facilita para a construção de narrativas da ONG, já que o colaborador consegue entender a essência da comunicação organizacional para alcance dos objetivos. Todavia, é necessário adaptar sua experiência à realidade de uma organização que tem necessidades diferentes de empresas tradicionais, confirmando a hipótese que assinalei no início dessa dissertação. Neste caso, ele explica, os líderes precisam trabalhar o treinamento

constante nos colaboradores e voluntários no sentido de um entendimento da missão e valores da ONG VIVA e do formato informal de configurar os canais e mensagens apropriados para uma organização desse tipo. A ONG VIVA não detém os recursos profissionais e financeiros que o mercado possui, então a aprendizagem e a prática cotidiana passam a ter importância fundamental.

Há um entendimento de que a globalização integra fronteiras, e a comunicação, os universos de conhecimento. Nesse intuito, a ONG VIVA e seu dirigente máximo demonstram a nova postura de evolução individual que se reflete nas organizações sem fins lucrativos e evidencia que a gestão do conhecimento se inicia no indivíduo e se concretiza na empresa por meio da comunicação, agregando, com isso, diferencial estratégico. Torquato (2015) também discorre sobre o tema, agora num viés mais metodológico de um desenho estratégico de comunicação de que podem valer-se as Organizações Não Governamentais e especialmente a ONG VIVA, objeto deste estudo, e que podem trazer soluções senão no todo, mas em parte, para solucionar eventuais problemas de comunicação descritos pelo entrevistado.

Outro aspecto da retórica do dirigente da ONG VIVA junto a seus colaboradores, trata do fato de que a instituição é um espaço importante de aprendizagem para estagiários, funcionários administrativos, líderes, dirigentes e voluntários. Ele enfatiza essa condição, mas alerta que, às vezes, as pessoas não se apropriam desse poder da ONG.

E como a comunicação organizacional pode atuar para alinhar atitudes e posturas profissionais que incorporem naturalmente esses temas? Como o aprendizado organizacional pode propor tal debate considerando as turbulências éticas que vivemos no Brasil nos dias atuais?

A comunicação terá como responsabilidade a entrega da transparência, como uma premissa extremamente relevante para todos os públicos de interesse. O entrevistado dirigente elege este ponto como fundamental no processo comunicacional da ONG VIVA, tanto quanto aos colaboradores, parceiros (hospitais) e líderes de Conselhos Consultivos Internos. Ele assinala relatórios de resultados, pesquisa de satisfação com colaboradores e voluntários, publicações internas e no site da instituição.

A comunicação não é um fim em si, mas uma contribuição ao progresso de relações de trabalho abertas e eficazes. Apostando na curiosidade, na inteligência e no envolvimento dos funcionários, ela deve respeitar as convicções e registrar as opiniões dos trabalhadores. Ao tornar conhecidas as regras do jogo e os fatos significativos, ela faz emergir uma linguagem profissional mais homogênea no interior da organização. O interesse comum da empresa e de seus funcionários é reconhecer e desenvolver a “comunicabilidade”, ou seja, a aptidão e o direito de se comunicar. (LE GALL, 2008, p. 130)

Relativamente à gestão das relações humanas no trabalho, ele reconhece algumas dificuldades. O papel moral das atividades de comunicação organizacional com pressuposto ético é fundamental para que se efetive um contexto social moralmente mais adequado ao desenvolvimento e ao aprendizado dos seres humanos, bem como para construir um clima interno satisfatório e favorável para a efetividade dos objetivos organizacionais e humanitários defendidos.

Ao analisar detalhes da entrevista, observamos que Cimino narra problemas pontuais dos relacionamentos interpessoais da ONG VIVA que se assemelham com a problemática vivenciada ao longo da minha carreira em empresas tradicionais e que se refletem na abordagem introdutória deste trabalho, qual seja: Por que as pessoas reclamam constantemente de que um dos problemas que afetam o ambiente interno nas empresas é a comunicação?

Ele narra conflitos que surgem no cotidiano dos trabalhos da ONG VIVA entre colaboradores funcionários, voluntários, estagiários e liderança. Ele sabe de comentários nos bastidores da organização de que o Presidente é um “chato”, pois cobra demais e, às vezes, não atua com justiça no encaminhamento dos conflitos internos. Reconhece essa realidade, mas justifica dizendo que as pessoas, às vezes, perdem o sentido da atuação de uma instituição voltada ao interesse público humanitário e acabam por deixar-se envolver por interesses individuais que colidem com a essência da organização. Ele mesmo acaba por ser protagonista em mediar esses conflitos, dada sua experiência como profissional da comunicação, mas que podem gerar insatisfações e comprometer, momentaneamente, o equilíbrio do clima interno.

A Associação VIVA e DEIXE VIVER – “Contadores de Histórias” pratica ações de comunicação interna que demonstram uma face inovadora na gestão da comunicação e das relações humanas no trabalho com impacto na satisfação e no clima interno, especialmente por ser uma organização que prestigia mais o esforço coletivo, confirmando a hipótese e respondendo afirmativamente a pergunta-problema levantada neste estudo. Essa confirmação se dá, entre outras coisas, pelos depoimentos e documentos apresentados nos apêndices A, B, C, D, E, F, G, H, I, J e pelo quadro de classificação das ações comunicativas praticadas pela ONG VIVA nas categorias de inovação de ROSSETTI, (2013).

Tabela 2- Classificação das ações de comunicação nas categorias de inovação

Ações	Categorias de inovação	Manifestação da inovação
Diário digital	Substancial	Criação e invenção que resulta no original
Plataforma VIVA HUMANIZAÇÃO	Substancial	Criação e invenção que resulta no original
Contrato de adesão ao serviço voluntário	Qualitativa	Transformação, modificação, novidade
Pesquisa de satisfação com a VIVA	Qualitativa	Transformação, modificação, novidade
Número de voluntários atuantes (crescimento) e horas produzidas	Quantitativa	Multiplificação, variação, renovação, ampliação
Ação comunicativa em rede e <i>online</i>	Quantitativa	Multiplificação, variação, renovação, ampliação
Satisfação pela causa e pelas transformações sociais	Relação	Ações incomuns que exprimem: dessemelhança, alteridade, diversificação
Curso de líderes (cabeças de chave)	Objeto inovado	Inovação passiva

Fonte: do Autor

A satisfação pela causa coletiva na ONG VIVA é tão ou mais importante que a satisfação econômica dos colaboradores, demonstrando um avanço importante da preocupação das pessoas em defesa de destinos comuns e reforçando o papel social da ONG como indutora de estímulos para o trabalho em equipe, as trocas de informações cotidianas, o aperfeiçoamento profissional, o compromisso com objetivo, missão, visão e valores, enfim com a satisfação no trabalho.

As ONGs, na atualidade, representam um novo espaço para o mercado de trabalho, especialmente para gestores de pessoas e profissionais da comunicação, que pode tornar-se ainda mais significativo para o avanço e a melhoria nas relações de trabalho e dos instrumentos de comunicação tradicionais.

Pelo estudo e trabalhos pesquisados, tanto de autores nacionais quanto de outros países, pode-se afirmar que há uma relação objetiva entre a comunicação e a satisfação no trabalho, com forte presença em atividades e entidades de atendimento à saúde.

A gestão de recursos humanos na organização VIVA carece de maior desenvolvimento. O dirigente reforça ainda o surgimento de conflitos pontuais quando o colaborador e as lideranças ainda não desenvolveram uma visão coletiva e humanitária e buscam saltos econômicos de curto prazo.

Há um esforço de Valdir Cimino e outras lideranças intermediárias em reforçar que os colaboradores da ONG VIVA são profissionais produtores de resultados para a sociedade e não simplesmente beneméritos sem vínculo com a realidade, demonstrando um sentido de gestão profissional nesse tipo de organização.

Claro que este estudo não vai esgotar os debates sobre o tema nem cristalizar conceitos definitivos sobre comunicação e satisfação no trabalho, já que se trata de estudo sobre uma entidade única, mas, se juntar-se a outros desenvolvidos aqui mesmo na USCS ou em outras instituições acadêmicas, como os de Andreia Quirino, João de Deus Neto, Ricardo Almeida, Cristiano Sant’Ana e outros, pode, sim, disponibilizar elementos ainda mais contundentes para os caminhos da academia e da inovação em comunicação organizacional.

## Referências

ABONG – Associação Brasileira das ONGs - <http://abong.org.br/>

ALMEIDA, Luiz A. Santos. A importância da comunicação interna na motivação dos colaboradores. **Revista Científica EXEDRA/ESEC – Comunicação e Ciências Empresariais**, n. 8, p. 91-103, 2013.

ALMEIDA, Ricardo C. **A comunicação nas ONGs e a contribuição no novo voluntariado: modelo da Opção Brasil**. 2015. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Caetano do Sul, São Paulo, Brasil, 2015. Disponível em: <http://repositorio.uscs.edu.br/handle/123456789/604>. Acesso em: 07/12/16

ANDRADA, Renata Borges; BARROS, Rodrigo de. Avaliação de ações de programas de comunicação interna. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO – INTERCOM, 34., 2011, Recife. *Anais...* Recife, PE: Intercom, 2011.

ANDRADE, Kênia A. de; VALADÃO JR., Valdir M. Sustentabilidade e redes organizacionais: um estudo sobre a gestão de uma ONG de Uberlândia. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 10., 2007, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FEA-USP, 2007.

BAITELLO JÚNIOR, Norval. Corpo e imagem: comunicação, ambiente, vínculos. In: RODRIGUES, David (Org.). **Os valores e as atividades corporais**. São Paulo: Summus, 2008. p. 95-112.

BAYARDO, Josefa Melgar; RECHE, Fernando Matías; DE LA CABADA, Marie Leiner. Comunicação como fator no sucesso em programas de *downsizing*. **European Scientific Journal**, Disponível em: <http://periodicos.capes.gov.br>. Acesso em: 17/11/15 v. 9, n. 29, October 2013.

BORGER, Fernanda Gabriela. Pressupostos teóricos e aplicados da responsabilidade social corporativa. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling; KUNSCH, Waldemar Luiz (Orgs.). **Relações públicas comunitárias – A comunicação em uma perspectiva dialógica transformadora**. São Paulo: Summus, 2007. Cap. 7, p. 194-205.

BUSTAMANTE, Edilson. O clima de comunicação, motivação e satisfação no trabalho no processo de “atendimento primário” principalmente na Colômbia. **Revista de Comunicação e Saúde**, v. 3, n. 1, p. 35-49, 2013. Disponível em: <http://periodicos.capes.gov.br>. Acesso em: 17/11/15.

CAMATTI, Tassiara B.; FACHINELLI, Ana Cristina. Comunicação como diferencial estratégico na gestão do conhecimento das organizações. **Conexão – Comunicação e Cultura**, USC, Caxias do Sul, n. 17, jan./jun. 2010.

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

CARVALHO, Claudio Luiz - **O uso de redes sociais conectadas no processo de comunicação interna**. 2012. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Faculdade Cásper Líbero, São Paulo, Brasil, 2012.

CASALI, Adriana M. Um modelo do processo de comunicação organizacional na perspectiva da "Escola de Montreal". In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processo**. (Vol. 1, Cap. 6, pp. 107-134). São Paulo: Saraiva, 2009. V.1, cap. 6, p. 107-134.

CASTELLS, Manuel. **Sociedade em Rede** – São Paulo: Paz Terra, 1999, V. 1.  
CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Administração de R.H.: Fundamentos básicos**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.

COGO, Rodrigo S.; NASSAR, Paulo. Relações Públicas em interface com cultura: reflexões sobre *storytelling* em organizações polifônicas. In: GONÇALVES, Gisela; MARTINS, Tiago (Orgs.). **Interfaces da Comunicação com a Cultura**. São Paulo: LabCom Books, 2015. V. 4.

COSTA, Stéphanie L. de M.- **A Comunicação Interna como estratégia para a Comunicação Integrada- MGM, um estudo de caso**. 2008. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Minas Gerais, Brasil, 2008.

DIAS NETO, João de Deus. **Ações Inovadoras na Comunicação da Memória Institucional – 100 anos da CPFL**. 2016. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Caetano do Sul, São Paulo, 2016. Disponível em: <http://scholar.google.com.br> Acesso em: 07/12/16  
DIAZ, Hérnan Alfredo; CAMBRA, Ubaldo Cuesta. A Comunicação nas organizações sem fins lucrativos na área de saúde em Espanha: abordagens para uma matriz de análise. **Revistas Científicas Complutenses**, v. 19, p. 209-219, jan. 2014.

DOBB, Maurice. **A evolução do capitalismo**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

DRUCKER, Peter. <http://www.bing.com/images/search?q=frases+de+peter+drucker>. Acesso em 18/07/2015.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2 ed. São Paulo. Atlas, 2011. 380 p.

GAVARTINA, Amina; ZAROTI, Stavria; SZECSENYI, Joachim; MIKSCH, Antje; OSE, Dominik; CAMPBELL, Stephen M.; GOETZ, Katja. **Assistentes- práticas nos cuidados primários na Alemanha - associações com atributos organizacionais sobre a satisfação no trabalho**. Revista BMC Family Practice, vol 14, pp 110, 2013. Disponível em: <http://periodicos.capes.gov.br>. Acesso em: 07/12/16

GUIMARÃES, André Sathler; SQUIRRA, Sebastião C. de M. Comunicação organizacional e o processo comunicacional: uma perspectiva dialógica. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, n. 33, ago. 2007.

KASAI, Graciela. O Conhecimento estratégico nos relacionamentos e na comunicação com os funcionários. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUDESTE, 10., 2004, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Intercom, 2004.

KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). **Comunicação organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2011.  
 \_\_\_\_\_. (Org.). **Comunicação organizacional: pressupostos teóricos para pensar e compreender a comunicação organizacional**. São Paulo: Saraiva 2016.

\_\_\_\_\_. **Planejamento das Relações Públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003

LE GALL, Jean Marc. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo: Ática, 2008.

LISBOA FILHO, Flavia Ferreira; LEONI, Pentiado Godoy. A contribuição da comunicação organizacional na obtenção do comprometimento dos colaboradores. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO – INTERCOM, 29., 2006, Brasília. *Anais...* Brasília: Intercom, 2006.

MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 11. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MATANI Dr. Mehrdad; SARKAMARYAN, Saeideh; AMIRI, Farhad; AKSON, Ajdar; ASHAROUZANIA, Katayoun. O impacto da eficácia da comunicação organizacional na satisfação no trabalho através da motivação no trabalho dos empregados em Izeh County Saúde e Rede Médica. *American-Eurasian Network for Scientific Information (AENSI)*, Universidade Islâmica de Azad, Irã, 2015. Disponível em: <http://periodicos.capes.gov.br> . Acesso em: 17/11/2015..

MAXIMIANO, A.C. Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.  
 MONTANA, Patrick; CHARNOV, Bruce H. **Administração e os ambientes de negócios**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

PARAVENTI, Ágatha C. Ética, *Compliance* e o papel da comunicação. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). **Comunicação Organizacional Estratégica – Aportes conceituais e aplicados**. (Parte 1, item 6, p.115-134). São Paulo: Summus, 2016.

PARENTE, Tobias C.; FERRAZ Serafim F. de S.; PENHA, Emanuel D. dos S.; MENDONÇA, Cristiane M.O. Intraempreendedorismo social em organizações não governamentais de Fortaleza: um estudo diagnóstico. In: SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 13., 2010. *Anais...* São Paulo: FEA-USP.

PERUZZO, Cicilia M. Krohling. Fundamentos teóricos das Relações Públicas e da comunicação organizacional no terceiro setor: perspectiva alternativa. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, v. 20, n. 1, p. 89-107, janeiro/abril 2013. Periódicos Capes.

PESSONI, Arquimedes; PORTUGAL, Kalliny Melina Thomé. A comunicação participativa nas mídias organizacionais. **Comunicação & Sociedade**, ano 32, n. 55, 2011.

PESSONI, Arquimedes; SILVA, Elaine Pereira da. Comunicação organizacional: contribuições para formação de uma imagem positiva da empresa com o público interno. **Comunicação: Veredas**, ano X, n. 11, 2011.

QUIRINO, Andrea A. **Comunicação inovadora para o colaborador interno: estudo de caso na Fundação Dorina Nowill para Cegos**. 2012. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Caetano do Sul, São Paulo, Brasil, 2012.

ROMAN, Artur Roberto. Organizações: um universo de discursos bem-ditos, mal-ditos e não-ditos. In: KUNSCH, Margarida. (Org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2009. V. 2, p. 125-157.

SANT'ANA, Cristiano. **Comunicação interna e planejamento estratégico na modernidade líquida**. 2013. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Faculdade Cásper Líbero, São Paulo, Brasil, 2013.

SANTOS, Amanda C. da S.; REYS JR, Edgar. A influência do endomarketing na motivação dos colaboradores para a Responsabilidade Social. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 9., 2013. *Anais...* Rio de Janeiro.

SEBASTIÃO, Sónia Pedro; AZEVEDO, Cátia; DIAS, David; SANTOS, Lurdes. Faz o que te digo, mas não olhes para o que eu faço: as consultoras de Relações Públicas e a comunicação digital, em Portugal. **Obercom – Observatório de Comunicação**, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas de Portugal, v. 6, n. 1, 2012.

SCHELLES, Suraia. A importância da linguagem não verbal nas relações de liderança nas organizações. **Esfera**, n. 1, jan./jun. 2008.

SCROFERNEKER, Cleusa M. A. Perspectivas teóricas da comunicação organizacional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO – INTERCOM, 22., 2006, São Paulo. *Anais...* Brasília: Intercom, 2000.

SILVA, Lidiane R.C.; DAMACENO, Ana D.; MARTINS, Maria da C.R.; SOBRAL, Karine M.; FARIAS, Isabel M. S. de. In: IX CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO – PUCPR, 2009, Paraná.

SILVA, Lilian E.- Dissertação de Mestrado - **Comunicação integrada da AIESEC de Santa Catarina**. 2012. Dissertação (Mestrado) – Universidade Tuiuti do Paraná, PR, Brasil, 2012.  
SOARES, Valéria Deluca. Informação como fonte para a gestão do conhecimento nas organizações. In: ENCONTRO DOS NÚCLEOS DE PESQUISA DA INTERCOM, 27., 2005, Novo Hamburgo. *Anais...* Rio Grande do Sul: Centro Universitário FEEVALE, 2005.

SPINOLA, Luara. **Processos de aprendizagem comunicacional em ambientes corporativos**. 2013. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Faculdade Cásper Líbero, São Paulo, Brasil, 2013.

SULENTIC, Tamara Sušanj. Pesquisa sobre a relação entre clima interno e comunicação, satisfação no trabalho e fidelização de empregado. **Portal of Scientific Journals of Croatia – Market**, v. 26, n. 1, junho 2014. Disponível em: <http://periodicos.capes.gov.br>. Acesso em: 17/11/2015.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação nas organizações** – Empresas privadas, instituições e setor público. Conceitos, estratégias, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 2015.

\_\_\_\_\_. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**, 1 e 2 eds. Editora Cengage -. São Paulo, 2004 e 2011.

TORRES JUNIOR, Alvaír Silveira. Comunicação Organizacional: retórica e dramaturgia na implantação de um novo modelo de produção. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2009. v. 2, p. 53-83.

VIEIRA, Rufina Gustmann; VIEIRA, Shirley Piccolo. A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas. Revista de Divulgação Técnico-científica do **Instituto Catarinense de Pós-Graduação – ICPG**, v. 1, n. 4, jan/mar 2013

WEBER, Max. **A teoria das organizações de Max Weber** – Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/01/max-weber-e-teoria-das-organizacoes.html>. Acesso em: 14/01/2017.

## Apêndices

### Apêndice A

#### Transcrição da entrevista – Presidente da ONG VIVA Valdir Cimino.

**Local:** São Paulo (dependências da entidade)

**Data:** 14/06/2016

**Tempo da entrevista:** 51m53s

Questionário da Pesquisa – Responsáveis pelas entidades de interesse humanitário e coletivo e/ou profissionais da comunicação (publicitários; jornalistas; relações públicas). **Assinale e justifique somente uma alternativa.**

**1) Afirmativa: “A comunicação organizacional é importante instrumento de gestão do clima organizacional interno em qualquer tipo de empresa”.**

Concordo porque: \_\_\_\_\_

**Concordo em parte porque:** Quando o terceiro setor surge, surge da incompetência do governo, mas também do egoísmo das empresas, porque em algum momento as empresas lucram, o governo lucra e o retorno para a população fica difícil. Então o terceiro setor nasce dessa necessidade. Então tem pessoas que “arregaçam as mangas”, pessoas da própria comunidade, pessoas que não tem comunicação estruturada. Até o “Chiquinho” que vai recolher as crianças e vai trazer para dentro de uma atividade lúdica ou de uma atividade cultural. As pessoas não têm uma comunicação estruturada para falar com seus diversos públicos. Isto vai acontecendo naturalmente. Já pelo lado das pessoas que saem do segundo setor para atuar no terceiro setor, ela já vem com conteúdo estruturado. Eu concordo em parte porque o terceiro setor está em desenvolvimento. E mais do que nunca, agora ele passa a ser reconhecido porque acaba de sair sancionado (regulamentado) o mapa legal do terceiro setor. Então agora o terceiro setor é mais encarado com um olhar profissional. As ONG`s que se sustentarem precisarão formalizar ações e projetos com o governo e com as instituições que dão lucro e vão ter que falar uma linguagem universal. Então, onde ela se profissionalizar, a partir do momento onde ela mostra seus indicadores de forma contemporânea, mas também atendendo necessidades das empresas. As empresas também criam a sua proteção com instituições e fundações e essas já nascem com uma estrutura comunicacional pelo menos similar. Isto, para mim, por estarmos em construção do terceiro setor, a gente não age em rede, então eu concordo em parte porque o terceiro setor precisa se profissionalizar muito dentro dessa área. (*Entrevistador: Precisa avançar neste caminho?*). Isto exatamente.

Discordo porque: \_\_\_\_\_

Não sei responder \_\_\_\_\_

**2) Afirmativa: “Nossa organização utiliza estratégias de comunicação diferentes das organizações tradicionais (indústria e comércio) para monitorar a satisfação das pessoas no trabalho”.**

*Concordo porque:* Isto está relacionado com minha experiência. Se a gente pegar o voluntariado no nosso país, ele não era valorizado e não sendo valorizado, se torna uma coisa muito assistencialista. A gente atua sob duas óticas: 1) valorizar o voluntariado no país. 2) qualificar esse voluntariado a ser transformado num cidadão profissional. Ainda a gente luta contra uma implantação dessa cultura. Voluntariado não é assistencialismo. Voluntário é profissional. E então quando ele se capacita, se informa, coloca todo este tipo de informação, ele melhorou. Melhorou como cidadão, automaticamente este conteúdo ele vai passar para frente. É o caso do “contador de história”. Estão fazendo com que o indivíduo leia mais e leve a leitura através da ação de contar histórias para crianças. Então a gente lida com diversos públicos. Público voluntário primeiro que eu tenho que sensibilizar, informar, formar corretamente, estar presente, mostrando os indicadores que ele produz. Controle e exigindo *feed back*. Então organizadamente, a gente está criando aí um trabalho de valorização. Quando o voluntário se percebe não assistencialista, mas produzindo indicadores, a gente inverte, então cria um elo de comunicação. Nestes últimos 19 anos, isto nos dá esta estratégia que nós utilizamos. Para você ver, o voluntário depois de formado, conseqüentemente atuando, nós criamos um mecanismo num diário digital. Então ele tem livre arbítrio, quando ele falta ele diz faltei, faltei por causa disso ou daquilo. E diz fui e aí desenrola toda a experiência que ele produziu. Isto você fala de um, mas como são muitos, a gente cria um elo de comunicação entre esses indivíduos. Uma coisa é o indivíduo que tem que dar horas e horas registradas. Hora marcada. Ele não tem. Ele tem um diário que anuncia que foi e o que fez. Então, naturalmente, como eu falei, ele embute isto dentro da sua ação de cidadania e passa por um processo para se credenciar para aquilo. A gente realiza a cada dois anos uma pesquisa do perfil do voluntariado. Ele responde naturalmente. Eu tenho uma participação de quase 40% da população nessa pesquisa. É uma pesquisa muito legal. Ele mostra porque ele vai, porque ele fica e o que encanta nele, o que ele aprende e o que ele vê de resultado no outro. Então nós criamos um mecanismo onde ele vê e vivencia o trabalho dele. É comunicação total. Estaremos agindo o tempo todo a comunicação e estamos utilizando a tecnologia. Em algum momento a gente pensou que a tecnologia poderia nos afastar de alguns cidadãos. Aqueles que, talvez, não tivessem condições. Mas nós percebemos que era uma parcela muito pequena. O voluntário da VIVA hoje tem em média 49 anos. Sabíamos que íamos pegar um conjunto de pessoas altamente desconectadas. Mas criamos a partir da própria comunicação: quando você não consegue, eu te ajudo. Aí você me dá seus indicadores que eu registro para você. É o voluntário do voluntário. Isto é orgânico. Não preciso dizer “que vou desprezar este x% da minha população, porque eles não mexem com computador e não podem mais participar”.

Concordo em parte porque: \_\_\_\_\_

Discordo porque: \_\_\_\_\_

Não sei dizer: \_\_\_\_\_

**3) Afirmativa: “Colaboradores de empresas sem fins lucrativos não necessitam de estímulos comunicacionais para se auto motivar já que estão empenhados em causas humanitárias”.**

Concordo porque: \_\_\_\_\_

**Concordo em parte por que:** Mas sempre trazendo o conceito da constância na ação. Não é verdade porque nós temos uma visão muito assistencialista do trabalho voluntário. Olha que aqui não estou falando de causas humanitárias onde as pessoas se engajam numa causa. No nosso país quem se engaja organizadamente é a igreja católica, evangélicas, são as religiões onde o indivíduo vai motivado por uma fé cega. Hoje ele também tem, de alguma forma, tem indicadores. Mas se a gente olhar pelo lado de produção de indicadores, de resultados, todo voluntário precisa de motivação. Todo ser que está atuando dentro da casa, precisa o tempo todo, que esse reconhecimento seja validado, seja lembrado. Que seja motivado em forma de comemorações de relacionamento com o grupo. Este voluntário sai daqui e vai para um hospital. Quando ele chega lá tem um líder que fala com a equipe. Tanto é que nós criamos aqui um curso de líderes. Os líderes precisam cuidar de seus pares, daquele grupo que está atuando naquele hospital. A gente faz isso com continuidade.

Discordo porque: \_\_\_\_\_

Não sei responder: \_\_\_\_\_

**4) Questão: “Os dirigentes e líderes nessas organizações se importam em avaliar periodicamente a satisfação das pessoas com seu trabalho (tarefas) e com as condições de trabalho (ambiente) ”?**

Sempre se importam porque: \_\_\_\_\_

**Tentam fazer alguma coisa, mas:** Porque no fundo, quando a gente pega uma ONG, não levando em consideração os Institutos e as Fundações, muitas vezes já vem com um orçamento prévio para um exercício. Mas se você pegar a grande maioria das ONG`s, muitas vezes, lhe faltam competências para poder avaliar. Tem gente que trabalha com voluntário e não sabe treinar e capacitar este voluntário. Então perde-se muito dentro deste contexto. Então nós, no meu caso hoje, depois desses 19 anos atuando, conseguimos construir de fato uma trama de avaliação do nosso trabalho. A cada contrato que assinamos com um hospital, tem uma cláusula que afirma que se houver mudança comportamental, podemos avaliar esta relação. É bom para o funcionário e para a equipe. Há uma preocupação sim porque agora estamos regidos pelo marco legal do terceiro setor. E sem indicadores a gente não vai a lugar nenhum. Então isto nos provoca periodicamente saber da satisfação da equipe. No meu caso, cuidamos de 1.200 voluntários e agimos em rede. É constantemente necessário que a gente tenha esta visão.

Não sabem o que fazer porque: \_\_\_\_\_

Não sei dizer: \_\_\_\_\_

**5) Questão: “Como você classifica a estrutura de comunicação interna da organização para efeito de alinhar as pessoas aos objetivos e estratégias organizacionais”?**

Bastante inadequada porque: \_\_\_\_\_

Sofrível – não há verbas \_\_\_\_\_

**Há um esforço importante:** Quando você olha para a maioria do mercado do terceiro setor, é um conflito. Porque se você falar das 320 mil ONG`s, elas não se falam, não existe um comprometimento muito grande. O voluntariado dentro deste contexto, ainda é um voluntário que vai lá e faz. E na área de comunicação então, é uma tortura porque se interrompe o tempo todo. Agora há um esforço importante quando você vê que há algumas ONG`s que colocam isto, como é o nosso caso. Numa equipe enxuta, cuidando de tudo, tive que abusar da tecnologia por que de uma certa forma, proporcionar a comunicação é importante. Então, ao mesmo tempo que a gente tem neste mundão, muita gente desesperada, não sabendo falar, não sabendo se comunicar, não sabendo vender este produto. Porque na verdade, é um produto. É um serviço, é uma ideia. Falta competência para essas organizações falarem. Então o terceiro setor cresce apesar disso. A comunicação funciona? Funciona. Mas para validar, você tem o primeiro e segundo setores investindo neste terceiro setor. Você tem que ter profissionalismo.

Não sei dizer: \_\_\_\_\_

**6) Questão: “Quando um colaborador ou parceiro demonstra insatisfação com a organização o que acontece normalmente”?** (“*NTREVISTADOR: Numa empresa, normalmente a pessoa pede um aumento, carreira e oportunidade. E aqui? Faz o que? Aqui não tem faturamento.*”).

Pede demissão porque: \_\_\_\_\_

Procura seus superiores porque: \_\_\_\_\_

**Difícil acontecer por que:** Aqui as pessoas têm amor à causa. Até ficam um pouco mais ou tentam ficar. Há algumas variações: temos pessoas CLT, pessoas contratadas e naturalmente, quando acaba o contrato, vão embora. As que ficam, temos uma longevidade interessante e não é por causa do salário. Eu percebo que os meus seniores, as pessoas que estão aqui, já passaram por empresas. Então a gente está aproveitando um talento que o mercado está rejeitando. Então as pessoas que ficam, ficam muito tempo e ficam por amor, ou porque já são pessoas extremamente resolvidas. Aqui eu tenho uma leva de estagiários que comparecem por cinquenta centavos a mais por hora. Este não está nem um pouco preocupado com a causa. Ele vem para passar aqui uma chuvarada. Isto não é frequente. As pessoas já têm uma maturidade avançada. Acho que o terceiro setor também proporciona isto. Sabe, as pessoas que já têm maturidade, experiência e estão cansadas de chefe opressores. É um mercado muito amplo onde as pessoas se satisfazem com aquilo que elas querem e fazem em prol de uma causa social, isto é muito legal.

Não sei dizer: \_\_\_\_\_

**7) Questão: “Quando a comunicação recebe uma missão de divulgar internamente uma ação social importante da instituição junto à sociedade ou governo como vocês reagem”?**

Não somos chamados porque: \_\_\_\_\_

***Temos nossas estratégias definidas porque:*** Como nós estamos num processo celular a VIVA atua em três grandes áreas: Diretoria, Conselho Consultivo e Conselho Fiscal. O processo se dá na intersecção delas. Então a gente aproveita isso na área de Comunicação, Marketing, área de Desenvolvimento Humano e na área de Administração de Diferenças. Então aqui, não tenho só “Contador de Histórias”. Temos pessoas interessadas a doarem seu talento profissional para nos ajudar no desenvolvimento interno da ONG. Quando a gente produz alguma coisa de Marketing por aqui, vem provavelmente de uma lei de incentivo ou vem de uma solicitação do governo onde a gente pode se engajar. Ou a gente vira um ponto de cultura ou a gente tem que oferecer cultura para profissionais de saúde (como este cartaz amarelinho aqui em baixo).

Então nós usamos as células de desenvolvimento para os líderes, para os outros voluntários e para as instituições de saúde parceiras. É um efeito cascata. Por causa deste processo celular e por causa de cada um desses líderes, que precisam absorver talentos, o boca-a-boca funciona muito bem e organizadamente no VIVA. É por isso que eu não preciso de um monte de funcionários, porque eu tenho pessoas qualificadas e profissionais doando também horas voluntárias em cada uma das células de trabalho. A gente utiliza a tecnologia para facilitar a comunicação. Temos um entendimento de permitir a participação das pessoas através do diálogo constante entre as células de trabalho. É interessante você ver que os próprios funcionários daqui engajados, têm sua própria equipe de voluntários. São profissionais de diversas áreas como: Psicologia, Administração, etc., e que dão suporte Conselho Consultivo quando necessário. A Diretoria se reúne periodicamente (mensalmente) com especialistas em Comunicação, Desenvolvimento Humano, Administração, entre outros, e nesses encontros trocamos informações e ideias que vão fluir internamente na organização. Além disso, os Conselhos se reúnem trimestralmente para debater e fixar nossos entendimentos. E trabalhamos com ferramental de planejamento Microsoft e trabalhamos também nos adequando a atender todos os nossos públicos de interesse. Isto é importante. Como a gente faz a cada 2 anos uma pesquisa do perfil do voluntário, nós temos indicadores. Se você pergunta para ele: Você já teve vontade de desistir? Os resultados mostram que 30% da minha população, já pensou nisso positivamente e eu pergunto: Qual foi o motivo que te fez pensar nisto? As quatro primeiras colocações estão ligadas a ele mesmo: 1) Ele não consegue administrar o tempo; 2) Ele tem que cuidar da família; 3) Ele viaja demais; 4) Ele tem que cuidar da saúde dele. Então lá embaixo da pesquisa, destes 30%, somente 7% diz que está insatisfeito com a associação. E aí você pergunta: Porque? Respostas: Ah! Porque a associação é muito fria; a associação é muito longe, etc. E quando a gente pergunta... E aí quando a gente vai avaliar a frequência dele, nota que a participação dele é m muito pequena. Você entendeu? Desses 7%,

você tem pessoas equivocadas, que não entenderam totalmente a ação nossa. Além disso ele tem livre arbítrio se quer ou não realizar.

- Lamentamos a falta de recursos porque: \_\_\_\_\_
- Não sei dizer: \_\_\_\_\_

**8) Afirmativa: “O *benchmarking* (identificar referências no mercado, tomar conhecimento e adaptá-las à sua realidade) é um importante instrumento para troca de informações entre entidades semelhantes e entre os profissionais da comunicação organizacional”.**

***Sempre praticamos porque:*** Procuramos sempre praticar e isto de diversas formas. Aqui dentro a gente faz, reúne as estratégias, uma vez por ano, a gente faz convenção anual trazendo todos os nossos parceiros e uma vez por ano a gente faz benchmarking, onde a gente apresenta nossos resultados, nossos indicadores para os hospitais que trabalhamos e também para os investidores. E também a gente se disponibiliza a ser *benchmarking* para outras ONG`s. Já faz 8 anos que somos considerados “Ponto de Cultura”, e então toda vez que que ONG`s se transformam em Ponto de Cultura, o Ministério da Cultura nos solicita que sejamos incubadora. O ano passado nós trouxemos três ONG`s para entender como a gente funciona e como eles poderiam levar isto para fora. O VIVA também realiza um espaço de benchmarking e troca de informações. Desde 2001, a gente realiza uma conversa, ou seja, são polos pelo Brasil, onde a gente reúne todas as ONG`s que estão produzindo cultura, tenha indicadores e voluntários, dentro de entidades ligadas à saúde e educação. Também somos exemplos dentro de grandes eventos como a FIPE que é um evento de captação de recursos interamericanos. A gente participa de diversas ações solicitadas. O Ministério da Cultura já nos chamou para difundir a importância de projetos que não sejam tratados como marketing. Que os projetos não sejam ferramentas de manipulação do marketing. Hoje inclusive nós somos referência e criamos o “Centro de Comunicação em História”. Nós criamos uma área para dar consultoria nestes temas: “O Desenvolvimento do Terceiro Setor”, “Humanização da Saúde”, “Contação de Histórias”, em diversos âmbitos focados mesmo na humanização da sociedade. As empresas acabam nos chamando pelo exemplo do VIVA, um status bem legal da organização.

- Nós somos procurados pelos outros porque: \_\_\_\_\_
- Não acreditamos nessa modalidade: \_\_\_\_\_
- Não sei dizer: \_\_\_\_\_

**9) Questão: “A comunicação organizacional nesta organização está alinhada a outras modalidades de comunicação, como a institucional, a de imprensa, a administrativa e a gocial?”**

***Está perfeitamente alinhada porque:*** Dentro da minha formação acadêmica e depois meu caminhar, eu tenho a preocupação muito grande em mostrar, além da comunicação interna, porque a gente forma pessoas, dá espaço, então a gente tem um alinhamento. Agora a gente está levando isto ao EAD – ao ensino à distância – a gente quer levar, multiplicar estes conhecimentos para outros lugares.

Então quando você começa a falar, você tem que cuidar da marca também. A marca VIVA E DEIXE-ME VIVER, sofreu uma alteração agora. Ela tinha um formato e sofreu duas grandes transformações nestes 19 anos. Mas ele não mudou o seu conceito. Se você ver as três mudanças são muito parecidas. Este garoto da logomarca, virou a capa de um livro. Estamos desenvolvendo agora um personagem que é o “Inácio Bonifácio” que é um menino com cabeça de livro. Porque a gente descobriu que o objetivo é desenvolver a leitura. A gente já tem pesquisas que contextualiza isto. O VIVA ele tem que mostrar a sua postura junto à sociedade. Nosso posicionamento é a leitura (promover a leitura). Quem tem leitura vai ter uma educação melhor. O Contador de Histórias tem este poder. Por isso que nasce o “Inácio Bonifácio” que é um personagem que vai defender a leitura e principalmente a leitura dentro da saúde. Então a gente tem que desenvolver comunicação para falar com os diversos públicos. Tem que falar “Olha! Colabora com o VIVA”, tanto na pessoa física ou não. A gente também tem que falar sobre nossas ações institucionais como a marca é lembrada sempre junto com nosso Balanço Social. Em dois meses que eu faço esta grande apresentação, que é para os investidores e para os hospitais. Tem um momento onde eles falam e o conteúdo que está sendo falado é o VIVA E DEIXE VIVER. São importantíssimas a coerência e a constância destas ações. São diversos públicos. Às vezes o mesmo conteúdo eu tenho que direcionar de formas específicas e estratégias diferentes para falar com este “mundaréu” de pessoas e interesses.

- Tentamos alinhar, mas: \_\_\_\_\_.
- Cada modalidade cuida de si porque: \_\_\_\_\_
- Não sei dizer: \_\_\_\_\_

**10) Afirmativa: “O faturamento de uma organização tradicional se revela nas suas vendas. Em organizações humanitárias, o faturamento está ligado a incorporar “simpatizantes da causa”, preferencialmente aqueles com poder econômico. O colaborador e parceiro dessas últimas são considerados também “simpatizantes” e não funcionários”.**

- Absolutamente certo porque: \_\_\_\_\_
- Depende da interpretação porque:** Aqui a gente até vende, mas o direcionamento do lucro total em prol da própria sustentabilidade da instituição. Ela tem uma finalidade. Depende da interpretação porque aonde tem lucro, e este é o grande problema, que a própria lei do voluntariado veio minimizar estas causas. O que acontece? Antes de 1998, as pessoas que doavam seus serviços voluntários e depois se irritavam com as ONG`s e saíam de lá e cobravam dela. Os juízes diziam que elas trabalhavam aí e davam ganho de causa e ferravam com as ONG`s. E aí, você fala: “Cadê o valor monetário desta brincadeira”? E então: Vamos moralizar, e então votou-se uma lei. No meu caso eu travo uma negociação com o voluntário: Pergunto: “Quantas horas você vai me doar”? Exemplo: “Duas horas e meia por semana”. Solicito: “Assina aqui por favor”. E então, você assinando, você está regularizado que você vai doar seu tempo, em qualidade, em conteúdo, em transformação social. Então você não pode vir me cobrar isso depois. Mas eu posso dizer: “Onde está o valor do capital humano que um ONG consegue adquirir. É quando ela valoriza a hora do voluntário. A hora do

voluntário, aqui na VIVA, é R\$ 39,95. O que eu calculo: Quanto ele estaria ganhando, se ele não estivesse doando essas horas? O ano passado, o VIVA conseguiu captar 5 milhões de horas voluntárias. Eu conto para ele, o que você está produzindo para a ONG. Nós invertemos o discurso. Você assina o contrato, vai me doar horas qualificadas e o resultado são transformações. Mas no mundo corporativo eu tenho que mostrar. Se tivesse que pagar isto, seria 5 milhões. Então, quando a empresa coloca 100 mil aqui, eu estou dando 5 milhões de serviços e de transformação social. Então nós estamos criando indicadores que diferenciam o trabalho voluntário do assistencialismo (para um trabalho profissional). Com marco legal, cai por terra o argumento daquele indivíduo que vem para “encher o saco” ou porque está doente. Ou as ONG’s se projetam para mensurar seu trabalho e abrem espaço junto ao mundo corporativo, ou então as empresas vão criar seus próprios projetos de responsabilidade social. Não adianta criar um “elefante branco” dentro da empresa. Algumas entidades estão fazendo muito e recebendo pouco e aí há espaço para triplicar. Então eu confirmo que depende muito da interpretação. E por outro lado, a organização precisa de “X” para viver. Por exemplo, eu preciso de 1 milhão e duzentos mil reais para fazer girar normalmente. Eu devolvo para a sociedade 5 milhões de trabalho voluntário. E eu consigo captar 70% deste recurso. Então 30% ainda tem mais trabalho humano sendo desejado. Entendeu?

Não trabalhamos assim porque: \_\_\_\_\_

Não sei dizer: \_\_\_\_\_

**11) Questão: “Segundo autores e estudiosos da comunicação interna, esta se relaciona às relações de poder que se instala na organização como por exemplo chefe-subordinado. Nas organizações de caráter humanitário como se dá essa relação de poder?”**

Igual às outras porque: \_\_\_\_\_

Não há conflitos de poder porque: \_\_\_\_\_

***Cada caso é tratado isoladamente porque:*** As pessoas trazem comportamentos do segundo setor para cá. Quando está trabalhando numa ONG, ela sabe que os recursos são, às vezes, escassos. Ela sabe, ela tem consciência disso. Mas o que nos deixa um pouco aflito, às vezes, é quando pessoas não conseguem se visualizar crescendo, mesmo que seja crescendo lá fora e mesmo que aqui dentro seja um momento de ela poder ter um conhecimento e um desenvolvimento. A gente tenta não ter muitos conflitos nesta relação, porque quando pessoas estão imbuídas no trabalho voluntário. Então muitas vezes, o conflito se dá. Eu sou um cara chato. Se você perguntar lá fora, num chopinho, elas vão dizer: O Valdir é “um pé no saco”, ele é isto, ele é aquilo, ele cobra muito. Apesar de que eu tento, por todas as vias, de todos os jeitos, todos os exercícios que são feitos, por todos juntos. Existe um ferramental chamado PROJETO. Quando se começa um projeto, você tem diversas ações, diversas pessoas envolvidas, tem prazos para isto ser entregue, você tem orçamentos para serem realizados. Isto é um mundo sem chefes. A gente senta em torno da mesa e fala quando você tem que entregar, o que tem que entregar, o que você tem que fazer. Se negociamos isto, porque precisamos ter chefe? Se o bem comum tem que acontecer! Eu acho que aqui dentro, ainda acontece em fórceps, porque as

pessoas não percebem quanto elas podem. Mas pela maturidade. Porque às vezes você pega um conflito de um estagiário com uma pessoa que caiu de “paraquedas”. Ela tem que se reportar a um chefe de célula (que eu chamo de coordenador de célula). Ele tem aí, a função de falar: “olha o indivíduo aí tem que entregar tal coisa”. Mas eu sofro ainda bastante com isto. Mas cada caso, tem que ser tratado isoladamente. Às vezes, é preciso sentar e reorganizar. Por exemplo, às vezes, temos estagiários que estão imbuídos desta ação, mas eles precisam de alguém que as comandem. Alguém que os empurre. Alguém que os motive. Estamos trabalhando dentro do livre arbítrio. Mostrar que elas podem ser colaborativas dentro de um ferramental que nos ajude a ser colaborativos. Exercer gestão sobre pessoas é ainda um marco a ser trabalhado. Como professor, eu penso que um indivíduo entra para fazer um curso, ele entra no primeiro semestre e sai de lá no oitavo semestre, isto na grande maioria dos cursos superiores. Ele não consegue entender isto como um “quebra-cabeças”, como uma gestão, que ele vai coletando e vai construindo, quando ele chega no TCC ele tem que reunir todas essas competências. Então eu acho que ainda falta, dentro das formações, um PROJETO. A gente tem que botar as pessoas dentro de um curso, com uma planilha, para ele crescer de forma útil.

Não sei dizer: \_\_\_\_\_

**12) Questão: “As pessoas buscam sempre se afirmar profissionalmente através de conquistas econômicas, carreira, oportunidades, etc. Como a organização humanitária ou de interesse público trata a questão do desempenho versus recompensa econômica?”**

Com políticas de RH porque: \_\_\_\_\_

Destaca apenas o prestígio profissional porque: \_\_\_\_\_

**O que importa é a causa porque:** Aí é o “X” da questão. As pessoas incluídas têm que conseguir fechar a conta. O benefício maior é o retorno humanitário. Então como falei: eu preciso de R\$ 1.2 milhão para pagar as pessoas no contexto do que vou produzir. Dentro do meu planejamento estratégico, eu tenho a obrigatoriedade de treinar e capacitar num curso de 36 horas mais um curso de liderança e mais capacitação dessas pessoas. Assim vou produzir indicadores. Então eu acompanho as competências das pessoas dentro deste contexto. Eu sou isso. E vou produzir indicadores. Qual é a competência das pessoas dentro deste contexto? Se eu disser que eu pago melhor que o mercado ou que eu pago pior que o mercado... Não. Eu vou pagar o que o primeiro setor rege. Eu obedeco às regras de um orçamento que é qualificado pelo Ministério da Cultura. E se o Ministério da Cultura diz que cada diretor tem que ganhar R\$ 12 mil, nós não vamos pagar R\$ 36 mil. Vamos ter que nos engajar dentro do processo. A partir do momento que eu começo a visualizar grandes salários, eu quero continuar sendo o melhor possível e, ao mesmo tempo, quero produzir grandes indicadores. Então por ser regido por um orçamento que é baseado numa estrutura do próprio Ministério da Cultura, eu não vou falar: “Agora eu vou procurar alguém que ganha R\$ 36 mil para cuidar de um projeto de carreira”? É muito difícil. Porque é uma associação. Tem sócios efetivos que votam em pessoas. Então a gente cumpre uma outra visão estatutária que não vai impactar no econômico, em oportunidades, carreira, etc. De fato não tem promoção porque o estatuto não dá essa flexibilidade. Se

a gente lembrar que no passado, em outras instituições não sendo a VIVA, a diretoria pode receber e, em outras, e nem a diretoria recebe. Ela é voluntária. Então essa busca por uma sociedade mais igualitária, uma sociedade que respeite mais o outro, “cai por terra”, uma coisa de eu me destacar. (Entrevistador: *Você viu recentemente aquele caso da moça que foi presa na Rússia. Ela estava trabalhando no Green Peace. Ela é geóloga ou bióloga, eu acho. Ela foi presa por um tempo e depois foi solta. O SOS ou o Green Peace eles têm pessoas querendo ser voluntários. Porque? Não necessariamente porque dá dinheiro. Dá prestígio. É diferente, quando você dá um aumento de salário. Às vezes o salário não é o mais importante. Mas ter prestígio sim. É que nem dirigente de clube de futebol. Não tem salário mas tem prestígio. A ONG pode dar prestígio?*) Sim. Eu já vi muitos profissionais de empresas que se aposentam e eu já participei deste processo, depois falam: está na hora de eu me engajar em alguma coisa mais humanitária. E você percebe que não é a grana. O fato é que aquilo vai trazer também satisfação pessoal. É aquilo que a gente falou. Tem uma hora que a maturidade bate na porta e diz: E aí? Para onde você vai? Para onde vai direcionar sua vida? Para alguma coisa produtiva para a sociedade? Isto é muito importante. Quando você chega nessa supremacia. Existe uma coisa que me incomoda um pouco. É que muitas pessoas usam o trabalho voluntário ou trabalho humanitário para aparecer. E se auto promover. Uma coisa é você querer uma experiência e outras coisa é essa autopromoção. No ano de 2001, o ano internacional do voluntário, houve muito disso. Quem é o voluntário magrinho, quem é o voluntário mais chique, etc. Por exemplo, as pessoas que são do Conselho Consultivo, que também é um prestígio para as pessoas. Mas eu não quero que seja somente um prestígio. Que sejam pessoas ativas, que se doem, que participem. Você tem que se envolver na causa. Se não tem causa, não tem ONG. Você tem que se despir de todas as suas vaidades. Apesar de que no terceiro setor as pessoas viram (quase) santos. Você já tem um pedacinho do céu, etc., A gente escuta muitas coisas dessa natureza.

Não sei dizer: \_\_\_\_\_

**13) Questão: “A tecnologia tem sido generosa no sentido de permitir processos inovadores de comunicação de forma geral. Quais instrumentos inovadores de comunicação interna você já utilizou para promover o engajamento, a mobilização para enfim melhorar o clima interno em organizações de interesse humanitário e coletivo?”**

*A mobilização é natural pela causa porque:* Como eu falei, utilizamos tudo da tecnologia. A minha formação foi Comunicação Social. A minha vida inteira eu trabalhei em Marketing. Relações Públicas. Não sou formado em RP, mas na própria FAAP eu ganhei o status de RP e coordenei o curso durante 7 anos. Então eu transitei muito bem nessas áreas e quando eu entrei na FAAP eu tive que me especializar e aí fiz pós-graduação em ensino porque vou lidar com alunos. Hoje eu tenho 55 anos e meu aluno tem 22 anos. O não que vem eu terei 56 anos e meu aluno terá 23 anos e assim por diante. Então se eu estiver conectado, vai ficar muito difícil esta relação acontecer. Então eu abuso dos recursos tecnológicos aqui dentro do VIVA. Eu falo com os voluntários através de pesquisa de clima, eu falo com os voluntários a partir do diário digital, do que eles estão produzindo dentro dos hospitais.

Eu falo nas reuniões mensais da diretoria que são transmitidas via Skype para quem quiser entrar no Brasil e ouvir o que a gente está falando. A gente traz todo mundo para dentro de uma reunião anual, com todas as nossas afiliadas e com todas as informações interconectadas. Nosso site está passando por transformação agora. Mas tudo se encontra no site. Com a possibilidade de entender o que é participar das pesquisas e de colaborar. E a gente levou 10 anos para chegar a uma “cara” gostosa, fácil de participar. Nós estamos criando filhotes no nosso modelo de uso da tecnologia. Estamos criando uma plataforma do VIVA HUMANIZAÇÃO, com mais de 50 vídeos atemporais para falar de humanização na saúde. Os trabalhos que são elaborados e apresentados por pôsteres pelo Brasil, são imputados dentro dele. Então nós estamos criando uma plataforma para de fato sermos pioneiros no tema e na produção da humanização. Então aqui dentro eu sei que vou olhar com “bons olhos” a tecnologia, os aplicativos, as redes sociais. Nós temos uma equipe pequena, mas temos diversos colaboradores que ajudam a ativar nossas redes sociais. Nós temos e assessores de imprensa que nos ajudam a promover o VIVA. Então eu procuro exercer dentro do VIVA tudo aquilo que eu estudei, que eu vivenciei em outras empresas e procurando estar mais contemporâneo possível. Essas relações que a gente vai construindo, neste caminhar, fortalece todo mundo e somos também fortalecidos. Eu coloco então na primeira alternativa.

O clima é estável sempre porque: \_\_\_\_\_

Não vemos novidades nessa área porque: \_\_\_\_\_

Precisamos pensar nisso porque: \_\_\_\_\_

Não sei dizer: \_\_\_\_\_

## Apêndice B

### Pesquisa Documental – Colaboradores da ONG VIVA

Sras. Nathalie Bizzochi e Andrea Coltelli

**Local:** São Paulo (dependências da entidade)

**Data:** 22/11/2016 **Tempo do encontro:** 1 hora e 25min.

#### ➤ **Diário digital (apêndice C)**

*Entrevistador: Descreva seu funcionamento e sua utilidade para os colaboradores.*

Nathalie e Andrea: O diário digital não é um registro de frequência apenas. O procedimento é inovador pois visa registrar e reportar as reações dos doentes ante as histórias contadas pelos voluntários formando um dossiê para futuras intervenções da equipe bem como, simultaneamente formam um conjunto de “horas voluntárias” de produção da ONG VIVA que são apresentadas aos parceiros e financiadores da instituição e servem de elementos para o planejamento tático da organização. O procedimento permite uma troca *on line* de informações entre o colaborador e a administração que permite o direcionamento e a solução de problemas imediatos.

#### ➤ **Plataforma VIVA HUMANIZAÇÃO (apêndice D)**

*Entrevistador: Descreva sua funcionalidade e sua repercussão junto aos colaboradores e demais públicos de interesse.*

Nathalie e Andrea: A plataforma visa disponibilizar vídeos atemporais sobre a humanização nas ações de saúde em qualquer cenário. Não há nada parecido no segmento de organizações humanitárias. É disponível não somente para colaboradores e voluntários da ONG VIVA mas para todos os profissionais que atuam no segmento como médicos, enfermeiros, gestores da saúde, auxiliares e técnicos. Fomenta a conscientização humanitária no tratamento de vulneráveis e ao mesmo tempo divulga a imagem da organização junto ao seu público interno e externo.

#### ➤ **Contrato de adesão ao serviço voluntário (apêndice E- frente e verso);**

*Entrevistador: Além de uma segurança legal permite uma negociação de trabalho junto ao colaborador voluntário tem outras finalidades para a instituição.*

Nathalie e Andrea: Este documento foi elaborado internamente. Visa incorporar o voluntário à causa da ONG VIVA de forma autônoma. Se assemelha a um contrato de trabalho, mas não tem conotação legal apenas visa dar segurança ao colaborador, além de permitir a negociação direta entre as partes demonstrando o que a organização espera do voluntário. Forma um portfólio de competências transformadoras que a ONG VIVA possui na realização de seus objetivos humanitários e para angariar simpatizantes.

➤ **Pesquisa de satisfação com a VIVA (apêndice F).**

*Entrevistador: Descreva o dinâmica dessa pesquisa considerando as relações funcionais entre os colaboradores e a administração.*

Nathalie e Andrea: Essa pesquisa representa para nós o grau de satisfação do colaborador com a ONG VIVA, o estágio alcançado da causa humanitária perseguida, o processo de comunicação interna e o clima do relacionamento interpessoal praticado na instituição. Representa um diferencial porque não tem foco exclusivo em assuntos de remuneração ou benefícios tradicionais, já que o trabalho é voluntário, mas envolve a percepção do compromisso do colaborador com as ações humanitárias da instituição e suas iniciativas junto à comunidade. Periodicamente um conjunto de sugestões dos voluntários são levados aos Conselhos Internos, aos parceiros e simpatizantes financiadores e que podem levar a melhorias dos processos de trabalho. Tem alto índice de participação das equipes internas e serve de parâmetro para novas iniciativas de atuação.

➤ **Número de voluntários atuantes (crescimento) e horas produzidas (apêndice G).**

*Entrevistador: Há uma identidade segura entre a proposta humanitária da ONG VIVA e sua reputação junto ao público interno e externo.*

Nathalie e Andrea: Os números apresentados no site não deixam dúvidas do crescimento exponencial da ONG VIVA e demonstram para nós que nosso modelo comunicativo, tanto interno quanto externo, está no caminho certo. Mostra o nível de participação e satisfação do colaborador com as ações da entidade e dá visibilidade aos financiadores. Como diz Valdir Cimino, a melhor comunicação é aquela que vai de boca a boca incorporando seguidamente novos atores nessa luta pela causa humanitária.

➤ **Ação comunicativa em rede e online (apêndice H).**

*Entrevistador: O Prof. Valdir Cimino falou da importância dessa modalidade de comunicação interna. Descreva sua funcionalidade e sua repercussão junto aos voluntários e demais stakeholders da organização.*

Nathalie e Andrea: A atuação em rede significa uma ação comunicativa interna que incorpora os vários colaboradores e voluntários quase que simultaneamente. Os dirigentes também participam ativamente e podem gerenciar e solucionar problemas quase que imediatamente trazendo segurança às equipes, corrigindo eventuais desvios e monitorando a satisfação dos parceiros da instituição (hospitais e casas de saúde) e promovendo a transparência total aos parceiros profissionais da saúde (médicos, enfermeiros, auxiliares, técnicos e gestores).

➤ **Satisfação pela causa e pelas transformações sociais (apêndice I).**

*Entrevistador: A ONG VIVA tem elementos que demonstram a credibilidade de sua ação e sua proposta transformadora de relações sociais coletivas.*

Nathalie e Andrea: Todo o esforço comunicativo da ONG VIVA volta-se para assegurar o compromisso de todos com a causa humanitária. Levamos para fora da instituição um modo de operar que tem como base a atuação colaborativa entre todos os atores e que causam impacto positivo na educação e humanização da saúde. Os contadores de histórias têm a missão de transformar os cuidados com os pacientes internados, incorporando a leitura e a educação como forma de ajudar a amenizar a dor e o sofrimento das pessoas, e a recuperar jovens, crianças, pais e profissionais através dos nossos movimentos e atitudes profissionais.

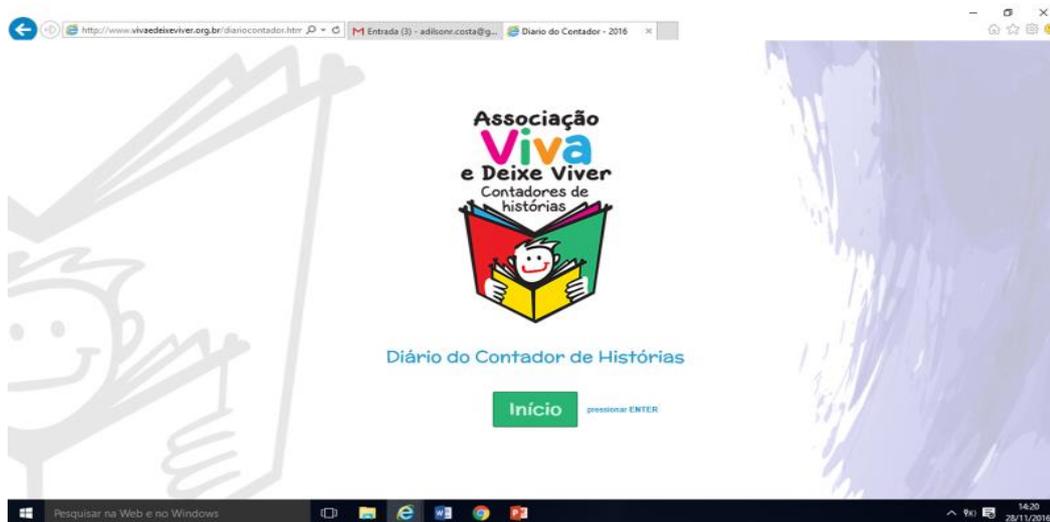
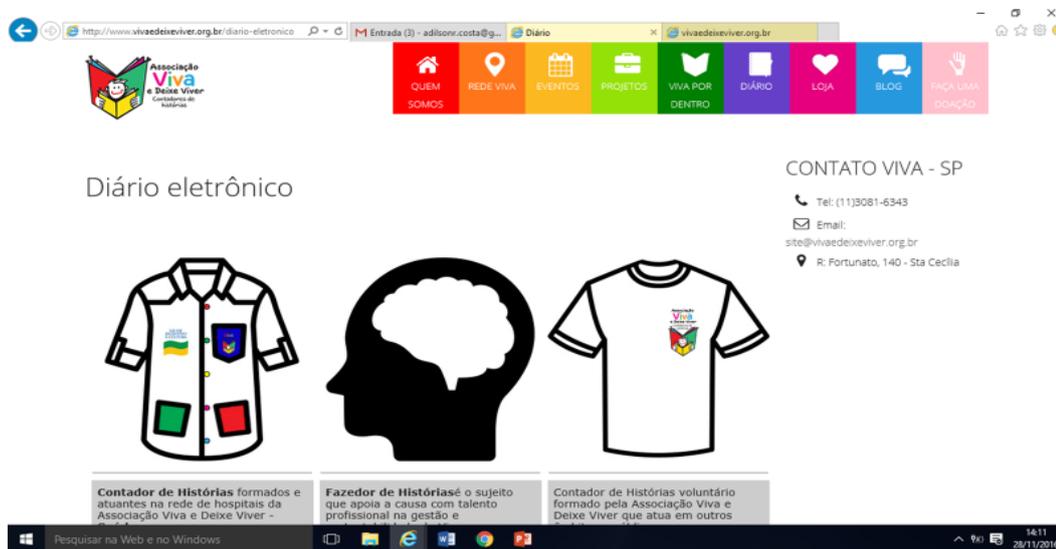
➤ **Curso de líderes - cabeças de chave (apêndice J).**

*Entrevistador: Descreva a funcionalidade dessa ação interna e seu impacto das relações de trabalho e nos resultados da instituição.*

Nathalie e Andrea: Este curso foi formatado internamente e visa transformar os colaboradores em líderes de equipe. É a comunicação presencial coletiva que inova o objeto do nosso trabalho, pois os colaboradores passam a ser eles também difusores da causa defendida pela instituição. Visa também posicionar a imagem da entidade com seu público interno.

## Apêndice C

### ➤ Diário digital



Fonte: Associação Viva e Deixe Viver

# Apêndice D

## ➤ Plataforma VIVA HUMANIZAÇÃO



### Sinopse:

O Fórum Viva Humanização é uma iniciativa da Associação Viva e Deixe Viver, evento anual do calendário da Associação que juntamente com seus 93 hospitais parceiros da Rede Viva, promove a melhoria da relações humanas nas áreas da Cultura, Educação, Saúde e Voluntariado.

Desde 2001, Ano Internacional do Voluntariado, a Associação Viva e Deixe Viver advoga em prol da Humanização da Saúde, participando das Políticas Públicas como Acolhimento, Gestão Participativa e Valorização do Profissional da Saúde.

A sociedade contemporânea se caracteriza pela ampliação de horizontes por meio da ciência e da tecnologia e pouco, pelo treinamento para se relacionar com pessoas. Nesse caminho, a humanização na área da saúde é hoje uma importante estratégia de gestão, atenção e construção de uma cultura institucional, voltada à valorização das pessoas, ao compromisso ético, à melhoria da assistência e a excelência dos serviços.

**VIVA HUMANIZAÇÃO**

**OBJETIVO**

A realização do Fórum Viva Humanização objetiva:

- Na Cultura: Gerar uma reflexão aprofundada sobre o conceito de humanização e suas interfaces frente à transformação dos modelos de assistência e de gestão, assim como a construção de uma cultura institucional voltada para a valorização das pessoas e para a excelência em atendimento.
- Na Educação: Promover as discussões de humanidades como essenciais para a formação de voluntários, além de valorizar seu serviço como ações imprescindíveis para a educação e, daí, em bases pedagógicas orientadas por alunos e educadores no ano anterior.
- Na Saúde: Ampliar a discussão sobre os processos de produção de saúde e dos sujeitos envolvidos e ressaltar que a prática de equidade é a humanização como objetivo, proteger e ampliar o acesso ao acesso de todos, além disso, estimular projetos de humanização e experiências de sucesso praticadas em instituições de saúde, como forma de trazer uma reflexão sobre a humanização como atitude de vida e fator importante no tratamento das crianças e adultos para fazer com que os familiares de instituições mais pessoas em prol desta vida.
- Para o Voluntariado: O Fórum visa também discutir a melhoria das relações estabelecidas nos ambientes hospitalar, a difusão através de sua voluntários uma rede positiva para os profissionais de saúde e sociedade em geral, bem como a difusão do tempo de interação e momentos de produtividade das instituições de saúde, a melhoria das práticas de relacionamento do profissional com o paciente e a compreensão dos níveis das práticas e seus familiares.

**PÚBLICO-ALVO**

Sujeitos que produzem saúde e educação: Gestores, profissionais e instituições, associações, ONGs, escolas e universidades, empresas, conselhos regionais, setores acadêmicos e público em geral.

**INFORMAÇÕES**

O Fórum deverá se iniciar em São Paulo em abril de 2016 durante a Semana da Saúde, e sua programação se estenderá até novembro. No total serão realizados 20 fóruns durante o ano, passando pelas seguintes localidades: São Paulo Capital, SP; Salvador, Bahia; Brasília, Distrito Federal; Rio de Janeiro, RJ; Belo Horizonte, Minas Gerais; Curitiba, Paraná; e Florianópolis, Santa Catarina, abrangendo os 93 hospitais associados pela Associação.

Conheça o trabalho do Centro de Comunicação e Interação (CCI) e saiba como levar os Cursos e Palestras da Viva para sua empresa.

**CONTATO**

Sede Associação Viva e Deixe Viver  
 E-mail: [ativada@vivaedeviver.org.br](mailto:ativada@vivaedeviver.org.br)  
 Telefone: (11) 3087-0343  
 Endereço: Rua Formoso, 1401 - Santa Cecilia  
 CEP: 01224-000 - São Paulo/SP

**FÓRUM VIVA HUMANIZAÇÃO**  
 Cultura, Educação, Saúde e Voluntariado

**ASSOCIAÇÃO VIVA E DEIXE VIVER**  
 Contadora de Responsáveis

**BRASIL**  
 PATRÃO - EDUCADOR

Formas: 154039 - Plano Anual 2016 - Viva e Deixe Viver

Fonte: Associação Viva e Deixe Viver

## Apêndice E

### ➤ Contrato de adesão ao serviço voluntário (frente e verso).



**TERMO DE ADESÃO AO SERVIÇO VOLUNTÁRIO**

**ENTIDADE:**  
Associação Viva e Deixe Viver, entidade sem fins lucrativos, com sede na cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, na rua Fortunato, n. 140, Santa Cecília, CEP – 01224-030, inscrita no CNPJ sob n. 02.926.858/0001-07, por seu representante legal infra-assinado,

**VOLUNTÁRIO:**  
Nome: \_\_\_\_\_  
Endereço: \_\_\_\_\_  
Telefone fixo/celular: \_\_\_\_\_  
Email: \_\_\_\_\_  
RG n. \_\_\_\_\_  
CPF n. \_\_\_\_\_

**Atividade a ser desempenhada:**  
( ) contador de histórias  
( ) fazedor de história

**Local de atendimento do fazedor de histórias:**  
( ) na associação – interno/externo.  
( ) no próprio local de trabalho - externo

**Período de atendimento:** no mínimo duas (2) horas semanais.

**Prazo de vigência do Termo de Adesão:** três (03) anos, contado da assinatura, podendo ser prorrogado caso não seja rescindido por nenhuma das partes.

**CONDICÕES GERAIS**

- O VOLUNTÁRIO declara conhecer o objeto da Associação, que tem por fim promover atividades culturais, previdenciárias ou afins.
- O VOLUNTÁRIO compromete-se a prestar os serviços indicados no preâmbulo deste Termo atendendo as Normas e Práticas instituídas pela ENTIDADE.
- O termo de adesão é firmado nos termos e para os fins dispostos na Lei Federal n. 9.608, de 18/02/1998, de modo que o trabalho voluntário realizado não é

remunerado e não gera vínculo empregatício nem funcional, nem tampouco obrigações trabalhistas, previdenciárias ou afins.

- Responsabiliza-se o VOLUNTÁRIO por quaisquer danos ou prejuízos que venham a ser por ele causados ou por ele sofridos durante o curso de suas atividades, isentando a ENTIDADE de qualquer responsabilidade por acidentes pessoais ou materiais.
- Compete ao VOLUNTÁRIO participar das atividades acordadas e cumpri-las com dedicação e interesse.
- Salvo autorização expressa da ENTIDADE é vedado ao VOLUNTÁRIO:
  - utilizar o nome ou a marca da ENTIDADE para captar recursos ou quaisquer outros benefícios em proveito próprio ou de terceiros;
  - divulgar o nome ou a marca da ENTIDADE em qualquer meio de comunicação;
  - utilizar o avental, crachá ou outros objetos da ENTIDADE em locais que não sejam o da própria sede ou do hospital de atuação.
- O VOLUNTÁRIO autoriza a ENTIDADE a utilizar e veicular sua imagem gratuitamente, em qualquer meio de comunicação, como revista, jornal, televisão, foto, carta, sites, livros, manuais, apostilas, dentre outros, desde que as matérias tenham por objeto exclusivo as atividades realizadas pela ENTIDADE.
- A ENTIDADE, em casos de necessidade e/ou urgência, poderá realizar o reembolso de despesas realizadas pelo VOLUNTÁRIO, desde que elas tenham sido autorizadas previamente, realizando-se o ressarcimento mediante prestação de contas, com comprovação documental.
- O avental e o crachá entregues ao VOLUNTÁRIO são de propriedade da ENTIDADE e seu uso é pessoal e intransferível, autorizado tão somente no trabalho realizado dentro de hospitais.
  - Com a cessação do trabalho voluntário o avental e crachá serão devolvidos imediatamente. O mesmo deve dar-se no caso de afastamento injustificado do VOLUNTÁRIO por período superior a dois (2) meses.
- O desligamento do VOLUNTÁRIO das atividades da ENTIDADE poderá ocorrer a qualquer momento, independente de aviso prévio, bastando tão somente a manifestação dessa vontade, por escrito.
- O VOLUNTÁRIO declara estar ciente da legislação específica, do regimento interno e código de ética e dos Estatutos Sociais da ENTIDADE, aceitando exercer o voluntariado segundo os termos desta Adesão.

, de \_\_\_\_\_ de 20\_\_ .

**ENTIDADE:** \_\_\_\_\_  
p. Associação Viva e Deixe Viver

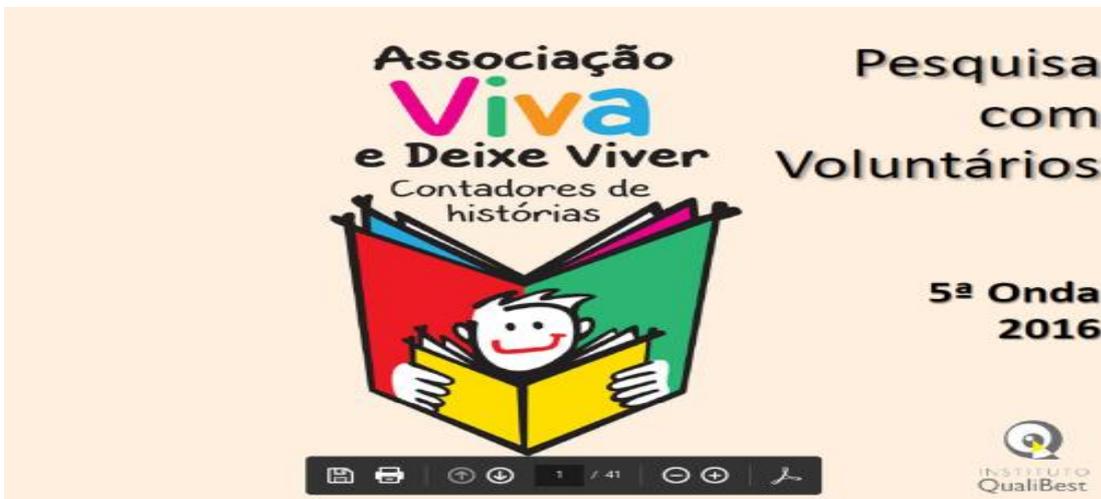
**VOLUNTÁRIO:** \_\_\_\_\_

**Testemunhas:**

Nome: \_\_\_\_\_ Nome: \_\_\_\_\_  
CPF: \_\_\_\_\_ CPF: \_\_\_\_\_

## Apêndice F

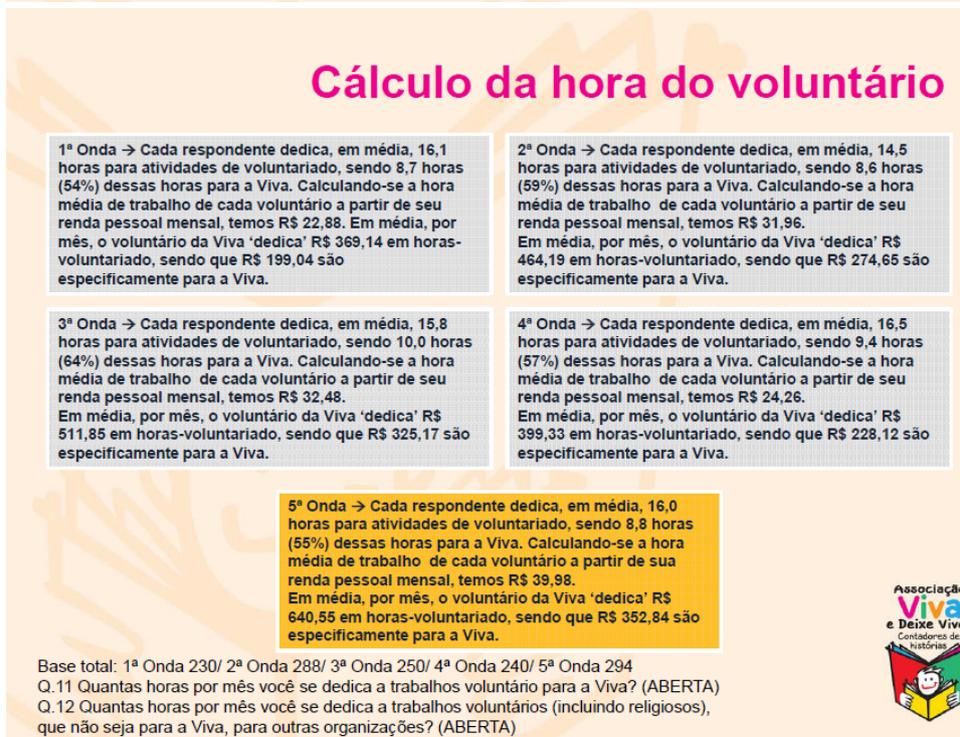
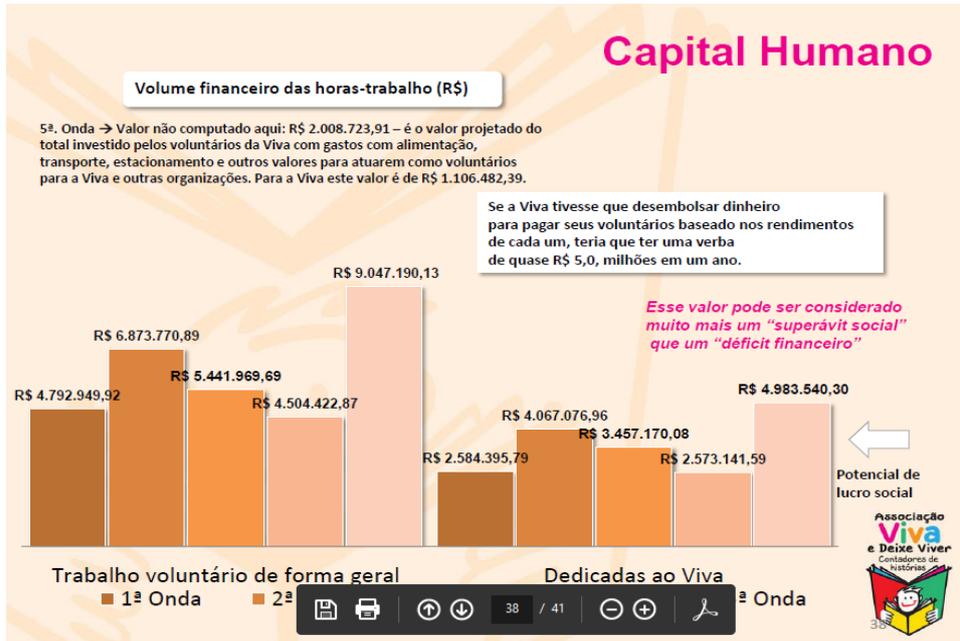
### ➤ Pesquisa de satisfação com a VIVA



Fonte: Associação Viva e Deixe Viver

## Apêndice G

### ➤ Número de voluntários atuantes (crescimento) e horas produzidas



Fonte: Associação Viva e Deixe Viver

## Apêndice H

### ➤ Ação comunicativa em rede e *online*

#### ● ● DIÁRIO ELETRÔNICO

Desde 1997, a Viva utilizava o diário em papel como ferramenta de mensuração de quantidade e qualidade de nossas ações. Em 2015 a Viva atinge sua maioridade e passa a disponibilizar aos seus colaboradores voluntários contadores e fazedores de histórias o diário eletrônico, instrumento que visa facilitar a coleta de informação e a diminuição de uso do papel.

O Diário Eletrônico é um importante canal de comunicação entre os diversos públicos impactados pelo voluntário contador de histórias da Associação. Através desta ferramenta é possível entender o valor da missão da Viva. O conteúdo dos diários proveniente de todo o Brasil traz informações que contam como foi a atuação, quem são e como se comportaram as pessoas que participaram das atividades de contadores/fazedores de histórias. Informações de grande valia para os profissionais da saúde. Por tais razões é que as afiliadas/vinculadas, como parte de sua responsabilidade, remetem, periodicamente, à Viva, o mailing dos voluntários atualizado. Só assim é possível manter o controle e avaliação qualitativos do trabalho voluntariado prestado.

Por meio de uma plataforma digital, que pode ser acessada de qualquer dispositivo de comunicação conectado à Internet (computador, tablet ou celular), o contador/fazedor de histórias insere informações sobre sua atividade no hospital ou de outro local. Todas as informações são necessárias para que seja possível valorizar e valorar o trabalho voluntário. Desde 2012, em conformidade com a Resolução 1409/12 do CFC, temos apresentado em nosso balanço social e fiscal os dados relativos ao cômputo do valor/horário dos voluntários da Viva.

Fonte: Diário Eletrônico 2015

# 1.775.685

pessoas foram impactadas ao longo de 18 anos.

18 ANOS

EM 2015

920.603 crianças e adolescentes

88.417 crianças e adolescentes

694.974 familiares

66.198 familiares

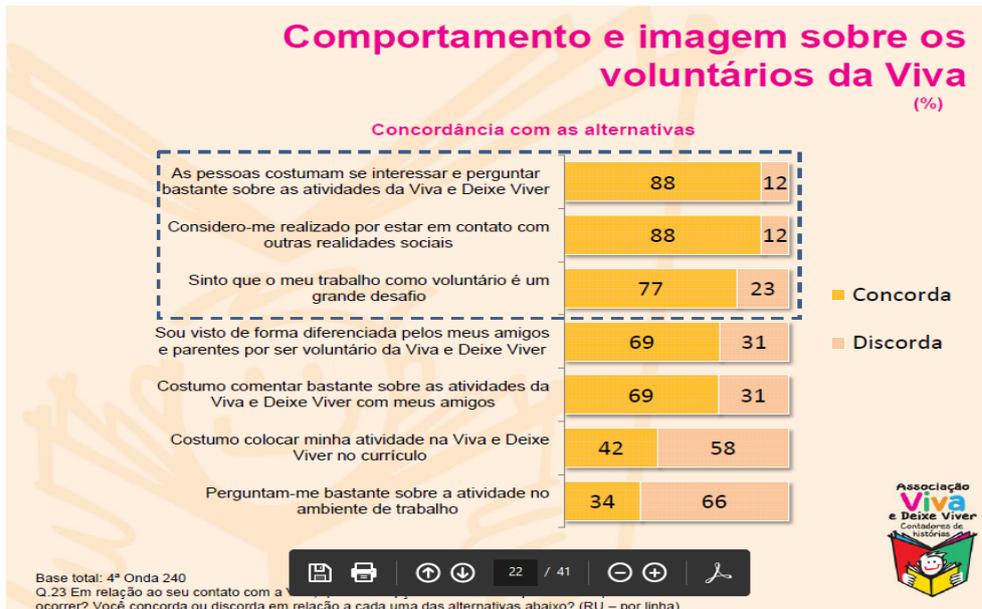
160.108 profissionais da saúde

17.301 profissionais

Fonte: Associação Viva e Deixe Viver

## Apêndice I

### ➤ Satisfação pela causa e pelas transformações sociais



Fonte: Associação Viva e Deixe Viver

# Apêndice J

## ➤ Curso de líderes - cabeças de chave

### INFORMAÇÕES

**Local de funcionamento:**  
Sede da Associação Viva e Deixe Viver SP e EAD - Ensino à Distância  
Site oficial da Viva: [www.vivaedeixeviver.com.br](http://www.vivaedeixeviver.com.br)

Conheça o trabalho do Centro de Comunicação e Histórias (CCH) e saiba como levar os Cursos e Palestras da Viva para sua empresa.

### CONTATO

Sede Associação Viva e Deixe Viver  
Centro de Comunicação e Histórias  
E-mail: [materialegivivaedeixeviver.org.br](mailto:materialegivivaedeixeviver.org.br)  
Telefone: (11) 3081-8343  
Endereço: Rua Fortunato, 140 - Santa Cecília  
CEP: 01224-030 - São Paulo/SP

### CURSO DE LIDERANÇA E MULTIPLICAÇÃO

Curso de capacitação gerencial para a formação de novos voluntários líderes Cabeças de Chave

Pronac: 154539 - Plano Anual 2016 - Viva e Deixe Viver

### SINOPSE

Paralelamente ao curso de formação de novos contadores de histórias, acontecerá o Curso de Liderança e Multiplicação - Rede Viva que é um curso de capacitação gerencial para a formação de novos voluntários líderes Cabeças de Chave, que são voluntários que irão atuar como coordenadores do grupo de contadores de histórias de cada hospital bem como promover o relacionamento entre as afiliadas/vinculadas e a sede da Viva em São Paulo.

Entre os temas a serem abordados nesse curso estão:

- Apresentação de conceitos
- Teorias
- Métodos
- Técnicas e ferramentas para o desenvolvimento
- Investimento em programas de voluntariado

Será dividido em 3 (três) módulos compostos por temas relacionados à Gestão Participativa e Multiplicação da Rede Viva de Contação de Histórias, Arte da comunicação na motivação e na administração de Conflitos e Liderança e Resultados da Promoção de Cultura através do contador de Histórias. O curso contempla ainda atividades como: vivências e boas práticas que possibilitem o aprendizado individual e em grupo, Seminários e rodas de conversa com convidados e apresentação de cases.

Esse curso será ministrado também por Ensino à Distância (EAD), visando ampliar seu alcance e atingir não só as afiliadas e vinculadas mais distantes, mas também difundir e distribuir conteúdo e conhecimento através do meio digital como forma de multiplicação da Rede Viva.

Segundo resolução n.º 1409 de 21/09/2012 do Conselho Federal de Contabilidade, o trabalho voluntário deve ser reconhecido pelo valor justo da prestação do serviço como se tivesse ocorrido o desembolso financeiro. No ano de 2014 o Viva realizou 16.491 visitas, impactando 69.738 crianças e adolescentes, 58.839 familiares e 15.588 profissionais de saúde.

### ⇄ CONTRAPARTIDAS

Este projeto é incentivado pelo Ministério da Cultura (MinC) e visa a capacitação e qualificação de um excepcional capital humano.

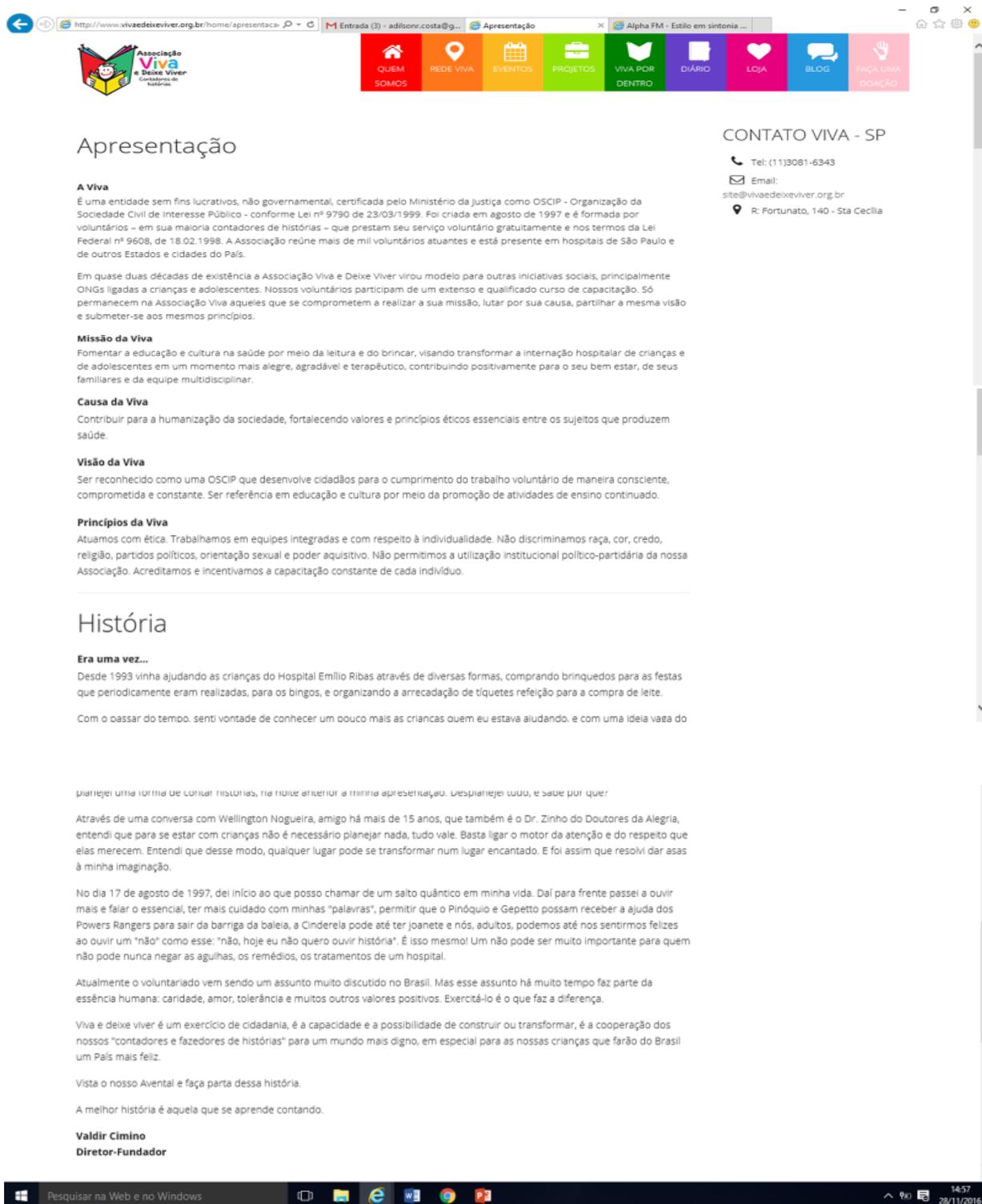
Segue um exemplo: um voluntário comum no Brasil aplica 16,5 horas por mês em serviços voluntários. Deste total, 5,6 horas são dedicadas à Viva - o que significa quase 2,5 horas semanais, totalizando 4 vezes mais horas doadas do que qualquer outro trabalho voluntário prestado em nosso País. (Fonte: pesquisa Segunda Onda, Instituto Qualitest.)

Apoiar esse projeto é associar sua marca aos valores defendidos pela Associação e seus mais de 1000 voluntários contadores de histórias que atuam em 93 hospitais de 24 cidades em 8 estados do País na promoção da Educação e Cultura na Saúde através da leitura e do brincar, contribuindo positivamente para o bem-estar de seus familiares e equipe multidisciplinar. Só no ano de 2014, a Viva realizou 16.491 visitas, impactando 69.738 crianças e adolescentes, 58.839 familiares e 15.588 profissionais de saúde. Ao todo, foram 39.715 horas qualificadas doadas. (Fonte: Balanço Social 2014)

Fonte: Associação Viva e Deixe Viver

## Anexo 1

### Apresentação da entidade Associação VIVA E DEIXE VIVER



**Associação Viva e Deixe Viver**  
Contadores de histórias

[QUEM SOMOS](#)
[REDE VIVA](#)
[EVENTOS](#)
[PROJETOS](#)
[VIVA POR DENTRO](#)
[DIÁRIO](#)
[LOJA](#)
[BLOGS](#)
[FAÇA UMA DOAÇÃO](#)

## Apresentação

**A Viva**  
É uma entidade sem fins lucrativos, não governamental, certificada pelo Ministério da Justiça como OSCIP - Organização da Sociedade Civil de Interesse Público - conforme Lei nº 9790 de 23/03/1999. Foi criada em agosto de 1997 e é formada por voluntários - em sua maioria contadores de histórias - que prestam seu serviço voluntário gratuitamente e nos termos da Lei Federal nº 9608, de 18.02.1998. A Associação reúne mais de mil voluntários atuantes e está presente em hospitais de São Paulo e de outros Estados e cidades do País.

Em quase duas décadas de existência a Associação Viva e Deixe Viver virou modelo para outras iniciativas sociais, principalmente ONGs ligadas a crianças e adolescentes. Nossos voluntários participam de um extenso e qualificado curso de capacitação. Só permanecem na Associação Viva aqueles que se comprometem a realizar a sua missão, lutar por sua causa, partilhar a mesma visão e submeter-se aos mesmos princípios.

**Missão da Viva**  
Fomentar a educação e cultura na saúde por meio da leitura e do brincar, visando transformar a internação hospitalar de crianças e de adolescentes em um momento mais alegre, agradável e terapêutico, contribuindo positivamente para o seu bem estar, de seus familiares e da equipe multidisciplinar.

**Causa da Viva**  
Contribuir para a humanização da sociedade, fortalecendo valores e princípios éticos essenciais entre os sujeitos que produzem saúde.

**Visão da Viva**  
Ser reconhecido como uma OSCIP que desenvolve cidadãos para o cumprimento do trabalho voluntário de maneira consciente, comprometida e constante. Ser referência em educação e cultura por meio da promoção de atividades de ensino continuado.

**Princípios da Viva**  
Atuamos com ética. Trabalhamos em equipes integradas e com respeito à individualidade. Não discriminamos raça, cor, credo, religião, partidos políticos, orientação sexual e poder aquisitivo. Não permitimos a utilização institucional político-partidária da nossa Associação. Acreditamos e incentivamos a capacitação constante de cada indivíduo.

## História

**Era uma vez...**  
Desde 1993 vinha ajudando as crianças do Hospital Emilio Ribas através de diversas formas, comprando brinquedos para as festas que periodicamente eram realizadas, para os bingos, e organizando a arrecadação de tíquetes refeição para a compra de leite. Com o passar do tempo, senti vontade de conhecer um pouco mais as crianças quem eu estava ajudando, e com uma idêla vaza do

planejei uma forma de contar histórias, na noite anterior a minha apresentação. Desplanejei tudo, e saue por que

Através de uma conversa com Wellington Nogueira, amigo há mais de 15 anos, que também é o Dr. Zinho do Doutores da Alegria, entendi que para se estar com crianças não é necessário planejar nada, tudo vale. Basta ligar o motor da atenção e do respeito que elas merecem. Entendi que desse modo, qualquer lugar pode se transformar num lugar encantado. E foi assim que resolvi dar asas à minha imaginação.

No dia 17 de agosto de 1997, dei início ao que posso chamar de um salto quântico em minha vida. Daí para frente passei a ouvir mais e falar o essencial, ter mais cuidado com minhas "palavras", permitir que o Pinóquio e Gepetto possam receber a ajuda dos Powers Rangers para sair da barriga da baleia, a Cinderela pode até ter joanete e nós, adultos, podemos até nos sentirmos felizes ao ouvir um "não" como esse: "não, hoje eu não quero ouvir história". É isso mesmo! Um não pode ser muito importante para quem não pode nunca negar as agulhas, os remédios, os tratamentos de um hospital.

Atualmente o voluntariado vem sendo um assunto muito discutido no Brasil. Mas esse assunto há muito tempo faz parte da essência humana: caridade, amor, tolerância e muitos outros valores positivos. Exercitá-lo é o que faz a diferença.

Viva e deixe viver é um exercício de cidadania, é a capacidade e a possibilidade de construir ou transformar, é a cooperação dos nossos "contadores e fazedores de histórias" para um mundo mais digno, em especial para as nossas crianças que farão do Brasil um País mais feliz.

Vista o nosso Avental e faça parte dessa história.

A melhor história é aquela que se aprende contando.

**Valdir Cimino**  
Diretor-Fundador

Pesquisar na Web e no Windows
 14:57 28/11/2016

Fonte: Associação Viva e Deixe Viver