



## **Comunicação e Cultura Organizacionais: o impacto de uma campanha de sugestões<sup>1</sup>**

Wilson Peçanha Igreja Campos<sup>2</sup>  
Universidade Federal do Espírito Santo – UFES

### **Resumo**

O presente texto é o resultado de uma pesquisa desenvolvida para conclusão de curso de especialização em Comunicação Estratégica e Gestão da Imagem pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Versa sobre os impactos de uma campanha de sugestões dentro de uma organização e seus reflexos na Comunicação e na Cultura Organizacional. Trata a Comunicação como área estratégica nas organizações e como facilitadora do processo de interação com o ambiente, abordando para isto os novos modelos de gestão e as novas tecnologias adotadas pelas empresas contemporâneas no relacionamento com o público interno. O trabalho discute o impacto da filosofia desta ferramenta na cultura organizacional e analisa as vantagens de sua utilização com base no estudo de caso e sua contribuição na construção da cultura da instituição.

**Palavras-chave:** Comunicação organizacional; Cultura Organizacional; Campanha de Sugestões; Comunicação Estratégica; Gestão do Conhecimento.

### **Introdução**

A revolução Industrial, no século XIX, foi o início da transformação do sistema econômico e político que vigorava até então no mundo ocidental. A partir deste processo, observaram-se velocidade de mudanças, o avanço tecnológico, novo conceito de mercado consumidor (e nova postura das organizações para atender este público), as linhas de produção e nova postura nas formas de relacionamento das organizações com a sociedade. A informatização, nova revolução industrial, mudou não só os processos produtivos, mas também os aspectos sociais. O trabalho imaterial<sup>3</sup> passou a ser mais valorizado dentro das organizações e o investimento nas pessoas que fazem parte do

---

<sup>1</sup> Trabalho submetido à Divisão Temática DT 03 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XIV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste.

<sup>2</sup> Bacharel em Jornalismo e Especialista em Comunicação Estratégica e Gestão da Imagem pela Universidade Federal do Espírito Santo. Atualmente faz parte do Programa de Pós Graduação em História Política desta mesma Universidade. E-mail para contato wilsonigreja@hotmail.com.

<sup>3</sup> Para Lazzarato e Negri (2001) trabalho imaterial é a forma de trabalho que cria produtos imateriais, tais como saber, informação, comunicação, relações ou ainda reações emocionais.

processo passou a ser encarado como obtenção de vantagem competitiva no mercado ao agregar valor ao ativo intangível da instituição.

O valor da organização passou a ser medido com elementos que vão além dos números que constam em seu balanço patrimonial, considerados valores tangíveis de fácil mensuração. No valor intangível da empresa consta sua história de mercado, seus clientes, sua marca e o conhecimento adquirido ao longo dos anos. Ao investir em na formação/informação das pessoas que fazem parte da instituição, a organização está agregando valor ao seu Capital Intelectual. Neste sentido, podemos indicar que uma das principais funções da Comunicação Organizacional é potencializar o conhecimento corporativo para que seja mais facilmente gerado, compartilhado e documentado.

Por este aspecto, no desenvolvimento das novas estratégias corporativas o planejamento das ações de Gestão de Pessoas<sup>4</sup> ganhou mais atenção do alto grupo gestor. Planejamento este, que para Chiavenato (2004) deve englobar todas as atuações dos recursos humanos, sejam estratégicos ou operacionais, com o objetivo de valorizar, desenvolver e proporcionar o crescimento dos funcionários/colaboradores<sup>5</sup>, além de assegurar uma eficiente execução das rotinas operacionais da área.

Fazer algumas breves considerações sobre este fenômeno - da revolução tecnológica - é imprescindível para problematizar a velocidade das mudanças, na transformação nas organizações e na necessidade da adaptação a este novo cenário. Este entendimento tem respaldo em Kunsch (2003) que afirma que os contextos são modos de leitura da organização e “quando fazemos referências aos contextos, aos aspectos relacionais etc., queremos enfatizar que a comunicação organizacional tem de ser pensada numa perspectiva da dinâmica da história contemporânea” (KUNSCH, 2003, p. 70).

O ambiente de negócios mudou: está mais competitivo, globalizado, uniformizado. Acompanhando esta mudança, as organizações passaram a entender que a Gestão do

---

<sup>4</sup> O conceito de Gestão de Pessoa para o autor - e que nós adotamos neste trabalho - consiste no conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

<sup>5</sup> Utilizamos neste trabalho a terminologia *Colaborador* conforme o conceito defendido por Chiavenato (2004) como uma evolução da visão que as organizações têm diante de seus funcionários de Recurso Humano para Capital Intelectual da empresa . Este “colaborador” passa de executor de tarefas para fornecedor de atividade.

Conhecimento<sup>6</sup> deve estar a favor da estratégia da empresa, assumindo seu papel decisivo de torná-la cada vez mais ‘inteligente’ e, por conseguinte, inovadora, produtiva e competitiva. Esse processo de transformação deve ser observado em sintonia com os sinais de problemas e crises internas e externas para as quais há tendências de mudanças drásticas no modo de viver e de se relacionar da sociedade contemporânea, pois acarretam modificações incontestáveis nas organizações, sobretudo nas formas de comunicar e se relacionar com os ambientes, internos e externos.

Há muito, as organizações modernas já perceberam que o planejamento estratégico não pode ser fruto de um grupo de ‘cabeças pensantes’ de uma organização e sim de um trabalho coletivo e colaborativo de vários atores. E nesse pensar coletivo as novas ferramentas tecnológicas desempenham importante papel no que diz respeito de superar o conceito de criatividade como expressão de individualidade ou como patrimônio das classes superiores (NEGRI & LAZZATO, 2001).

Na disputa pelo mercado, as empresas buscam formas de organização do trabalho que permita se tornar mais competitivas, seja melhorando seus processos, reduzindo custos, criando novos produtos e serviços. No mundo corporativo moderno as organizações para ganharem vantagem competitiva devem constantemente investir e priorizar três pilares: tecnologia, processos e pessoas. Em todas essas atividades é necessário um planejamento bem elaborado onde os objetivos almejados fiquem de acordo com a visão, a missão e os valores da organização.

Um dos públicos preferenciais que a estratégia da organização tenta cooptar para o sucesso do negócio é o seu público interno. Na concepção de Bueno (2003) quando o grupo gestor tende a voltar suas atenções para os clientes externos, criando canais de comunicação com este público, esquecem de se preocupar em ouvir os seus colaboradores. Pessoas estas que atuam diretamente no processo de trabalho, e por esta razão são altamente indicadas para identificar os problemas do dia a dia e pensar em maneiras viáveis para resolvê-los. Nesta concepção, uma das alternativas adotadas pelas empresas como forma de ouvir seus funcionários é a adoção canais de comunicação de

---

<sup>6</sup> Para Krogh, Ichijo e Nonaka a gestão do conhecimento entende-se as ações estruturadas dentro da organização de forma a atuar como elemento integrado (integrando informações e sistemas) e integrador (aproximando pessoas pela via da colaboração).

fluxo ascendente como as campanhas de melhorias, onde o colaborador, por meio de suas idéias e sugestões, participa do processo produtivo.

Embora os sistemas de sugestão de melhorias sejam muito comuns no Japão, no Brasil e em outros países latino americanos ainda é uma prática muito pouco utilizada. Este trabalho pretende apresentar a experiência adquirida pelo Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo (Bandes), com o desenvolvimento e implantação de seu programa de sugestões de seus colaboradores por meio de um portal, denominado Portal de Idéias.

## **2 O Planejamento de Comunicação: um breve histórico**

O Bandes é uma instituição com pouco mais de quarenta anos de atividade, fundada em 1967 com o nome de Companhia de Desenvolvimento (Codes). A sua estruturação, na época, foi elaborada como forma de criar uma instituição financeira capaz de dar um aporte de crédito para o novo parque industrial que se expandia.

A partir de 2003, o banco passou a adotar uma série de mudanças estruturais com o propósito de potencializar as suas ações como um dos agentes de desenvolvimento sustentável do Estado; função evidenciada por meio de suas atividades de concessão de financiamentos, fomento e ações junto às atividades produtivas. Tais mudanças permitiram que o banco pudesse se adequar as novas exigências do mercado, que exige que as organizações possam se inovar constantemente. As mudanças, porém, não atingem somente o campo dos recursos tecnológicos: as pessoas que interagem em qualquer processo produtivo necessitam, igualmente, mudar comportamentos para que possam se adaptar à nova realidade empresarial. É neste contexto que se situa a relevância da Comunicação como veiculadora de mensagens que favorecem o processo de mudanças. Serão por meio dela que conseguirá conciliar os impactos causados pela introdução de novas tecnologias e das mudanças de cultura e do comportamento empresarial.

Na contemporaneidade, as organizações, com a intensificação da competitividade, têm buscado novas formas de atuação, pelas quais a disponibilidade tecnológica impõe uma nova forma de atuação. O fenômeno da globalização como o que vem exercendo maior influência nas organizações, tanto em sua ordenação estratégica quanto no

relacionamento do seu comportamento social, que envolve relacionamento com o mercado e com seus colaboradores diretos.

No entendimento de Vieira (2004), os integrantes da organização são os maiores relações públicas da organização e suas idéias devem ser ouvidas e analisadas. Os colaboradores constituem parte substancial da comunidade e por isso os melhores 'porta-vozes' das políticas e filosofias das organizações. E é por isto que além, de ser realidade socioeconômica, as empresas necessariamente precisam ser vistas como realidade 'humana'.

Torquato (2004) ressalta que a comunicação interna deve ser trabalhada com o objetivo de obter consenso sobre o sistema de valores da organização, sendo assim essencial para promover soluções e para atingir as metas programadas. O autor destaca ainda que comunicação interna dentro das organizações possui como a sua principal missão: "Contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos"(TORQUATO, 2004, p. 54).

Marchiori (2008) observa que este interesse da alta gestão no ambiente interno é decorrência do entendimento que as organizações podem ser fortalecidas nos diferentes setores desde que haja segurança nas pessoas que a compõem. Para a autora o sucesso de uma organização está primeiramente colocado em sua instancia interna, nas habilidades de comunicação de que ela dispõe, no diálogo que ela estabelece com seu público. Em segundo momento, estas habilidades podem ser projetadas externamente, em razão de a empresa estar preparada e estruturada para manutenção destes relacionamentos.

Desta forma, evidencia-se que a gerência responsável pela comunicação interna não pode ser dissociada da política da empresa. Em verdade, as demais ações dependem de que o relacionamento com o público interno esteja funcionando bem, e este relacionamento depende, por sua vez, de uma boa política de comunicação interna.

Na visão dos autores Coutinho e Kallás (2005) um dos maiores desafios para implantação de um modelo de gestão é de transformar a estratégia da organização em

um compromisso assumido pelas pessoas que integram o corpo funcional tendo a comunicação a sua ferramenta mais importante. Neste contexto, uma das questões fundamentais para esse processo é a adequação e a adaptação do conteúdo da mensagem, e os meios de comunicação, com os objetivos, diretrizes de atuação, valores, públicos e ferramentas da organização. Como bem coloca Coutinho e Kallás (2005) “sabe-se que estes dois elementos [conteúdo e meios] podem variar de acordo com a cultura organizacional, o grau de inovação embutido na estratégia já que esta envolveria elevada complexidade na utilização da linguagem e na assimilação de novos conceitos.” (Coutinho e Kallás, 2005, p. 75).

A proposta campanha de sugestões desenvolvida pelo Bandes compreende iniciativas de estímulo e promoção da exposição de idéias por meio de um portal corporativo e a disseminação de informações a cerca dos processos do banco, além de normativos, notícias que possam impactar diretamente no negócio do banco que é a concessão de financiamento. As ações delimitadas pelo projeto têm eco no que observaram os autores Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) a acerca da gestão do conhecimento dentro das empresas contemporâneas, aonde a sua alta gestão deve criar e desenvolver condições adequadas para o incentivo e a circulação do conhecimento organizacional. A organização deve então formular ações estruturadas para dar condições aos seus colaboradores possam formular, desenvolver e expor suas idéias, já que “A criação de conhecimento não é uma simples compilação de fatos, mas um processo humano singular e irredutível, que não se reproduz com facilidade”. (KROGH, ICHIJO & NONAKA. 2001, p. 15).

As organizações contemporâneas tendem a buscar formas de se tornarem mais flexíveis diante das mudanças colocadas pela globalização e das inovações tecnológicas. Segundo Kunsch (2003), essa nova organização que surge para se adaptar as transformações econômicas e tecnológicas adota um modelo de gestão mais flexível diferente do modelo anterior tradicional originado no taylorismo e no fordismo saindo de estrutura vertical para atuar em rede, organizando-se por meio de processos e não por tarefas. Essa ‘organização horizontal’ promove gestões por equipes, avalia e mensura com mais profundidade seus resultados de satisfação do cidadão-consumidor e busca informar/formar com mais recursos seus empregados em todos os níveis. Como bem destaca a autora, as organizações devem atuar de forma a construir de maneira estratégica o seu relacionamento com os diversos públicos aos quais se relacionam.

Como sistemas abertos, as organizações se relacionam com o ambiente e estão sujeitas a variáveis ambientais independentes que impulsionam a se ajustar interna e institucionalmente. Ou seja, “as organizações são sistemas abertos que precisam ser cuidadosamente administrados para satisfazer o equilíbrio das necessidades internas e se adaptar às circunstâncias ambientais” (MORGAN apud KUNNSCH, 2003, p. 61).

### **3 O funcionamento do Portal de Idéias**

O Portal de Idéias é uma ferramenta presente na intranet do Banco, acessada por meio de senha. Todos os colaboradores possuem acesso e podem participar da campanha de sugestões com idéias individuais, exceto os gestores das áreas, e com idéias desenvolvidas em grupo. Os gestores podem participar apenas como integrantes de grupo, desde que a idéia não impacte diretamente em sua área.

O primeiro passo para a inserção de idéias no Portal é decidir se ela fará parte ou não das Campanhas Institucionais de Melhorias<sup>7</sup>. Ao optar por participar de Campanha Institucional de Melhorias, sua idéia tramitará por quatro fases até a sua implantação ao invés de três como no fluxo normal (Análise, Aprovação e Implantação). Neste caso, a sugestão após a etapa de Análise é encaminhada para uma fase denominada de Avaliação. Esta fase compreende o período entre o envio da idéia para um comitê avaliador, composto por membros indicados pelo Banco, que avaliará a sugestão fazendo um parecer técnico para o gestor da área em que a idéia será implantada.

O segundo passo refere-se à descrição propriamente dita da idéia. Para isso, o autor deverá fornecer cinco informações: a) Tema<sup>8</sup>; b) Objetivo; c) Problema ou oportunidade; d) Proposta; e) Benefício(s). Para incentivar e motivar a participação dos colaboradores no processo de Inovação, o banco instituiu uma premiação para o seu programa de melhorias denominado Prêmio Bandes de Inovação. Com a premiação o banco pretende obter vantagem competitiva utilizando o conhecimento de seus

---

<sup>7</sup> As Campanhas Institucionais de Melhorias são temas/assuntos prioritários indicados pela Diretoria para serem desenvolvidos durante o ano.

<sup>8</sup> As opções a) Tema e b) Objetivo foram desenvolvidas com base no Planejamento estratégico da instituição 2007-2011, furto do modelo de gestão adotado pelo Bandes, o Balanced Scorecard. São itens em que o colaborador deve selecionar as opções ao contrário das demais que são campos abertos.

colaboradores no processo de formulação de seus projetos além de colaborar para o bom ambiente organizacional da empresa reconhecendo este esforço. Para a Premiação, foram propostas três categorias, a saber: Uso eficaz dos recursos públicos; Relacionamento com os clientes e sociedade; Desenvolvimento humano e tecnológico. Esse procedimento é analisado por Souza e Yonamine (2000) como um importante instrumento motivacional, já que a organização obtém ganho por meio da otimização dos processos de trabalho e redução de custos enquanto o funcionário se encontra enquanto um sujeito no ambiente organizacional.

Para a Comunicação do projeto foi elaborado um evento de lançamento e criada uma identidade visual própria, para caracterizar todos os informes da campanha. Constitui a identidade visual do *Portal*, a logomarca, um boneco estilizado e o slogan 'Portal de Inovação - Idéias melhor que essa só a sua'. A concepção deste slogan foi atuar como uma forma de provocação para os colaboradores durante o processo.

Para tanto é necessário fornecer o máximo de condições para que os colaboradores pudessem contribuir neste processo. Para Gaudêncio Torquato (2001) este processo (de melhorias) não se encerra e, portanto, suas ações devem dar subsídios para que essas iniciativas possam fazer parte da cultura da organização; já que “a procura de alternativas de modernização e desburocratização constitui um processo permanente e não se esgota com os primeiros achados criativos.” (TORQUATO, 2001, p. 21).

Paralelo às informações disponibilizadas para o corpo funcional também foi realizado uma capacitação dos gestores. Esta iniciativa foi necessária pelo entendimento da instituição de que para o sucesso do planejamento é necessário que os gestores tenham uma mudança cultural e comportamental diante dos objetivos traçados. Os autores Hanashiro e Batista (2007) consideram este tipo de capacitação necessária visto que o executivo da empresa ao assumir este papel diante de seus funcionários (de indutor de inovação), passa atuar como gestor de educação e de aprendizagem dentro da organização. Estas as iniciativas de capacitações são necessárias para adequar a empresa ao processo de mudança na cultura e na sua maneira de atuar diante do novo cenário.

#### **4 Resultados obtidos e análise da percepção dos funcionários**



Para análise da ferramenta iremos trazer à discussão a percepção da campanha de melhorias e da ferramenta junto aos colaboradores e o seu reflexo na cultura organizacional da empresa. Para tanto, utilizaremos os seguintes dados: as idéias lançadas na ferramenta, informações socioeconômicas dos colaboradores e entrevistas.

Para França (2004) a análise das características do público ao qual as nossas ações se destinam é item essencial para a eficácia da estratégia e portanto “o conhecimento das características do público, como suas crenças e seu estilo de vida, é parte essencial da persuasão. Permite ao comunicador particularizar a mensagem, responder a uma necessidade percebida e oferecer uma argumentação de ação lógica.” (FRANÇA, 2004, p. 17-18).

Ao fazermos esta interconexão entre organizações e comunicação organizacional passamos a observar profundamente o fenômeno considerando simultaneamente o ‘*status*’ de uma organização, como ator social, e o seu processo de organizar que acaba por criar, manter e transformar a própria organização. Estas novas formas de trabalho, que primam pelo aspecto intelectual, presentes nas empresas retratam ainda como as organizações estão em estado latente de desenvolvimento, podendo cultura e comunicação ser vistas como provedoras de conhecimento. Visão semelhante à de Marchiori (2008), quando propõe que a abertura de canais, a construção de diálogos e a busca de desempenho organizacional são caminhos para que a comunicação se fortaleça, assumindo aí sua dimensão como elemento inerente ao processo de construção e desenvolvimento institucional.

Para o entendimento de como o processo de melhorias afetou a cultura do Bandes é preciso conhecer melhor as pessoas que constituem a organização. Quando destacamos este objeto para nossa análise uma hipótese, a princípio, foi a de haver dois grupos heterogêneos que constituem a mesma empresa, o que iremos desenvolver.

O Bandes é uma empresa de economia mista, sendo seu acionista majoritário o Governo do Estado do Espírito Santo. O ingresso em seu quadro funcional se dá por intermédio de concurso público. Atualmente o corpo funcional do banco é composto por 180 funcionários, sendo que 03 deles estão lotados em outros órgãos.

Com relação à escolaridade, o banco possui em seus quadros um corpo funcional altamente capacitado com 87,7% das pessoas possuindo o terceiro grau completo, esta leitura nos revela uma homogeneização do corpo funcional neste aspecto. Já em relação ao tempo de ingresso na instituição percebemos uma composição heterogênea. Por esta razão desenvolvemos quatro classificações, a saber: Grupo A, composto por colaboradores com menos de 01 ano no Banco; Grupo B, por funcionários com mais de 01 e menos de 05 anos; Grupo C, por aqueles com mais de 05 e menos de 10 anos e o Grupo D, composto por pessoas com mais de 20 anos de trabalho na instituição.

Percentualmente, esta divisão dos Grupos está assim relacionada: o Grupo A representa 10,71%, o Grupo B, 37,28%, Grupo C, 6,21% do total e Grupo D com 45,76%. Nota-se aqui o destaque de dois grupos o B e o D, ou seja, a instituição é composta majoritariamente por pessoas com menos de cinco anos (37,28%) de ingresso nos quadros funcionais e por pessoas com mais de vinte anos de casa (45,76%). Uma das primeiras observações a serem feitas com esta divisão proposta é que não existe uma categoria que contemple funcionários com tempo de serviço entre 10 e 20 anos. Este fato ocorre devido a não realização de processos seletivos no período. Ou seja, durante 10 anos não houve mudança no quadro funcional o que foi superado com a realização de três concursos públicos realizados nos anos de 2002, 2004 e 2005, o que representou a renovação do corpo funcional da instituição em aproximadamente 55%.

Com os concursos realizados houve uma renovação do quadro funcional, o que pode ser exemplificado ao observarmos que a idade média dos colaboradores na instituição até esta data era de 51 anos em média, e atualmente foi reduzida para 43 anos em média. Separando apenas os ingressos pós 2002, o colaborador da organização teria a idade média de 35 anos. Percebe-se aqui que estes dois grupos, por possuírem posições diferentes em sua trajetória no mercado de trabalho, possuem ambições e expectativas distintas. Ao avaliarmos as características dos autores das idéias inseridas no *Portal* durante a vigência da campanha em 2008, demonstra que preponderantemente os ‘novos colaboradores’ (dos Grupos A, B e C) são responsáveis por aproximadamente 80% das sugestões na ferramenta.

Outro dado que trouxemos foram à percepção dos trabalhadores quanto à ferramenta e quanto ao processo, para isso foram realizadas entrevistas com os colaboradores, onde

foram ouvidos 06 funcionários divididos em apenas dois grupos: Grupo ABC e Grupo D. A percepção de renovação tanto de forma de conduzir os processos quanto de encarar a ferramenta é percebida na fala do colaborador do Grupo D como uma forma da organização desenvolver canais de comunicação com novas formas de interação e relacionamento que antes existiam no banco e possibilitavam o surgimento das idéias. Um entrevistados<sup>9</sup> esclarece

Se você colocar em termos de tempo que eu estou no banco, antigamente o banco era uma coisa mais agregada, as pessoas eram muito mais agregadas. Elas se reuniram mais, a gente tinha mais liberdade, mais contato com o chefe, de sentar na sala do colega para conversar seja aqui dentro do banco seja fora do banco, em um barzinho, em um churrasco, em uma festa de aniversário. E ai coincidentemente se falava do Banes e dessa forma informalmente a gente expunha nossas idéias. Isso funcionava. Tinha mais fluidez. Hoje é muito mais técnico, mais canalizado, mais filtrado. (...) Hoje não tem mais esse espaço. E talvez por isso foi criado esse canal. (FUNCIONÁRIO 01).

Fica perceptível, na visão do colaborador, que a instituição busca se organizar para que o trabalho intelectual, imaterial, desenvolvido pelas pessoas também seja estruturado em benefício do negócio. Para França (2004) o reconhecimento da importância do relacionamento com os seus públicos e a interdependência empresas-público, segundo sua importância estratégica parte do entendimento das organizações de que os seus colaboradores são imprescindíveis para o desenvolvimento do negócio.

Em outra fala do Grupo ABC, a abertura do canal de comunicação e a oportunidade de interferir no processo produtivo é colocada de forma positiva, ele destaca

Antes quando se tinha uma idéia se conversava com o colega do lado e podia não dar em nada. (a mudança e a melhoria não aconteciam) A idéia ficava ali. Quanto ao Portal eu acho um canal importante que antes não existia no banco. Agora quem quiser pode entrar no Portal e expor as idéias e esperar para ver o resultado. (FUNCIONÁRIO 02).

Nas entrevistas, a questão da premiação não foi considerada o único fator motivacional para a participação no processo. Segundo Chiavenato (2004), a ser humano é influenciado por um somatório de fatores, podendo ser internos (personalidade, aprendizagem, motivação, percepção, valores, etc.) ou externos (ambiente organizacional ou familiar, regras, culturas, política, recompensas, etc.). A motivação<sup>10</sup>, para o autor é considerada um fator interno que quando estimulado em um indivíduo, é capaz de liberar todo o potencial, maximizando sua eficácia e por isso, o conhecimento

---

<sup>9</sup> A identidade dos sujeitos da pesquisa foram preservados e apresentados por meio de pseudônimos.

<sup>10</sup> Para saber mais do assunto motivação no ambiente de trabalho ver o autor Donald Weiss e sua obra Motivação e Resultados de 1991.

deste mecanismo é de extrema importância para a comunicação organizacional. Outro entrevistado Grupo ABC destaca.

Por eu conhecer a ferramenta e ter feito parte do desenvolvimento de algumas partes do projeto eu me senti motivada para participar do processo. A minha motivação em participar não está só na premiação, está em saber que é uma modernidade que várias empresas adotam, com o intuito de melhorar, evoluir. (FUNCIONÁRIO 03).

Para Marchiori (2008) essa compreensão das diversidades que constituem o público a ser trabalhado permite visualizar as diferenças nas manifestações culturais e entender a realidade organizacional em razão das leituras que possam ser realizadas pelos funcionários. Para a autora, as empresas têm simultânea e naturalmente, elementos de integração, diferenciação e conflito que precisam ser observados e administrados dentro da estratégia da organização.

No entendimento da autora e que nos adotamos neste trabalho, cultura é o resultado da interação social e é formada em comunicação. E no caso da cultura organizacional ela se dá dentro dos processos comunicacionais presentes dentro da organização. O papel da comunicação organizacional é de atuar junto à estratégia da empresa estruturando os melhores canais e conteúdos. Este posicionamento nos leva a explorar e desvendar as relações que permeiam a cultura e comunicação em organizações, uma vez que as pessoas constroem sua cultura comunicativamente à medida que desenvolvem significados, símbolos e discursos para todas as suas ações.

Este entendimento foi percebido também pelos funcionários com mais tempo de banco. No depoimento abaixo, há destaque para o advento da nova funcionalidade adotada pelo banco, o *Portal de Idéias*, como uma evolução necessária que a globalização exige das empresas. Para o colaborador do Grupo D as mudanças dos relacionamentos e dos processos dentro da organização são frutos dos novos tempos, vejamos:

O Portal eu acho que é fruto da modernidade, veio pelos tempos é uma evolução, antes as empresas, o próprio banco, era coisa mais familiar, ele era menor, tudo era muito menor. Hoje eu não sei o tamanho da minha empresa. Porque ela esta em todos os lados. Ela se expandiu se abriu para todos os lados. Isso é uma coisa necessária. Mas ficou tudo muito grande. E o pequeno que poderia suscitar uma coisa nova uma coisa grande, por um motivo e por outro ficou de lado ficou bloqueado. Ele (o Portal) veio com a modernidade do Bandes. E o portal é uma coisa necessária. Agora, como eu já te disse, essa nova geração que esta entrando esta trazendo coisas novas para o banco porque são os tempos novos e cada tempo é o seu tempo. (FUNCIONÁRIO 04).

Dentre as afirmações dos entrevistados uma questão merece destaque neste processo: o poder dentro da organização. Como podemos perceber nas falas dos dois grupos. O colaborador do Grupo D ressalta:

Hoje o banco está muito cheio de castas, ninguém tem acesso às castas, sejam elas superiores e de lado (horizontais). O organograma decide e o banco trabalha. Você não caminha mais pelo banco, eu me sinto tolhida neste sentido. Vem tudo pronto, ninguém pergunta se eu quero se eu gosto. O portal te dá uma chance de colocar alguma coisa ali mais é para uma coisa mais técnica. Tem que ser uma coisa pronta, uma idéia, e às vezes a gente queria apenas dar uma sugestão. (FUNCIONÁRIO 01).

Outro colaborador destaca a sobrecarga de funções exercida por alguns elementos da organização, em especial os gestores que no processo de melhorias tem a responsabilidade de atuarem como gerentes dos projetos que por ventura surjam das idéias. O colaborador do Grupo ABC observa:

Tem a questão da implantação também, porque se eu dou uma idéia que atingi sua área é a sua área que irá implantar a idéia que pode ser de uma pessoa que nem da área é. E se o gestor aprovar a sua idéia ele tem a responsabilidade de implantar. Como aqui na nossa gerencia a gente está implantando a idéia de um colaborador de outra área. E está dando trabalho. Acho que tem esse lado também de não só ver o lado da instituição, mas da comodidade rejeitar a idéia ter que depois implantar. (FUNCIONÁRIO 06).

Marchiori (2008) destaca a preocupação com o nível de informação no interior da organização, principalmente no que tange aos aspectos formais e informais e à rede de comunicação. A autora esclarece ainda que os filtros podem impedir a transmissão eficiente da mensagem, e chama também a atenção para o controle acentuado dos gerentes sobre a organização.

Com relação a interferência na cultura organizacional, o que percebemos com a avaliação dos dados destacados, e que coaduna com o entendimento da autora, no que diz respeito à constituição da cultura na organização, ela (cultura) assim como a própria organização, é flexível, em encontra-se em uma formação fluida e dinâmica. No caso da instituição Bandes, nosso objeto de estudo, este processo está em evidente desenvolvimento ao percebemos as diferentes reações quanto a participação no processo de melhorias, mas com um entendimento comum em relação ao processo de estruturação do trabalho imaterial e nas relações de poder e nos filtros percebidos.

## **5. Considerações finais**

O cenário atual nas organizações revela que desafios são colocados a partir da adoção da Gestão do Conhecimento, pelo qual os colaboradores do Banes são importantes atores sociais com os quais a empresa se relaciona diretamente dentro de um espaço comum pela comunicação formando a cultura organizacional. Ao realizar uma campanha de melhorias, os colaboradores e a organização têm a oportunidade de dialogar, argumentar, interagir e estabelecer um relacionamento mais próximo, além de dar a oportunidade aos elementos que constituem a organização se organizar interferindo em seu processo de trabalho.

Ao estudar o ambiente virtual estruturado pelo Banes para exposição das sugestões de seus colaboradores, o Portal de Idéias, como espaços de interação e relacionamento, traz-se a comunicação organizacional e a cultura organizacional ao primeiro plano e considera-se, portanto, todos os componentes que lhe confere Marchiori (2008) esta condição que “organizações são constituídas comunicativamente”.

Neste embate, cultura e comunicação emergem como questões indissociáveis no ambiente organizacional. O canal escolhido e a estratégia de Comunicação escolhido para a campanha de melhorias na empresa possibilitou perceber alguns, elementos de integração, diferenciação e conflito existentes na empresa que precisam ser trabalhados dentro da estratégia escolhida na organização.

Este estudo também aponta a relevância da estruturação da Gestão do Conhecimento e a adoção de uma campanha de melhorias nesta estratégia visando à sobrevivência das empresas tendo aqui a Comunicação como elemento vital. Entretanto, a manutenção deste processo de melhorias torna-se um desafio, uma vez que depende de fatores humanos, e como podemos com perceber, com o estudo de caso, podem atuar como elementos motivadores e como filtros neste processo. Portanto deve ser incorporada na cultura da empresa.

Enfim, o trabalho fundamenta a natureza e particularidades da interação entre a instituição e seus colaboradores na construção da cultura na organização por meio da comunicação, adotando os conceitos de Gestão do Conhecimento e de Gestão de Pessoas. Este relacionamento foi discutido com base em um modelo de melhorias adotado pelo banco, por meio de uma funcionalidade lançada no ambiente virtual da

organização. O resultado do estudo demonstra a necessidade de desenvolver e consolidar os espaços de compartilhamento do conhecimento a partir de metodologias e abordagens de comunicação organizacional, ancoradas na estratégia de negócio da empresa, sua visão e missão.

## **REFERÊNCIAS**

BUENO, Wilson da Costa Bueno. **Comunicação empresarial - teoria e pesquisa**. São Paulo. Manole, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2ª ed. SP – Campus, 2004.

COUTINHO, A.R; KALLÁS, D. (orgs) **Gestão da estratégia – experiências e lições de empresas brasileiras** 4ªed SP Campus

HANASHIRO, Darcy M. M. & BATISTA, Marilda A. **O Executivo como gestor de educação e aprendizagem**. Organização & Sociedade. Salvador, UFBA v.8, n.21, p.109-123 maio/agosto, 2001. Disponível em <http://www.revistaoes.ufba.br/viewarticle.php?id=67>

KROGH, Georg von; ICHIJO, Kazuo e NONAKA, Ikujiro. **Facilitando a Criação de Conhecimento**. Campus, Rio de Janeiro (2001).

KUNSCH, Margarida. M. K. . **Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas**. In: Anàlisi - Quaderns de Comunicació I Cultura, v. 34, p. 125-136, 2006. Disponível em <http://ddd.uab.es/pub/analisi/02112175n34p125.pdf>

KUNSCH, Maria Margarida Koling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. Nova edição, São Paulo: Summus Editorial, 2003.

LAZZARATO, Maurício; NEGRI, Antonio. **Trabalho imaterial: formas de vida e produção da subjetividade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

SOUZA, Almaisa; YONAMINE, Juliana Silva Garcia. **Os impactos de um programa de sugestão de melhorias para a lucratividade do negócio e motivação dos funcionários: Um estudo de caso**. Rio de Janeiro: [s.n., 2000?]

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação Interna os desafios da integração** <http://www.portalrp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/funcoesetecnicas/0128.htm>, 2001

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

VIEIRA, Roberto Fonseca. **Comunicação Organizacional – Gestão de Relações Públicas**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Muad, 2004